

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

*Kā kāzu viesnīcu un lauku muižu īpašnieki gūst peļņu
no kāzām, nezaudējot pārējās sešas nedēļas dienas*

AUTORS

Thibault Van de Sompele

Saturs

01	Kad kalendārs pieder viesnīcai
02	Vienu kāzu ekonomika
03	Izņēmuma lietošana: dārgākais vārds bukletā
04	Divu gadu piltuve
05	Apskate kā produkts
06	Dienas cenošana: sezonas, dienas un pieprasījuma līmeņi
07	Paketes, minimumi un matemātika par personu
08	Depozīti, maksājumu grafiki un atcelšanas noteikumi
09	Kāzu koordinatores problēma
10	Darba grafiks: dienas vadīšana
11	120 pabarošana vienlaikus: banketu virtuves sistēmas
12	Bārs, orķestris un kaimiņi
13	Numuri kāzu naktī
14	Darbdienas problēma

- 15** Piegādātāji, komisijas un vēlamais saraksts
-
- 16** Reputācija ar gada aizkavi
-
- 17** Sestdienas kāpuma nokomplektēšana
-
- 18** Mārketinga pāriem, kuri nekad nav par jums dzirdējuši
-
- 19** Kapitāla projekti: šķūnis, telts, licence
-
- 20** Līdzsvarotā norises vieta
-

Ievads

Vai jums pieder vai jūs vadāt viesnīcu, kur sestdienas ir zelts, bet pārējā nedēļa klusi bada? Vai jūsu labākie pastāvīgie klienti aizplūst, jo viss īpašums arvien vairāk izskatās piederam svešiniekiem baltā? Vai jūs aizdomājaties, ka kāzu business uztur viesnīcu, vai slepeni to kanibalizē, bet nekad neesat faktiski aprēķinājuši skaitli, kas pateiktu, kurš ir pareizi? Šī grāmata tika uzrakstīta tieši šai nenoteiktībai.

Šī grāmata pastāv, lai atbildētu uz šo jautājumu ar aritmētiku, nevis instinktu, un iedotu jums instrumentus, lai mainītu atbildi, ja tā jums nepatīk. Lielais solījums ir konkrēts: kad būsiet izlasījuši šo grāmatu, jūs varēsiet vienā teikumā, ko atbalsta skaitlis, precīzi pateikt, kāda daļa no jūsu gada peļņas mīt jūsu labākajās sestdienās – un jums būs konkrēts plāns, ar cenām, personālu un cenu lapu, kā panākt, lai pārējās trīssimt dienas pašas nes savu svaru, nevis izdzīvo kāzu kalendāra ēnā.

Priekšā jums ir sistēmas, kas to padara iespējamu: Kalendāra atkarības audits, kas neskaidru sajūtu "kāzas uztur visu pārējo" pārvērš vienā koeficientā, ko var izsekot gadu no gada; Kāzu ieguldījuma tabula, kas atklāj, ko kāzas patiesībā ir vērtas, kad atskaita to, kas maksāja to sarīkot, un to, ko tā izspieda; un Darbdienų pieprasījuma matrica, kas precīzi pasaka, kuru nekāzu biznesu ir vērts dzenāt un kas ir tikai novēršanās, kas maskējas kā iespēja. Priekšā ir cenu lapas pārbūve, darba grafika pārrakstīšana, personāla modelis sestdienas kāpumam un plāns dienai, kad kalendārs beidzot pārstāj piederēt viesnīcai.

Neviens neveidoja kāzu muižas viesnīcu, lai kļūtu par kāzu fabriku ar guļamistabām. Palieciēt līdz galam, un jums būs visas trīs daļas, kas to izlabo: koeficients, kas beidzot pierāda, cik patiesībā esat atkarīgi, cenu lapa un darba grafiks, pārbūvēti ap to, ko kāzas patiesībā ir vērtas, un – pēdējā nodaļā – precīza skaitliska "līdzsvara" definīcija, lai mērķis, uz kuru virzāties, pārstātu būt sajūta un kļūtu par skaitli, ko varat apzināti sasniegt. Pāršķirstiet lapu un sāciēt veidot versiju, kas tāda nav.

NODAĻA 1

Kad kalendārs pieder viesnīcai

Kas tiek mērīts, tas tiek vadīts.

— PETER DRUCKER

Ienāciet kāzu muižas viesnīcas birojā janvāra beigās, un jūs parasti atradīsiet to pašu sienas diagrammu: laminētu gada kalendāru ar sestdienām, kas apvilktas ar vienu krāsu, jau pusē rezervētas nākamajam gadam, un katru citu dienu atstātu tukšu, jo nevienam nav bijis laika par tām domāt. Šī diagramma pastāsta visu par to, kā bizness patiesībā tiek vadīts, lai ko teiktu stratēģiskais plāns. Kalendārs šeit nav plānošanas instruments. Tas ir organizācijas shēma, budžets un pēctecības plāns, viss salocīts piecdesmit divās rindās.

Tā ir šāda tipa viesnīcas noteicošā forma, un ir vērts būt precīzam par to, nevis to uzskatīt par nelaimīgu dzīves faktu. Tīrgū ar tipisku kāzu sezonu no aprīļa līdz oktobrim jums ir apmēram 30 galvenās sestdienas gadā – tās, ko līgavas prasa vārdā, kas pārdodas 18 mēnešus uz priekšu, kurās jūs, iespējams, varētu paaugstināt cenu rīt un tomēr tās aizpildīt. Pievienojiet vēl duci papildu datumu – piektdienas, ārpussezonas sestdienas, valsts svētku svētdienas – un jums varētu būt 45 dienas gadā, kas ir patiesi kāzu formas pieprasījums. No 365.

Problēma nav tā, ka šīs 45 dienas ir ienesīgas. Problēma ir tā, ka šīs kategorijas viesnīcas regulāri ļauj šīm 45 dienām noteikt darbības ritmu pārējām 320. Uzkopšanas grafiki tiek veidoti ap kāzu maiņām. Virtuves ēdienkartes izstrāde notiek vispirms banketiem, un tikai tad, ja vispār, à la carte zālei. Personāla pieņemšana darbā tiek laika ziņā saskaņota, lai būtu cilvēki sestdienas spriedzei, kas nozīmē, ka tas pats personāla skaits sēž nepilnīgi izmantots otrdienā, un vadības uzmanība – jūsu uzmanība – seko tam pašam modelim. Jūs tērējat savu labāko stratēģisko domāšanu nākamajām sešām apstiprinātajām kāzām

un atlikušo domāšanu, garas nedēļas beigās, visam pārējam: korporatīvajam tarifam, atpūtas paketei, to pastāvīgo klientu lojalitātei, kuri agrāk nāca katru gadu savā gadadienā un tagad nevar dabūt galdu, jo terase ir sagatavota teltij.

Šeit ir audits, ko ir vērts veikt pirms visa cita šajā grāmatā, jo katra cita nodaļa pieņem, ka jūs zināt savu skaitli. Sauksim to par **Kalendāra atkarības auditu**. Ņemiet pēdējo pilno tirdzniecības gadu un sadaliet kopējos ieņēmumus un kopējo bruto peļņu divās grupās: kāzu dienas (konkrētie kalendāra datumi, kuros kāzas aizņēma īpašumu, neatkarīgi no tā, vai izņēmuma kārtā vai nē) un visas pārējās dienas. Tad dala katras grupas peļņu ar tās dienu skaitu, lai iegūtu peļņu par dienu katrai. Attiecība starp šiem diviem peļņas par dienu skaitļiem ir jūsu Kalendāra atkarības koeficients.

Kalendāra atkarības audits, soli pa solim

- 1 Ņemiet pagājušā gada pilno peļņas un zaudējumu pārskatu un sadaliet kopējos ieņēmumus un bruto peļņu divās grupās: kāzu dienas un ne-kāzu dienas.
- 2 Dala katras grupas bruto peļņu ar tās dienu skaitu, lai iegūtu peļņu par dienu gan kāzu, gan ne-kāzu dienām.
- 3 Dala kāzu dienas peļņu par dienu ar ne-kāzu dienas peļņu par dienu, lai iegūtu savu Kalendāra atkarības koeficientu.

KALENDĀRA ATKARĪBAS KOEFICIENTS

**Kalendāra atkarības koeficients = (Kāzu dienu
bruto peļņa ÷ Kāzu dienu skaits) ÷ (Ne-kāzu
dienu bruto peļņa ÷ Ne-kāzu dienu skaits)**

Ņemsim ilustratīvu piemēru. 60 numuru lauku muiža gūst 3,1 miljona eiro gada apgrozījumu. 42 kāzu dienas ģenerē 1,35 miljonus eiro no šī apgrozījuma ar 38% bruto peļņas normu pēc kāzu personāla, pārtikas izmaksām un bojājumiem – sauksim to par 513 000 eiro bruto peļņas. Pārējās 323 dienas ģenerē atlikušos 1,75 miljonus eiro ar 24% peļņas normu, jo darbdienų noslogojums ir vājāks un cenas tiek pazeminātas, lai piepildītu numurus – apmēram 420 000 eiro bruto peļņas. Peļņa par kāzu dienu: 12 214 eiro. Peļņa par ne-kāzu dienu: 1300 eiro.

Koeficients ir aptuveni 9,4 pret 1. 42 dienas, kas ģenerē 55% gada peļņas, ir bizness, kura patiesais dzinējs ir 11% no kalendāra.

Šis koeficients pats par sevi nav slikts. Koeficients ap 6 pret 1 vai 8 pret 1 ir izplatīts un izdzīvojams labi kapitalizētam īpašumam ar spēcīgu pasākumu komandu. Audits ir domāts, lai pateiktu, kad koeficients ir novirzījies uz kaut ko bīstamu – virs 12 vai 15 pret 1 – jo tas ir punkts, kur viena slikta kāzu sezona, galvenās koordinatores aiziešana vai viena virāla slikta atsauksme var paņemt vairāk no jūsu gada peļņas, nekā pārējā viesnīca spēj absorbēt. Tas ir arī punkts, kur jūsu darbdienų bizness ir faktiski beidzis tikt vadīts kā bizness un sācis tikt vadīts kā otršķirīga

lieta, kas ir sava veida lēna caurule: korporatīvie konti pārstāj zvanīt, pastāvīgie klienti atrod citu vietu, un līdz brīdim, kad jūs to pamanāt, šī biznesa atjaunošana prasa gadus, nevis mēnešus.

Veiciet auditu ar reāliem skaitļiem, nevis iespaidiem. Lielākā daļa īpašnieku ir pārliecināti, ka viņu sadalījums ir aptuveni 60/40 kāzu labā, pirms viņi to aprēķina, un ir pārsteigti – abos virzienos – par to, ko saka izklājlapa. Apsveriet īpašnieku, kurš bija pārliecināts, ka viņa sadalījums bija 55/45 darbdienų biznesa labā; kad izklājlapa beidzot atrisināja jautājumu, patiesais koeficients bija tuvāk 9 pret 1 kāzu labā, un "veselīgie" darbdienų ieņēmumi, uz kuriem viņš norādīja, izrādījās trīs dziļi atlaisti korporatīvie līgumi, kas tik tikko segs apgaismojumu. Citi atklāj, ka viņu darbdienų business ir klusi veselīgāks, nekā viņi to novērtēja, ko atbalsta lojāla vietējā bāze, kas nekad neparādās aizraujošajos kāzu skaitļos.

Šī nodaļa nepateiks jums, kādam jābūt jūsu koeficientam – tas ir atkarīgs no jūsu numuru skaita, vietējā kāzu pieprasījuma, jūsu riska apetītes un tā, ko citu jūsu īpašums var ticami pārdot. Bet katram lēmumam pārējā šīs grāmatas daļā – kā jūs nosakāt izņēmuma cenu, cik stipri jūs virzāt darbdienų matricu, cik daudz kāzu jūs pieņemat – vajadzētu būt pieņemtam ar jūsu faktisko koeficientu jūsu priekšā, nevis minējumu. Īpašnieki, kas nokļūst nepatīkšanās, ir tie, kas nekad neaprēķināja skaitli un turpināja teikt "jā" kāzu pieprasījumiem, jo katrs no tiem, atsevišķi ņemot, izskatījās kā bezmaksas nauda.

Pievienojiet vēl vienu mērījumu auditam, kad esat to veikuši pirmo reizi: izsekojiet koeficientu gadu no gada, nevis kā

vienreizēju momentuzņēmumu. Koeficients, kas ceļas – kāzu peļņa aug ātrāk nekā darbdienu peļņa trīs gadus pēc kārtas – pastāsta jums kaut ko konkrētu un rīcības spējīgu: apzināti vai nē, jūs pārveidojat savu viesnīcu par kāzu norises vietu ar numuriem, un jums vajadzētu izlemt, vai tas ir business, kuru jūs patiesi vēlaties vadīt, vai ir laiks apzināti ieguldīt darbdienu pusē, pirms koeficients pieņem šo lēmumu jūsu vietā pēc noklusējuma.

Šonedēļ: Izvelciet pagājušā gada peļņas un zaudējumu pārskatu, atzīmējiet katru kalendāra dienu kā kāzu vai ne-kāzu dienu, un aprēķiniet savu Kalendāra atkarības koeficientu. Vēl nerīkojieties pēc tā – 2. un 3. nodaļa dos jums instrumentus, lai izlemtu, vai tas ir jāmaina. Vienkārši zināt skaitli.

Viens gads, 52 sestdienas



Aptuveni 45% gada peļņas parasti atrodas tajā pirmajā, Saurajā joslā.

KALENDĀRA ATKARĪBAS AUDITS — CIK MAZ SESTDIENU NES CIK DAUDZ NO GADA

Sākums

- 1 Izvelciet pagājušā gada pilno peļņas un zaudējumu pārskatu un atzīmējiet katru kalendāra dienu kā kāzu vai ne-kāzu dienu.
- 2 Dala katras grupas bruto peļņu ar tās dienu skaitu, lai iegūtu peļņu par dienu kāzu un ne-kāzu dienām.
- 3 Dala šos divus skaitļus, lai aprēķinātu savu Kalendāra atkarības koeficientu.
- 4 Atzīmējiet, vai jūsu koeficients atrodas izdzīvojamajā 6 līdz 8 pret 1 diapazonā, vai ir novirzījies virs 12 pret 1.
- 5 Iestatiet atgādinājumu atkārtot auditu nākamgad, lai varētu izsekot, vai koeficients ceļas vai uzlabojas.

NODAĻA 2

Vienu kāzu ekonomika

Sargieties no maziem izdevumiem; maza sūce var nogremdēt lielu kuģi.

— BENJAMIN FRANKLIN

Pajautājiem lielākajai daļai norises vietu īpašnieku, ko kāzas ir vērtas, un viņi jums nosauks rēķina kopsummu – norises vietas maksu, ēdināšanu par personu, bāra minimumu, papildinājumus – un uzskatīs to par atbildi. Tas tā nav. Rēķina kopsumma ir ieņēmumi, nevis peļņa, un tā slēpj vismaz četras izmaksu kategorijas, kas nekad neparādās pāra rēķinā, bet nāk tieši no jūsu galarezultāta: darbaspēku, kas nepieciešams dienas nodrošināšanai, bojājumus un izšķērdēšanu, ko 120 viesu banketa rada, ko parasts restorāna serviss nerada, numurus, ko jūs uzdāvinājat vai atlaidāt ģimenei, un – to, ko gandrīz neviens neuzskaita – ieņēmumus, ko viesnīca būtu nopelnījusi šajā datumā, ja kāzu nebūtu bijis.

Sāksim ar to, kas parādās rēķinā, jo ir vērts būt skaidram par komponentiem, pirms kaut ko atskaitīt. Tipisks kāzu rēķins sadalās: norises vietas vai izņēmuma lietošanas maksā, ēdināšanā par personu (kas parasti nes arī lielāko patieso izmaksu), bāra ieņēmumos (bieži visaugstākā peļņas normas rinda, ja vadīta labi, un vieglāk nepietiekami izpildāma, ja vadīta slikti), numuru ieņēmumos no kāzu viesu rezervētā bloka, un papildinājumos – vēlās licences maksā, ceremonijas maksā, korķa maksā, telpas nomā afterpartijai, vakara bufetē.

Ilustratīvās kāzās 100 dienas viesiem un 140 vakara viesiem tas varētu sasummēties: norises vietas maksa 4500 eiro, ēdināšana par 95 eiro/personai 100 porcijām 9500 eiro, bārs vidēji 38 eiro/personai 140 vakara viesiem 5320 eiro, 18 numuri vidēji par 165 eiro 2970 eiro, un papildinājumi 1800 eiro. Bruto rēķins: 24 090 eiro.

Tagad atskaitīsim, ko patiesībā izmaksāja to sarīkot. Pārtikas izmaksas banketa ēdienkartē parasti ir stingrākas nekā à la carte – teiksim 26% no ēdināšanas rindas, jeb 2470 eiro. Dzērienu izmaksas pret bāra rindu 22%, 1170 eiro. Kāzu dienas darbaspēks ir skaitlis, ko īpašnieki visbiežāk nenovērtē: papildus jūsu parastajam personālam, šāda izmēra kāzām parasti nepieciešamas koordinācijas stundas gatavošanās laikā, dedicēta dienas komanda (banketa apkalpotāji, papildu virtuves palīgi, apsardze vai durvju sargs vakaram, kāds, kas pārvalda telpas pāreju no ceremonijas uz brokastīm līdz vakaram), kas ilustratīvā bāzē varētu būt 140 darba stundas ar jauktu 19 eiro/stundā likmi, jeb 2660 eiro. Pievienojiet bojājumus un veļu – banketa porcelāns, glāzes un galda veļa nolietojas ātrāk nekā jebkurā citā servisa stilā ēkā – konservatīvi 1,5% no rēķina, 360 eiro. Pievienojiet dāvinātos elementus, ko gandrīz katra norises vieta piedāvā, tos neieceninot: līgavas apartamenta uzlabojumu, bezmaksas nakti vecākiem, degustācijas sesiju diviem, kas pavāram un apkalpotājam prasīja deviņdesmit minūtes – sauksim to par 680 eiro šajā piemērā.

Tiešās izmaksas: $2470 + 1170 + 2660 + 360 + 680 = 7340$ eiro.
Bruto ieguldījums pirms izspiešanas: $24\,090 - 7340 = 16\,750$ eiro, jeb 69,5% no rēķina. Tas ir skaitlis, ko lielākā daļa īpašnieku citē, sakot, ka kāzas ir viņu labākais peļņas normas bizness, un pēc šīs aritmētikas viņiem ir taisnība.

Šeit ir daļa, kas maina ainu. Ko citu tā sestdiena varēja nopelnīt? Tas ir izspiestais ieņēmums, un tā ir vienīgā visvairāk nepietiekami novērtētā rinda kāzu norises vietas ekonomikā, jo tā nekad neparādās rēķinā – tā ir lieta, kas nenotika. Ja tas būtu

bijis izņēmuma kārtas kāzas, katrs no jūsu 60 numuriem tika izņemts no vispārējās pārdošanas, jūsu restorāns bija slēgts ienācējiem, un jūsu terase bija nepieejama parim, kurš vēlējās rezervēt jubilejas vakariņas tur. Spēcīgā vasaras sestdienā šis īpašums citādi varētu darboties ar 85% noslogojumu vidēji 140 eiro likmē, plus restorāna porcijas vēl 3000 eiro neto vērtībā. Sauksim kontrafaktiskās dienas ieguldījumu par 8300 eiro. Šie 8300 eiro netiek atskaitīti no kāzu rēķina – tā ir patiesa iespēju izmaksa, un vai tas ir svarīgi, pilnībā ir atkarīgs no tā, vai viesnīca patiešām būtu pārdevusi šos numurus, kas ir sezonalitātes jautājums, nevis universāls.

Tā ir loģika aiz **Kāzu ieguldījuma tabulas**: vienkāršs darba lapas rīks, kas atdala kāzu patieso, pilnībā slogoto ieguldījumu no tā galvenajiem ieņēmumiem, izejot cauri visiem četriem soļiem – bruto rēķins, mīnus tiešās izmaksas, ir vienāds ar bruto ieguldījumu; bruto ieguldījums, mīnus reālistisks izspiešanas novērtējums šim konkrētajam datumam, ir vienāds ar neto ieguldījumu. Mūsu piemērā, augstsezonas vasaras sestdienā, kur kontrafaktiskā situācija ir spēcīga (8300 eiro), neto ieguldījums samazinās līdz 8450 eiro – vēl aizvien ļoti labi, bet pavisam cits skaitlis nekā 24 090 eiro rēķinā. Palaidiet tās pašas kāzas janvāra sestdienā, kur reālistiskā kontrafaktiskā noslogotība ir 30% un izspiestais ieguldījums ir tuvāk 1900 eiro, un neto ieguldījums ceļas līdz 14 850 eiro – daudz labāka šī datuma izmantošana, proporcionāli, pat ja rēķins varētu būt identisks vai mazāks.

KĀZU IEGULDĪJUMA TABULA

Neto ieguldījums = Bruto rēķins – Tiešās izmaksas (pārtika, dzērieni, darbaspēks, bojājumi, dāvinājumi) – Izspiestais ieguldījums šim datumam

Kāzu ieguldījuma tabulas izmantošana

- 1 Uzskaitiet bruto rēķinu: norises vietas maksu, ēdināšanu, bāru, numurus un papildinājumus.
- 2 Atskaitiet tiešās izmaksas – pārtikas, dzērienu, kāzu dienas darbaspēka, bojājumu un dāvinājumu izmaksas – lai iegūtu bruto ieguldījumu.
- 3 Novērtējiet reālistisko izspiesto ieņēmumu un ieguldījumu šim konkrētajam datumam.
- 4 Atskaitiet izspiesto ieguldījumu no bruto ieguldījuma, lai iegūtu neto ieguldījumu.

Tāpēc katras sestdienas cenošana vienādi, ko lielākā daļa kāzu cenu lapu joprojām dara, atstāj reālu naudu uz galda divreiz: tā par zemu novērtē vērtīgākos datumus, kur izspiešana ir vislielākā, un tā par zemu novērtē kāzas kā kanālu, lai piepildītu datumus, kas citādi paliktu tukši. 6. nodaļā tiek veidota cenu

lapa, kas to labo. Pagaidām uzdevums ir vienkārši skaidri redzēt savus skaitļus.

Turiet nepārtrauktu Kāzu ieguldījuma tabulas versiju katrām rezervētajām kāzām, ne tikai kā vienreizēju vingrinājumu.

Sezonā šis modelis divdesmit vai trīsdesmit pabeigtās tabulās pastāstīs jums daudz vairāk nekā jebkura viena – kuri paketes līmeņi, viesu skaits un datumi ir klusi jūsu ienesīgākie, un kuri izskatās iespaidīgi rēķinā un plāni, kad izspiešana un patiesais darbspēks tiek uzskaitīts. Īpašnieki, kas izveido šo ieradumu, sezonas vai divu laikā pārstāj cenot no instinkta, jo tabula sāk instinktam pretrunīgi, pārliecinoši, eiro izteiksmē.

Šonedēļ: Ņemiet trīs jaunākās kāzas – vienu no augstsezonas, vienu no pārejas sezonas, vienu no ārpussezonas – un izejiet katru cauri Kāzu ieguldījuma tabulai: bruto rēķins, tiešās izmaksas, bruto ieguldījums, reālistisks izspiešanas novērtējums šim konkrētajam datumam, neto ieguldījums. Jūs, visticamāk, atklāsiet, ka jūsu augstākā rēķina kāzas nav jūsu ienesīgākās.

KĀZU IEGULDĪJUMA TABULA — IZSTRĀDĀTS PIEMĒRS, 100 VIESI

Rinda	Summa	Piezīmes
Norises vietas maksa	3500 €	Izņēmuma ceremonijas zāles lietošana
Ēdināšana (100 × 95 €)	9500 €	Kāzu brokastis + vakara bufete
Bārs	2800 €	Pakete + patēriņa bārs
Numuri (18 rezervēti)	3240 €	Kāzu bloka likme
Papildinājumi (ziedi, AV, vēlā licence)	1100 €	Pārnese + peļņa
Mīnus: personāls, bojājumi, izspiestais bizness	–6200 €	Ietver citur nepārdotās numuru naktis
Patiesais ieguldījums	13 940 €	Nevis 20 140 €, ko liek noprast rēķins

Šonedēļ

- 1 Izvēlieties vienas augstsezonas, vienas pārejas sezonas un vienas ārpussezonas kāzas no savām grāmatām un izejiet katru cauri Kāzu ieguldījuma tabulai.
- 2 Uzskaityt bruto rēķinu, tiešās izmaksas (pārtika, dzērieni, darbaspēks, bojājumi, dāvinājumi) un bruto ieguldījumu katrai.
- 3 Novērtējiet reālistisko izspiesto ieņēmumu katram datumam, pamatojoties uz to, ko jūs citādi sagaidītu attiecībā uz noslogotību un porcijām.
- 4 Atskaitiet izspiešanu no bruto ieguldījuma, lai iegūtu neto ieguldījumu visām trim kāzām.
- 5 Salīdziniet trīs neto ieguldījuma skaitļus ar to rēķinu summām un atzīmējiet, kuras kāzas bija vismazāk ienesīgas attiecībā pret to izmēru.

NODAĻA 3

Izņēmuma lietošana: dārgākais vārds bukletā

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

— WARREN BUFFETT

"Izņēmuma lietošana" ir divi vārdi, kas pārdod sapni katrā kāzu viesnīcas bukletā, un tas ir arī lēmums, kas jums izmaksā visvairāk naudas, ja to pieņemat pēc ieraduma, nevis aprēķina. Visa jūsu īpašuma slēgšana vienam parim un viņu viesiem – bez citiem viesiem restorānā, bez citām rezervācijām numuros, brīva piekļuve teritorijai – ir patiesi prēmijas produkts, un pāri par to maksās. Jautājums, uz kuru šī nodaļa atbild, ir: cik daudz maksā, un kad tas pārstāj būt vērts vispār piedāvāt?

Sāksim ar to, ko izņēmuma lietošana patiešām noņem no jūsu biznesa konkrētā datumā. Tas nav tikai kāzu pašas numuru bloks. Tas ir katrs numurs, katrs restorāna galds, katra spa procedūra, katrs bāra pārdošanas darījums, ko ne-kāzu viesis citādi būtu ģenerējis, visai dienai un bieži naktij no abām pusēm, kamēr īpašums atjaunojas. 60 numuru īpašumā, kas darbojas spēcīgā sestdienā ar 85% noslogotību un vidējo 145 eiro likmi, tas ir 51 numurs par 145 eiro – 7395 eiro – plus restorāna un bāra bizness no nerezidentu viesiem, ko rosīga sestdienā citādi varētu nest, konservatīvi vēl 2200 eiro. Sauksim kopējos izspiestos ne-kāzu ieņēmumus šajā datumā par 9595 eiro, un ar jauktu peļņas normu apmēram 55% šajā biznesā, izspiesto ieguldījumu apmēram 5275 eiro.

Šis skaitlis ir grīda. Tā ir ieguldījuma peļņas normas summa, kas izņēmuma prēmijai jāpārsniedz, pirms izņēmums ir jums vairāk vērts, nekā vienkārši rīkot kāzas paralēli jūsu parastajam biznesam – **Izņēmuma rentabilitātes punkts**. Ja jūsu izņēmuma lietošanas maksa, virs tā, ko jūs iekasētu par ne-izņēmuma kāzām tāda paša izmēra, ir mazāka par šo izspiesto ieguldījumu, jūs subsidējat pāra privātumu no savas peļņas

normas, un darāt to savos labākajos darbības datumos, kas ir tieši pretēji.

Izstrādāsim salīdzinājumu pilnībā. Sakiet, jūsu standarta kāzu pakete 100 dienas viesiem, ne-izņēmuma, dod 8450 eiro ieguldījumu, ko mēs aprēķinājām 2. nodaļā augstsezonas sestdienai. Tagad nosakiet cenu tām pašām kāzām kā izņēmuma lietošanai. Jūs parasti iekasētu izņēmuma piemaksu – sakiet, 3500 eiro – un jūs arī zaudētu 5275 eiro izspiestā ieguldījuma no numuriem un porcijām, ko vairs nepārdodat nevienam citam. Neto ieguldījums izņēmuma versijā: $8450 + 3500 - 5275 = 6675$ eiro. Šajā ilustratīvajā gadījumā izņēmums, kā tas ir cenots, patiesībā ir mazāk ienesīgs nekā kāzu rīkošana ne-izņēmuma kārtā, pat ja rēķins ir lielāks un diena šķiet prestižāka. Risinājums nav pārtraukt piedāvāt izņēmumu – daudzi pāri rezervēs tikai norises vietu, kas to piedāvā, un tas ir īsts atšķirības faktors jūsu mārketingā – bet noteikt piemaksu rentabilitātes punktā vai virs tā. Šajā piemērā piemaksai jābūt vismaz 5275 eiro, lai padarītu izņēmumu peļņas normas neitrālu pret ne-izņēmuma alternatīvu, un augstākai par to, ja vēlaties, lai tas būtu ienesīgākais variants, kam vajadzētu būt, jo vienlaikus jūs uzņematies vairāk grafika riska, liekot visas olas viena pāra noskaņojumā.

IZŅĒMUMA RENTABILITĀTES PUNKTS

**Izņēmuma rentabilitātes punkts = Izspiestie
ne-kāzu ieņēmumi šajā datumā × Jauktā
peļņas norma šajā biznesā**

Iztēlojieties līgavu, kas apskata īpašumu kopā ar māti, tieši jautājot, vai viņām būs visa vieta tikai sev. Īpašnieks nosauc standarta izņēmuma piemaksu – to, kas jau trīs gadus nemainīga bijusi cenu lapā – un pāris laimīgi rezervē. Tikai kad ienāk sezonas skaitļi, īpašnieks saprot, ka tā sestdiena pie pilnas noslogotības būtu viesnīcai nesusi vairāk no tās parastajiem viesiem, nekā piemaksa jebkad iekasēja par viņu atteikšanos. Pāris ieguva savu sapņu dienu; viesnīca klusi samaksāja daļu no tā.

Ir otrs svira, ko ir vērts izveidot, pirms secināt, ka izņēmums ir vienkārši nepareizi cenots: hibrīda **Aizsargātā spārna modelis**. Tā vietā, lai slēgtu visu vai neko, definējiet īpašuma spārnu – sakiet, vienu restorānu, vienu salonu un definētu numuru bloku – kas ir patiesi rezervēts kāzām, norobežots no publiskiem skatiem un trokšņa, kamēr pārējā viesnīca turpina darboties normāli. Tas notver lielāko daļu no tā, ko pāri patiesībā pērk, kad prasa izņēmumu – privātumu saviem viesiem, nevienu svešinieku, kas nestaigā pa viņu fotogrāfijām, kāzu ballu, kas nešķiet atšķaidīta – neatsakoties no visiem izspiestajiem ieņēmumiem. Īpašumi, kas darbina šo modeli, parasti atklāj, ka viņi var iekasēt 60-70% no pilnas izņēmuma piemaksas, atsakoties tikai no 30-40%

izspiestā ieguldījuma, kas pārvieto rentabilitātes matemātiku noteikti viņu labā, un tas ļauj jums teikt jā parim, kurš vēlas privātumu datumā, kur pilns izņēmums patiesi neatmaksātos.

Otrs faktors, ko tīrā matemātika nenotver, un kas jums būtu jāsver apzināti, nevis jāignorē: izņēmumam ir reputācijas vērtība, kas pārsniedz vienu datumu. Īpašums, kas pazīstams ar labu izņēmuma kāzu rīkošanu, piesaista noteikta līmeņa pieprasījumus, iekasē augstāku vidējo paketes cenu visās kāzās, ne tikai izņēmuma, un fotografējas labāk jūsu mārketingam, jo ceremonijas foto fonā nav svešinieka drošības vestē. Tas ir reāli, bet tas ir arī tieši tāds mīksts vērtības veids, ko īpašnieki izmanto, lai attaisnotu izņēmuma nenovērtēšanu mūžīgi. Iedodiet tam skaitli, ja varat – pat aptuvenu, piemēram, "izņēmuma kāzas rada 15% vairāk pieprasījumu nākamajā ceturksnī, pamatojoties uz ieteikumu izsekošanu" – un ļaujiet tam informēt piemaksu, nevis ļaujiet tam attaisnot aprēķina pilnīgu izlaišanu.

Sezonalitāte maina rentabilitātes punktu vairāk, nekā īpašnieki sagaida, un ir vērts to aprēķināt atsevišķi vismaz trīs punktiem jūsu kalendārā – augstsezona, pārejas sezona un ārpussezona – nevis noteikt vienu piemaksu visam gadam. Mūsu iepriekšējā ārpussezonas piemērā, kur ne-kāzu noslogotība janvāra sestdienā varētu realitiski būt 30% nevis 85%, izspiestais ieguldījums samazinās līdz aptuveni 1900 eiro, kas nozīmē, ka izņēmuma piemaksa 2000-2500 eiro ērti sasniedz rentabilitātes punktu šajā datumā, pat ja tas ievērojami neatbilstu jūlija sestdienai. Izņēmuma piedāvāšana lētāk ārpussezonā, tieši saistot ar faktisko izspiešanas izmaksu, nevis fiksētu gada skaitli, ir viens no uzticamākajiem veidiem, kā pārvietot pieprasījumu uz

datumiem, kas citādi paliktu tukši – kas tieši saistās ar cenu lapas darbu 6. nodaļā.

Šonedēļ: Aprēķiniet savu Izņēmuma rentabilitātes punktu vienam augstsezonas un vienam ārpussezonas datumam, izmantojot savus noslogotības un likmju datus. Salīdziniet to ar savu pašreizējo izņēmuma piemaksu un noskaidrojiet, kurus datumus jūs pašlaik nenovērtējat.

Izņēmuma spektrs



Katram punktam nepieciešams savs rentabilitātes punkts — cenots pret šī datuma reālo izspiešanu, nevis vienu fiksētu piemaksu

IZŅĒMUMA SPEKTRS, NO ATKLĀTAS TIRDZNIECĪBAS LĪDZ PILNAI IZŅĒMUMA LIETOŠANAI

Ieviešana praksē

- 1 Aprēķiniet izspiestos ne-kāzu ieņēmumus un ieguldījumu vienai augstsezonas sestdienai, izmantojot savu noslogotību un vidējo likmi.
- 2 Atkārtojiet aprēķinu vienam ārpussezonas datumam, lai atrastu šī datuma Izņēmuma rentabilitātes punktu.
- 3 Salīdziniet abus rentabilitātes punktus ar savu pašreizējo izņēmuma lietošanas piemaksu.
- 4 Nosakiet visus datumus, kur jūsu pašreizējā piemaksa nerasniedz rentabilitātes punktu un ir jāpaaugstina.
- 5 Iezīmējiet Aizsargātā spārna variantu vienam datumam, kur pilns izņēmums pašlaik neatmaksājas.

NODAĻA 4

Divu gadu piltuve

Laiks ir vistrūcīgākais resurss, un, ja to nevada, nevar vadīt neko citu.

— PETER DRUCKER

Kāzu pieprasījums, kas nonāk jūsu iesūtņē šodien, vidēji ir par datumu, kas ir kaut kur no 12 līdz 24 mēnešiem uz priekšu. Šis vienīgais fakts pārkārto visu, kā jums vajadzētu domāt par kāzu pārdošanu salīdzinājumā ar katru citu jūsu viesnīcas biznesa līniju. Jūsu restorāns piepilda galdu šovakar, pamatojoties uz lēmumu, ko kāds pieņēma šopēcpusdien. Jūsu kāzu kalendārs piepildās, pamatojoties uz pāru lēmumiem par apskati, kurā viņi piedalījās 18 mēnešus iepriekš – kas nozīmē, ka apskates, kuras jūs rīkojat šajā ceturksnī, ir ieņēmumi, ko jūs faktiski iekasēsiet tikai nākamgad pēc nākamā, nevis šogad. Lielākā daļa īpašnieku vada kāzu pārdošanu ar šī ceturkšņa steidzamību un pazaudē faktu, ka patiesā svira, ko viņi velk, neparādīsies skaitļos vēl divus gadus.

Sakārtojiet piltuvi pareizi, un jūs iegūstat piecus posmus, katru ar savu konversijas likmi, un katru vietu, kur kāzas var tikt uzvarētas vai klusi zaudētas: pieprasījums (pāris sazinās ar jums – vietnes forma, telefons, kāzu izstāde), apskates rezervācija (viņi piekrīt vizītei), apskates apmeklējums, priekšlikuma nosūtīšana (jūs piedāvājat paketi pēc vizītes), un rezervācija (depozīts samaksāts, datums rezervēts).

Piltuves piecu posmi

- 1 Pieprasījums — pāris sazinās ar jums caur vietnes formu, telefonu vai kāzu izstādi.
- 2 Apskates rezervācija — viņi piekrīt vizītei.
- 3 Apskates apmeklējums — viņi patiešām ierodas.
- 4 Priekšlikuma nosūtīšana — jūs piedāvājat paketi pēc vizītes.
- 5 Rezervācija — depozīts samaksāts, datums rezervēts.

Ilustratīvas konversijas likmes labi vadītai norises vietai: no 100 pieprasījumiem, 70 rezervē apskati; no tiem 60 patiešām ierodas (neierašanās un pārplānošana apēd pārējos); no 60, kas apmeklē, 45 saņem oficiālu priekšlikumu, jo dažas vizītes atklāj skaidru neatbilstību kapacitātē vai datumā; un no tiem 45 priekšlikumiem, 20 pārvēršas rezervētās, depozīta kāzās. Tā ir 20% pieprasījuma-uz-rezervāciju likme, kas ir veselīgs skaitlis šai kategorijai – dažas norises vietas darbojas tuvāk 12-15%, un atšķirība starp šiem skaitļiem, mērogā, ir atšķirība starp pilnībā rezervētu kalendāru un pustukšu divus gadus vēlāk.

Skaitlis, kas šeit ir vissvarīgākais, nav vispārējā konversijas likme – tas ir tas, kurš posms tek cauri. Izveidojiet **Piltuves izsekošanu**: katram pieprasījumam reģistrējiet datumu, avotu, sasniegto posmu, un, ja zaudēts, posmu un iemeslu. Palaidiet to visu ceturksni, un jūs parasti atradīsiet vienu posmu, kas rada lielāko

daļu kaitējuma. Ja jūsu pieprasījuma-uz-apskati likme ir vāja, problēma ir atbildes ātrums un pirmā kontakta kvalitāte – pāri, kas nesaņem atbildi dienas vai divu laikā, rezervē apskati citur, jo viņi apmeklē trīs vai četras norises vietas tajā pašā nedēļas nogalē, un jums jābūt šajā maršrutā. Ja jūsu apskates apmeklējuma likme ir vāja, jūs, iespējams, nepietiekami apstiprināt un atgādināt, vai piedāvājat vizītes laikus, kas neatbilst reālajai pieejamībai (sestdienas pēcpusdienas, kad pāri patiešām ir brīvi, nevis otrdienas rīts, kas atbilst jūsu grafikam). Ja jūsu apskates-uz-priekšlikumu likme ir vāja, tā parasti ir patiesa kapacitātes neatbilstība, ko jūs varētu izsijāt agrāk pieprasījumā – ietaupiet visiem vizīti. Un ja jūsu priekšlikuma-uz-rezervāciju likme ir vāja, tā ir cenošanas vai paketēšanas problēma, ko 6. un 7. nodaļa tieši risina.

Šeit ir ilustratīvs gadījums, kas parāda, kāpēc tas ir svarīgāk par vispārējo konversijas skaitli. 50 numuru norises vieta konvertēja 18% pieprasījumu rezervācijās, ko īpašnieks uzskatīja par pieņemamu. Piltuves sadalīšana pa posmiem parādīja pieprasījuma-uz-apskati konversiju tikai 52%, ievērojami zemāku par 65-70%, ko darbināja salīdzināma norises vieta, kamēr katrs zemākais posms patiesībā bija spēcīgs – tiklīdz pāris apmeklēja, viņi konvertējās virs ilustratīvā etalona. Noplūde bija pilnībā pirmajā atbildē: pieprasījumu iesūtne tika pārbaudīta reizi dienā, koordinatorei žonglējot ar četriem citiem darbiem, un līdz brīdim, kad atbilde tika nosūtīta, bieži bija pagājušas 36-48 stundas. Atbildes laika labošana uz to pašu dienu neko nemaksāja, izņemot pārdalītu administrācijas laika stundu, un tas pacēla pieprasījuma-uz-apskati konversiju no 52% uz 64% divu mēnešu

laikā, nemainot cenošanu, paketes vai pašu apskati. Piemērots tam pašam pieprasījumu apjomam, tas paaugstināja gada rezervācijas par aptuveni ceturksni – būtiska izmaiņa nākamā gada kalendārā, kas radās pilnībā no vistecīgākā posma labošanas, nevis posma, ko visi uzskatīja par problēmu (kas šajā gadījumā bija bijusi cenošana).

Divu gadu horizontam ir otra sekas, ko viegli palaist garām: apskates, kas notiek šodien, veido jūsu reputāciju un ieteikumu kanālu divus līdz trīs gadus uz priekšu, jo pāri, kas nerezervē pie jums, tomēr runā par vizīti – draugiem, kuri arī precas, saviem kāzu viesiem, atsauksmēs, ko viņi atstāj, pat izvēloties citu norises vietu. Tas ir arguments, lai izturētos pret katru apskati kā pareizi izstrādātu pārdošanas mirkli, kas ir visas nākamās nodaļas tēma, un tas ir arī arguments izsekot piltuvei pēc ieteikuma avota konkrēti: pieprasījumi, kas nonāk caur agrāko viesi vai piegādātāja ieteikumu, parasti konvertējas gandrīz divreiz augstākā likmē nekā auksts vietnes pieprasījums, jo uzticības darbs jau ir izdarīts, pirms viņi ar jums sazinās. Ja jūsu piltuves izsekotājs parāda ieteiktos pieprasījumus konvertējamies 35% pret 18% aukstiem pieprasījumiem, tas nav kuriozitāte – tas ir stratēģisks arguments vairāk ieguldīt piegādātāju attiecībās un pēc-kāzu uzraudzībā, kas apskatīta 15. un 16. nodaļā, jo ieteikts pieprasījums jums neko nemaksā ģenerēt un konvertējas gandrīz divreiz augstākā likmē.

Vēl viena disciplīna, ko ir vērts iebūvēt piltuves izsekotājā: novecojiet savu atvērto piltuvi tāpat, kā pārdošanas komanda novecotu neapmaksātus rēķinus. Pieprasījums, kas atrodas "priekšlikums nosūtīts" posmā četrus mēnešus bez turpmākas

uzraudzības, vairs nav dzīvs potenciālais klients – tas ir pāris, kurš rezervēja citur un nekad jums to nepateica. Iestatiet atkārtotas saziņas noteikumu (turpinājumu pēc divām nedēļām, sešām nedēļām un trim mēnešiem pēc jebkura priekšlikuma bez atbildes), lai jūsu aktīvā piltuve atspoguļotu realitāti, nevis cerību, un lai varētu atšķirt patiesi spēcīgu turpmāko kalendāru no izklājlapas, kas pilna ar pieprasījumiem, kas klusi nomira pirms mēnešiem.

Šonedēļ: Izveidojiet vienkāršu piltuves izsekošanu – izklājlapa ir pietiekama – reģistrējot katru kāzu pieprasījumu nākamajā mēnesī pēc avota, sasniegtā posma un rezultāta. Deviņdesmit dienās jums būs pietiekami daudz datu, lai precīzi redzētu, kurš jūsu piltuves posms tek cauri, nevis minot.

Sākums

- 1 Izveidojiet vienkāršu izklājlapas veida Piltuves izsekotāju ar kolonnām pieprasījuma datumam, avotam, sasniegtajam posmam un rezultātam.
- 2 Reģistrējiet katru kāzu pieprasījumu, kas ienāk nākamajā mēnesī, pret šiem pieciem posmiem: pieprasījums, apskates rezervācija, apskates apmeklējums, priekšlikuma nosūtīšana, rezervācija.
- 3 Pēc trīsdesmit dienām aprēķiniet savu konversijas likmi starp katru posmu pāri.
- 4 Nosakiet, kurš viens posms zaudē visvairāk pieprasījumu attiecībā pret veselīgu etalonu.
- 5 Iestatiet atkārtotas saziņas noteikumu (divas nedēļas, sešas nedēļas, trīs mēneši) jebkuram priekšlikumam bez atbildes.

NODAĻA 5

Apskate kā produkts

Otro iespēju radīt pirmo iespaidu jūs nekad nesaņemsiet.

— WILL ROGERS

Katrs kāzu norises vietas īpašnieks jums pateiks, ka apskate ir svarīga. Ļoti maz kuri to uztver kā izstrādātu produktu ar maršrutu, scenāriju, laika grafiku un personu, kas atbild par tā kvalitāti – ar to pašu stingrību, ko viņi piemērotu degustācijas ēdienkartei vai numura remontam. Šī plaisa ir dārga, jo apskate nav ēkas tūre. Tas ir divdesmit līdz četrdesmit minūšu ilgs pārdzīvojums, kurā pāris un, biežāk nekā īpašnieki sagaida, viņu vecāki izlemj, vai uzticēt jums piecīparu depozītu par savas dzīves svarīgāko dienu. Nekas cits jūsu pārdošanas procesā nenes tik daudz smaguma tik īsā laikā.

Iztēlojieties pāri, kas slīd cauri ceremonijas zālei, jau iztēlojoties savu pirmo deju, kamēr trīs soļu attālumā aiz viņiem līgavas tēvs klusi pārbauda, vai ir apzīmētas evakuācijas izejas, un skaita, cik daudz darbinieku viņš patiesībā ir redzējis kopš ierašanās. Nevienam tūrē nerunā ar viņu tieši. Viņš aiziet nepārliecināts un to pasaka automašīnā – un rezervācija, kas pirms divdesmit minūtēm šķita droša, nekad nenotiek.

Sāksim ar to, kas patiesībā ir telpā. Pāri reti apmeklē vieni. Liela daļa apskašu ietver vismaz vienu vecāku – bieži cilvēku, kurš patiesībā maksā, vai līdzmaksā, nozīmīgu daļu no kāzām – un šis vecāks vērtē norises vietu citā arī nekā pāris. Pāris iztēlojas savu dienu: ceremonijas fonu, pirmās dejas grīdu, vai fotogrāfijas izskatīsies kā jūsu Instagram. Vecāks bieži klusi vērtē risku un vērtību: vai šī vieta ir organizēta, vai cena ir aizstāvama, vai tante Kārlīna atradīs tualetes. Apskate, kas izstrādāta tikai pāra emocionālajam pārdzīvojumam, atstāj vecāka jautājumus bez atbildes, un vecāka šaubas, izteiktas automašīnā ceļā uz mājām, nogalina vairāk rezervāciju, nekā īpašnieki apzinās.

Izstrādājiēt maršrutu apzināti, un izstrādājiēt to ap gaismu un secību, ne tikai kvadrātmetriem. Sāciet kaut kur, kas rada tūlītēju emocionālu āķi – ceremonijas zāli vai vietu, kur būs celiņš, ideāli ar labu dabisko gaismu, ideāli laika ziņā saskaņotu ar dienas laiku, kad šī gaisma ir vislabākā, kas ir īsts iemesls kontrolēt apskates laikus, nevis pielāgot tos personāla pieejamībai. Tālāk pārvietojieties caur telpām, kas atbild uz loģistikas jautājumiem, pirms tie tiek uzdoti skaļi: kā viesi pārvietosies no ceremonijas uz dzērienu uzņemšanu un kāzu brokastu zāli, kur atradīsies bārs, kur ir tualetes attiecībā pret telti vai zāli (patiesi izplatīts iebildums, un tādu, ko varat novērst). Atstājiēt numuru, kurā jūs faktiski ievietotu pāri, uz pēdējo, ideāli labāko, kāds jums ir pieejams viņu datumam, jo beigt ar "šis varētu būt jūsu" ir spēcīgāks noslēgums nekā beigt autostāvvietā.

Izveidojiēt to atkārtojamā **Apskates scenārijā**: strukturēta secība – uzņemšana un gaidu iestatīšana, ceremonijas telpa, uzņemšanas plūsma, ēdamzāle, teritorija/foto vietas, numurs un noslēgums – ar definētu runas punktu katrā pieturā, kas risina gan pāra emocionālo jautājumu, gan vecāka praktisko. Ceremonijas telpas pieturai, piemēram, vajadzētu aptvert romantisko ietvaru (gaisma, skats, celiņa garums) un praktisko tajā pašā elpā (kapacitāte, slikto laika apstākļu plāns, cik ilgi telpa būs viņu rīcībā). Scenārijs nenoziēm skanēt sagatavotam – katrs labs pārdevējs personalizē vārdus – bet tas noziēm, ka nekas svarīgs netiek izlaists tikai tāpēc, ka tūres vadītājs bija noguris vai steidzās.

Kas vada tūri, ir tikpat svarīgi kā maršruts. Viens no lielākajiem, lētākajiem labojumiem, ko daudzas norises vietas var izdarīt, ir

nodrošināt, ka tie paši viens vai divi cilvēki, ideāli ieskaitot kādu ar patiesu autoritāti mainīt paketi uz vietas, vada katru apskati, nevis to rotē caur jebkuru brīvu. Junioru komandas dalībnieks, kurš nevar pārliecinoši atbildēt uz cenu jautājumu, vai kuram trīs reizes divdesmit minūšu laikā jāsaka "man jāpārbauda un jāatgriežas", klusi signalizē dezorganizāciju tieši tam vecākam, kurš jūs vērtē šajā asī.

Novērtējiet katru vizīti ar vienkāršu **Apskates rezultātu karti**, kas aizpildīta uzreiz pēc tās, kamēr tā vēl svaiga: kapacitātes atbilstība (vai pāra viesu skaits un vīzija patiesi atbilst jūsu telpai), datuma elastība (vai viņu mērķa datums ir tāds, ko jūs varat reālistiski piedāvāt), budžeta signāls (vai cenu saruna atklāja saskaņotību vai plaisu), lēmuma pieņēmēja klātbūtne (vai persona, kas patiešām maksā, bija telpā un iesaistīta), un emocionālais nolasījums (vai viņi kaut kur iedegās). Novērtējiet katru 1-5. Vizītei, kas iegūst 4-5 punktus visā spektrā, vajadzētu saņemt priekšlikumu 48 stundu laikā, kamēr esat vēl svaigākā norises vieta viņu atmiņā – atcerieties, ka divu gadu piltuve nozīmē, ka viņi, iespējams, tajā pašā nedēļas nogalē apmeklē konkurentus. Vizīte, kas iegūst zemu punktu kapacitātē vai budžeta signālā, ir neatbilstība, par kuru ir vērts būt godīgam, nevis to dzenāt pieprasījumu skaita dēļ; nepatiesu cerību priekšlikums, kas nekur nenoved, izmaksā jūsu komandai stundas un piesārņo jūsu piltuves datus ar troksni.

Ilustratīvs salīdzinājums: viena norises vieta izsekoja apskates-uz-priekšlikumu konversiju pirms un pēc maršruta un scenārija standartizācijas un pārejas uz diviem dedīcētiem apskates līderiem, nevis pieciem rotējošiem darbiniekiem. Konversija

pārcēlās no 58% uz 74% divu ceturkšņu laikā, nemainot cenošanu vai pašu īpašumu – vienīgais mainīgais, kas mainījās, bija divdesmit minūšu tūres konsekvence un dizains. Pie viņu apjoma šī izmaiņa pati par sevi bija vērtā vairākas papildu rezervācijas gadā, katra veicinot vairākus tūkstošus eiro neto ieguldījuma.

Mazas maņu detaļas sasummē vairāk, nekā īpašnieki sagaida, un rezultātu karšu pārskats pietiekamā vizīšu skaitā parasti atklāj, kuras no tām ir svarīgas jūsu konkrētajā īpašumā: svaigas puķes, nevis iepriekšējās nedēļas kompozīcija, klāts galds kāzu brokastu zālē, nevis tukša telpa, ko parim jāiztēlojas piepildītu, fona mūzika, nevis klusums, un patiesi silta uzņemšana no jebkura pie priekšēja galda, kad pāris pirmo reizi ierodas, pirms formālā tūre pat sākas. Neviens no tiem nemaksā ievērojami vairāk nekā to darīt slikti, un katrs no tiem ir tieši tas, ko vecāks pamana un pāris jūt, nespējot to nosaukt.

Šonedēļ: Ejiet cauri savai apskates maršrutam, it kā jūs būtu skeptisks vecāks, nevis īpašnieks, kurš jau mīl šo vietu. Atzīmējiet katru punktu, kur praktisks jautājums paliek bez atbildes, tad izveidojiet atbildi savā scenārijā.

Šonedēļ

1

Ejiet cauri savai apskates maršrutam kā skeptisks vecāks, atzīmējot katru neatbildēto praktisko jautājumu.

2

Uzrakstiet Apskates scenāriju, kas savieno katru pieturu (ceremonijas telpa, uzņemšanas plūsma, ēdamzāle, teritorija, numurs) ar gan emocionālo, gan praktisko runas punktu.

3

Apstipriniet, ka tie paši viens vai divi cilvēki ar autoritāti mainīt paketi vadīs katru tūri turpmāk.

4

Izveidojiet Apskates rezultātu karti, kas aptver kapacitātes atbilstību, datuma elastību, budžeta signālu, lēmuma pieņēmēja klātbūtni un emocionālo nolasījumu, un aizpildiet to pēc katras vizītes.

5

Iestatiet noteikumu, ka jebkura vizīte ar 4-5 punktiem saņem priekšlikumu 48 stundu laikā.

NODAĻA 6

Dienas cenošana: sezonas, dienas un pieprasījuma līmeņi

*Ir tikai viens priekšnieks – klients. Un viņš
var atlaist ikvienu uzņēmumā, sākot ar
valdes priekšsēdētāju, vienkārši iztērējot
savu naudu citur.*

— SAM WALTON

Plakana kāzu cenošana ir visbiežākā kļūda cenu lapās, un tā saglabājas, jo šķiet godīga – tā pati pakete, tā pati cena, neatkarīgi no datuma. Tas ir godīgi pret pāri un dārgi jums, jo tas nosaka katru jūnija sestdienu tāpat kā februāra sestdienu, kad jūsu izspiešanas izmaksas (2. nodaļa) un jūsu pieprasījums (pāri, kas patiešām prasa šo datumu) atšķiras dramatiski. Cenu lapa, kas to neatspoguļo, atstāj gan jūsu vērtīgākos, gan mazāk vērtīgos datumus par zemu novērtētus, kas ir sliktākais no abiem.

Izveidojiet **Pakāpju cenu lapu** ap četriem pieprasījuma līmeņiem, nevis vienu skaitli. Augstsezonas sestdienām – astoņas līdz divpadsmit datumi gadā, ko katrs pāris grib vispirms, parasti maijs līdz septembris, labas laika izredzes, tuvu skolas brīvdienām – vajadzētu nest jūsu augstāko līmeni, cenotu pret patiesu pārsniedzošu pieprasījumu: ja jūs varat piepildīt katru augstsezonas sestdienu 18 mēnešus uz priekšu bez atlaidēm, jūs esat par zemu novērtēti šajā līmenī, punkts. Starpsezonas datumiem – piektdienas sezonā un sestdienas aprīlī, oktobrī vai galvenās sezonas malās – jāatrodas vidējā līmenī, cenotam tā, lai būtu patiesi pievilcīgs salīdzinājumā ar augstsezonas sestdienu, vienlaikus aizsargājot peļņas normu. Ārpussezonas datumiem – ziemas sestdienas un svētdienas visa gada garumā – jāatrodas vērtības līmenī, cenotam pietiekami agresīvi, lai patiesi pārvietotu pieprasījumu uz dienām, kas citādi paliktu tukšas, ne tikai nominālā atlaistiem, bet joprojām pārāk dārgiem, lai kāds tos izvēlētos sestdienas vietā. Un patiesi ārpussezonas darbdienas – pirmdienas līdz ceturtdienas kāzas, ko daži pāri patiesi vēlas izmaksu apsvērumu vai intīmāka viesu

skaita preferences dēļ – jāatrodas jūsu zemākajā līmenī, cenotam tā, lai padarītu vērtu īpašuma fiksēto izmaksu atvēršanu šajā dienā vispār.

Pakāpju cenu lapas izveide

- 1 Augstsezonas sestdienas — cenojiet pret patiesu pārsniedzošu pieprasījumu, augstākais līmenis.
- 2 Starpsezonas datumi (sezonas piektdienas, sezonas malas sestdienas) — vidējais līmenis, pievilcīgs salīdzinājumā ar augstsezonu, aizsargājot peļņas normu.
- 3 Ārpussezonas datumi (ziemas sestdienas, jebkura svētdiena) — vērtības līmenis, cenots, lai patiesi pārvietotu pieprasījumu.
- 4 Patiesas darbdienu datumi — zemākais līmenis, cenots, lai īpašuma atvēršana šajā dienā vispār būtu vērtā.

Mehānisms, kas liek tam strādāt, nav tikai "iekasē vairāk sestdienās." Tā ir pieprasījuma pārbīde: cenu starpība starp līmeņiem, kas noteikta pietiekami plaša, lai nozīmīga daļa pāru, kas pēc noklusējuma izvēlētos augstsezonas sestdienu, aktīvi izvēlētos pārejas sezonas vai ārpussezonas datumu tā vietā, jo cenu atšķirība finansē kaut ko, ko viņi vēlas – lielāku viesu sarakstu, labāku orķestri, vienkārši lētākas kāzas. Ilustratīva pakāpju cenu lapa: augstsezonas sestdienas izņēmuma lietošanas pakete par 18 500 eiro, piektdiena/aprīlis-oktobris-sestdiena par 13 900 eiro (25% zem augstsezonas), ziemas

sestdiena/jebkura svētdiena par 10 200 eiro (45% zem
augstsezonas), darbdiena par 7400 eiro (60% zem
augstsezonas). Ja jūsu augstsezonas līmenis ir patiesi pārprasīts
– katrs datums pārdots, par pilnu cenu, bez sarunām – tas ir jūsu
signāls celt augstsezonas līmeņa cenu pirms jebkura cita līmeņa
maiņas, jo tikai šim līmenim ir cenošanas spēka pierādījums.

Sapārojiet cenu lapu ar **Pieprasījuma kalendāru** – vienkāršu
jūsu pēdējo trīs gadu pieprasījuma apjoma siltuma karti pēc
mēneša un nedēļas dienas, ne tikai rezervācijas. Pieprasījuma
apjoms, ne rezervāciju apjoms, pastāsta jums, kur patiesais
pieprasījums atrodas, pirms jūsu cenošana to ir veidojusi;
datums ar augstu pieprasījuma apjomu un zemu rezervāciju
apjomu ir datums, kas pašlaik ir nepareizi cenots attiecībā pret
pieprasījumu, jebkurā virzienā. Lielākā daļa norises vietu atklāj,
ka viņu pieprasījuma kalendārs ir sarežģītāks nekā "vasara laba,
ziema slikta" – piemēram, konkrēts svētdienu smags modelis
noteiktās kultūras vai reliģiskajās kopienās jūsu apkalpošanas
zonā, vai pieprasījumu kopums konkrētam garā svētku nedēļas
nogalē, ko pašreizējā cenošana traktē kā parastu pārejas
sezonu. Šīs kabatas ir tur, kur piektais mikro-līmenis, cenots
konkrēti šim modelim, notver vērtību, ko četru līmeņu cenu lapa
palaiž garām.

Divas lamatas, kurām jāpievērš uzmanība, pārbūvējot savu cenu
lapu. Pirmkārt, nesajauciet "mēs vienmēr esam piepildījuši savas
sestdienas" ar "mūsu sestdienas ir pareizi cenotas" – pilnībā
rezervēts kalendārs pašreizējā cenā neko nepasaka par to, kas
notiktu ar augstāku cenu, un vienīgais veids, kā to noskaidrot, ir
celt augstsezonas līmeni datumam, kas ir vistālāk (18+ mēneši),

kur pāri ir vismazāk cenu jutīgi pret jūsu konkurentu pašreizējām cenu lapām, un vērot konversiju. Otrkārt, pretojieties kārdinājumam veidot desmit līmeņus arniecīgām gradācijām starptiem – parim un jūsu pašu pārdošanas komandai jāspēj izskaidrot cenošanas loģika vienā teikumā ("sestdienas augstsezonā, piektdienas un pārejas sezonas sestdienas, un ārpussezonas datumi, ieskaitot visas svētdienas un ziemu"), un cenu lapa, kas ir pārāk detalizēta, lai to vienkārši izskaidrotu, ir tā, ap kuru jūsu paši koordinatori klusi atlaidīs, jo nevar to noturēt galvā apskates laikā.

Atmaksa summējas ar darbdienu problēmu 14. nodaļā: katras kāzas, ko jūs veiksmīgi pārvietojat no augstsezonas sestdienas uz pārejas sezonas piektdienu vai ārpussezonas svētdienu caur cenošanu, veic dubultu darbu – tās piepilda datumu, kas citādi paliktu tukšs gandrīz bez ieguldījuma, un atbrīvo sestdienu, ko tās nepaņēma, vai nu citām kāzām par pilnu augstsezonas cenu, vai, ja jūs apzināti vadāt savu koeficientu no 1. nodaļas, parastajam viesnīcas biznesam, ko mēģināt aizsargāt.

Pārskatiet cenu lapa vismaz reizi gadā, pret pieprasījuma kalendāru un pret jūsu Kāzu ieguldījuma tabulām no tikko noslēgtās sezonas, nevis pret to, ko iekasē konkurents pa ceļam. Konkurentu cenošana ir noderīga veselā saprāta pārbaude, bet tā neko nepasaka par jūsu pašu izspiešanas izmaksām, jūsu pašu pieprasījuma modeli vai jūsu pašu peļņas normas struktūru, un cenošana vienkārši tāpēc, lai paliktu fiksētu summu zem vai virs kaimiņu norises vietas, ir veids, kā divas norises vietas tajā pašā tirgū atkārtoti viena otras kļūdas gadu no gada.

Šonedēļ: Izvelciet trīs gadu pieprasījuma datumus (ne tikai rezervācijas) un izveidojiet aptuvenu pieprasījuma kalendāru pēc mēneša un nedēļas dienas. Salīdziniet to godīgi ar savu pašreizējo cenu lapu un atrodiet līmeni, kas ir visacīmredzamāk nepareizi cenots pret reālo pieprasījumu.

Pakāpju cenu kāpnēs



Cena aug ar patieso pieprasījumu, ne ar plakānu kalendāra noteikumu

PAKĀPJU CENU KĀPNES — ČETRI PIEPRASĪJUMA LĪMEŅI, KATRAM SAVA CENA

PAKĀPJU CENU LAPA — PIEMĒRS, 100 VIESU KĀZAS

Datuma līmenis	Piemēra datumi	Norises vietas maksa
Augstsezonas sestdiena	Jūnija–septembra sestdienas	4500 €
Starpsezonas piektdiena/svētdiena	Aprīlis–maijs, oktobris	3200 €
Ārpusezonas darbdiena	Otrdiena–ceturtdiena, jebkurš mēnesis	2100 €
Ziemas svētdiena	Novembris–marts	1600 €

Sākums

- 1 Izvelciet trīs gadu pieprasījuma datumus, ne tikai apstiprinātas rezervācijas, un izveidojiet aptuvenu pieprasījuma kalendāru pēc mēneša un nedēļas dienas.
- 2 Salīdziniet pieprasījuma kalendāru ar savu pašreizējo cenu lapu, lai atrastu visacīmredzamāk nepareizi cenoto līmeni.
- 3 Definējiet savus četrus pieprasījuma līmeņus (augstsezona, pārejas sezona, ārpussezona, darbdiena) ar reāliem datumiem un cenu katram.
- 4 Pārbaudiet, vai jūsu augstsezonas līmenis ir patiesi pārprasīts; ja jā, celiet šī līmeņa cenu vispirms, datumiem 18+ mēneši uz priekšu.
- 5 Izgrieziet jebkuru līmeni vai mikro-gradāciju, ko jūsu pašu komanda nevarētu izskaidrot parim vienā teikumā.

NODAĻA 7

Paketes, minimumi un matemātika par personu

Kvalitāti atceras ilgi pēc tam, kad cena ir aizmirsta.

— ALDO GUCCI

Kāzu pakete izskatās dāsna lapā un praksē tai jāaizsargā jūsu peļņas norma, un plaša starp šīm divām lietām ir tur, kur klusi tek lielākā daļa naudas. Pāri vēlas justies, ka viņi saņem vairāk, nekā par ko maksā – tā ir likumīga un svarīga pārdošanas daļa, un pakete, kas šķiet skopa, zaudē konkurenta paketei, kas šķiet dāsna pat par augstāku pamatcenu. Bet "šķiet dāsna" un "ir dāsna" ir dažādi apgalvojumi, un operatori, kas vislabāk aizsargā peļņas normu, ir tie, kas ir noskaidrojuši precīzi, kur šī atšķirība dzīvo.

Sāksim ar viesu skaita minimumu, jo tas ir tas gabals, kas jūs aizsargā pret visbiežāko peļņas normas slepkavu banketa biznesā: pāris rezervē to, ko viņi prezentē kā 100 viesus, iestata savu ēdināšanas pasūtījumu un personāla plānu ap šo skaitli, un galīgais viesu skaits trīs nedēļas pirms dienas ienāk 70. Jūsu fiksētās izmaksas – atskaitot norises vietas maksu – nesamazinās par 30%, kad samazinās viesu skaits; jūsu virtuves brigāde, jūsu banketa servisa komanda un bāra iestatījums lielākoties ir izmērīti pēc rezervētā skaita, nevis galīgā. Viesu skaita minimums, līgumiski noteikts (parasti izteikts kā "ēdināšana un bārs tiek iekasēti par vismaz X viesu, neatkarīgi no galīgā apmeklējuma"), aizsargā jūs no šīs fiksētās izmaksas nešanas samazinātā rezervācijā. Nosakiet minimumu reālistiski attiecībā pret jūsu telpu un paketes līmeni – zāle, kas ērti izvieto 150, nedrīkstētu tikt piemērota minimumam 40, jo jūs reti to piepildīsiet līdz šim skaitlim un minimums kļūst bezjēdzīgs – bet nosakiet to, rakstiski, pirms rezervācijas apstiprināšanas, nevis kā pārsteiguma klauzulu, kas atklāta galīgo skaitļu laikā.

Tagad izveidojiet pašu paketi, izmantojot patiesās izmaksas par personu, nevis noapaļotu minējumu. Šis ir **Paketes veidotājs**: katrai paketes vienībai – uzkodai, galvenajai ēdienam, desertam, kanapē, uzņemšanas dzērienam, pusei pudeles vīna par personu, vakara bufetei – aprēķiniet patiesās sastāvdaļu un gatavošanas izmaksas, pievienojiet darbaspēka piešķirumu par porciju (banketa serviss parasti darbojas ar zemāku darbaspēka izmaksu par porciju nekā à la carte, servisa partiju rakstura dēļ, kas daļēji izskaidro, kāpēc kāzas var nest labu peļņas normu, ja pareizi cenotas), un sasummējiet patiesās izmaksas par personu. Salīdziniet to ar to, ko jūs iekasējat par personu, lai iegūtu savu patieso pārtikas un servisa peļņas normu, atsevišķi no norises vietas maksas un bāra ieņēmumiem, kuriem ir ļoti atšķirīgi peļņas normas profili un nevajadzētu tos sajaukt vienā "vai šī pakete ir laba" skaitlī.

Ilustratīva paketes izveide: trīs ēdienu kāzu brokastis ar kanapē un uzņemšanas dzērienu, iekasēta 98 eiro par personu. Sastāvdaļu izmaksas visos ēdienos un kanapē: 19 eiro. Dzērienu izmaksas (uzņemšanas dzēriens, pusotras pudeles vīna piešķirums): 6,50 eiro. Darbaspēka piešķirums par porciju banketa servisam, virtuvei un grīdai kopā: 11 eiro. Kopējās izmaksas par personu: 36,50 eiro. Bruto peļņas norma par personu: 61,50 eiro, jeb 63%. Tas ir veselīgi – bet tas ir spēkā tikai tad, ja pāris nepievieno uzlabojumus, kas to klusi noēd, kas ir šīs nodaļas daļa, kas ir visvairāk svarīga.

PAKETES PEĻŅAS NORMA PAR PERSONU

Peļņas norma par personu = Maksa par personu – (Sastāvdaļu izmaksas + Dzērienu izmaksas + Darbaspēka piešķīrums par porciju)

Ēdienkartes degustācijas sesija ir vieta, kur paketes peļņas norma visbiežāk nepamanīti asiņo. Pāris apmeklē degustāciju, iemīl ēdienu, kas nebija viņu paketes līmenī, un lūdz to nomainīt – saprātīgi, un parasti piešķirts, jo atteikums degustācijā šķiet nelaipns. Ja šis ēdiens maksā par 4 eiro vairāk par personu nekā tas, ko tas aizstāj, un jūs nepārcenojat paketi, jūs tikko esat atdevuši 400 eiro peļņas normas 100 viesu kāzās, un tas notiek klusi, viena degustācija pēc otras, ēdiens pēc ēdiena, visas kāzu sezonas garumā, nekad neparādoties kā viens redzams zaudējums nevienā rēķinā. Risinājums nav atteikumu aizliegšana – tas ir dzīvas izmaksu tabulas turēšana katram ēdienam ēdienkartē, degustācijas vai citam, lai jebkuram uzlabojumam būtu tūlītēja, redzama cena ("tas ir skaists ēdiens – tas ir 6 eiro piemaksa par personu virs paketes galvenā ēdiena") tā vietā, lai to klusi absorbētu, jo neviens degustācijā nepaturēja izmaksu tabulu sev priekšā.

Tā pati disciplīna attiecas uz dzērienu piešķīrumiem, kas ir otra visbiežākā noplūde. Pakete, kas ietver "vīnu ar ēdienu" bez noteikta daudzuma par personu, ir uzaicinājums, lai piešķīrumu labi domājošs banketa personāls dienā ielietu dāsni, īpaši, kad

telpa ir silta un tosti sākušies; noteikiet piešķirumu līgumā (pusotra pudele par personu ir izplatīts un aizstāvamais standarts) un instruējiet bāra un grīdas personālu par to skaidri, ar vienkāršu mehānismu – iepriekš saskaņotu korķa vai papildinājuma likmi – lai pāris varētu to paplašināt, ja viņi vēlas vairāk, nevis personālam vienkārši ļaujot pudelēm tecēt, jo apstāšanās šķiet neveikla.

Izveidojiet nelielu skaitu patiesi atšķirīgu paketes līmeņu – trīs parasti pietiek – nevis bezgalīgu à la carte papildinājumu izvēlni, jo līmeņi dara divas lietas, ko papildinājumu izvēlne nedara: tie dod pāriem ērtu, ne-sarunāšanās veidu, kā tērēt vairāk (jaunināšana no vidējā līmeņa uz augstāko šķiet kā dāsnums pret savu pašu dienu, nevis izmantoto papildinājumu sērija), un tie ļauj jums cenot augstāko līmeni ar patiesi spēcīgu peļņas normu tieši tāpēc, ka tas apvieno jūsu visaugstākās peļņas normas papildinājumus ar jūsu visvairāk pieprasītajiem iekļāvumiem, nevis cenot katru iespējamo papildinājumu individuāli un cerot, ka maisījums izdosies.

Šonedēļ: Aprēķiniet savu pašreizējo firmas kāzu paketi par personu, sastāvdaļa pēc sastāvdaļas, ieskaitot darbaspēka piešķirumu, un salīdziniet to ar to, ko jūs iekasējat. Tad pārbaudiet, vai jūsu degustācijas ēdienkartes maiņas politikai ir pievienots dzīvs cenu saraksts, vai tā paļaujas uz personāla spriedumu tajā brīdī.

Ieviešana praksē

- 1 Aprēķiniet savu firmas kāzu paketi par personu – sastāvdaļas, dzērienus un darbaspēka piešķirumu – un salīdziniet to ar to, ko jūs iekasējat.
- 2 Nosakiet līgumisku viesu skaita minimumu katram paketes līmenim, reālistiski izmērītam attiecībā pret zāles kapacitāti.
- 3 Izveidojiet dzīvu izmaksu tabulu katram ēdienam ēdienkartē, ieskaitot degustācijas sesijas maiņas iespējas.
- 4 Noteikiet dzērienu piešķirumu par personu skaidri līgumā, ar skaidru papildinājuma mehānismu papildu daudzumam.
- 5 Apstipriniet, ka piedāvājat ne vairāk kā trīs patiesi atšķirīgus paketes līmeņus, nevis à la carte papildinājumu izvēlni.

NODAĻA 8

Depozīti, maksājumu grafiki un atcelšanas noteikumi

Nejaušība ir labvēlīga tikai sagatavotam prātam.

— LOUIS PASTEUR

Kāzu līgums ir vienīgais pārdošanas dokuments jūsu ēkā, kuram jāizdzīvo patiesa, un ne reta, iespēja, ka aprakstītais notikums nekad nenotiek. Pāri šķiras. Ģimenes strīdas par naudu. Globāli notikumi atceļ veselas sezonas, kā katrs norises vietas īpašnieks, kas vadīja īpašumu 2020. un 2021. gadā, uzzināja visdārgākajā iespējamajā klasē. Jūsu maksājumu grafiks un atcelšanas noteikumi ir mehānisms, kas nosaka, vai atceltas kāzas ir vadāms zaudējums vai naudas plūsmas krīze, un to nepareiza noteikšana jebkurā virzienā jums izmaksā – pārāk agresīvi, un jūs zaudējat rezervācijas saprātīgāk izklausošam konkurentam; pārāk maigi, un jūs nesat astoņpadsmit mēnešu pārdošanas cikla risku bez aizsardzības beigās.

Strukturējiet maksājumu grafiku ap jūsu faktisko izmaksu risku katrā posmā, nevis ap apaļu skaitli, kas šķiet tradicionāls. Rezervējot, depozīts – parasti 15-25% no aprēķinātās paketes kopsummas – nodrošina datumu un parastos apstākļos jābūt neatgriezeniskam, jo brīdī, kad jūs pieņemat rezervāciju, jūs noraidāt katru citu pāri, kas jautā par šo datumu, un šī iespēju izmaksa ir reāla un tūlītēja, neatkarīgi no tā, vai kāzas galu galā notiek. Vidus posma maksājums, seši līdz divpadsmit mēneši uz priekšu, atved kopējo samaksāto summu līdz aptuveni 50%, laika ziņā saskaņots tā, lai nonāktu pēc tam, kad esat apņēmušies patiesus plānošanas resursus – ēdienkartes izvēli, telpas izkārtojumu, piegādātāju koordināciju – bet pirms jūsu galvenās izmaksu saistības (galīgais ēdināšanas pasūtījums, gadījuma personāla rezervēšana) ir noslēgtas. Galīgā atlikuma summa, kas jāmaksā kaut kur starp divām un četrām nedēļām pirms dienas, jāatved pāri līdz 100% no paketes, pamatojoties uz

apstiprinātiem galīgajiem skaitļiem, laika ziņā saskaņota pēc galīgo skaitļu termiņa (parasti divas līdz trīs nedēļas uz priekšu), lai jūs nekad neatrastos ar iztrūkumu kāzās, kas tuvojas.

Izveidojiet to kā skaidru **Maksājumu grafika veidni** katrā līgumā, ar datumiem, ne tikai procentiem – "Galīgā atlikuma summa jāmaksā līdz [datums], pamatojoties uz viesu skaitu, apstiprinātu līdz [datums, parasti 10 dienas pirms]" – jo neskaidri noteikumi ir tie, kas tiek palaisti garām, apstrīdēti vai klusi ignorēti kāzu plānošanas emocionālā spiediena dēļ, un koordinatore, kas dzenā maksājumu divas nedēļas pirms kāzām, to dara daudz sliktākos apstākļos nekā tā, kas noteica skaidru termiņu astoņus mēnešus iepriekš.

Atcelšanas noteikumiem nepieciešama tāda pati stingrība, un tiem jābūt kāpnēm, nevis vienam kraujam malam. **Atcelšanas kāpnes** saista paturēto summu ar to, cik lielu paziņojumu jūs saņemat, atspoguļojot samazinošos varbūtību pārdot datumu no jauna un pieaugošās jau nestās plānošanas un noraidīto pieprasījumu izmaksas: atcelšana vairāk nekā divpadsmit mēnešus iepriekš, un jūs varētu paturēt tikai depozītu, jo ir reāla iespēja pārrezervēt datumu; atcelšana starp sešiem un divpadsmit mēnešiem, un jūs paturat depozītu plus pieaugošu procentu no atlikuma (sakiet 25-50%), jo pārrezervācijas izredzes samazinās un plānošanas ieguldījums ir pieaudzis; atcelšana sešu mēnešu ietvaros, un jūs paturat lielāko daļu vai visu, kas samaksāts līdz šim, jo tajā brīdī norises vieta, virtuve un personāls faktiski ir bijuši izņēmuma kārtā rezervēti datumam, kuru gandrīz neiespējami pārdot no jauna par pilnu vērtību. Ilustratīvas kāpnes: 12+ mēneši, tikai depozīts; 6-12 mēneši,

depozīts plus 30% no atlikušā atlikuma; 3-6 mēneši, depozīts plus 60%; mazāk par 3 mēnešiem, 100% no līgumiskās kopsummas.

Divas lietas padara atcelšanas kāpnes aizstāvas, nevis sodošas šķietošas, un abas ir svarīgas gan reputācijai, gan juridiskajai izpildāmībai. Pirmkārt, saistiet paturēto summu skaidri ar jūsu faktisko pārdošanas varbūtību un izmaksu risku katrā posmā, un spējiet izskaidrot šo loģiku sērojošam parim vienkāršā valodā, ja tas kādreiz nonāk pie šīs sarunas – "mēs turējam jūsu datumu izņēmuma kārtā un noraidījām trīs citus pieprasījumus par to" izklausās ļoti savādāk nekā klauzula, kas vienkārši saka "bez atmaksas." Otrkārt, piedāvāriet patiesu, vienreizēju datuma maiņas iespēju pirms stingras atcelšanas apstākļiem noteikta loga ietvaros – lielākā daļa norises vietu, kas to ievieš, atklāj, ka tas atrisina nozīmīgu daļu no tā, kas citādi būtu strīdīga atcelšana, jo pāris, kas saskaras ar patiesu krīzi (nāvi, nopietnu slimību), bieži vien vienkārši vēlas pārcelt datumu, nevis izbeigt līgumu, un norises vieta, kas piedāvā šo elastību, iegūst milzīgu labo gribu un pilnībā izvairās no atcelšanas strīda.

Apsveriet kāzu apdrošināšanas prasības kā daļu no šīs sarunas, nevis atsevišķu: daudzas norises vietas tagad pieprasa vai stingri iesaka pāriem izmantot savu kāzu atcelšanas apdrošināšanu, kas pārceļ dažus no kāpņu bargākajiem scenārijiem (atcelšana pēdējo nedēļu ietvaros) uz polisi, ko tur pāris, nevis strīdu starp pāri un jums. Tā ir vienkārša rinda līgumā un patiesi noderīgs padoms, ko dot pāriem rezervācijas posmā, un tā būtiski samazina atcelšanas sarunu skaitu, kas pārvēršas pretrunīgā.

Lai kādas kāpnes un maksājumu grafiku jūs izveidotu, ieliekiat abus vienkāršā valodā līgumā, izejiet tiem cauri ar pāri mutiski rezervācijas laikā, nevis pieņemot, ka viņi izlasīs sīko drukāto tekstu, un pārskatiet noteikumus reizi gadā pret savu faktisko atcelšanas vēsturi – cik daudz atcelšanu jums bija, ar kādu paziņojumu, un vai paturētā summa katrā gadījumā faktiski segsi jūsu reālistisko zaudējumu. Kāpnes, kas nekad nav pārbaudītas pret reālām atcelšanām, ir minējums, kas ģērpts par politiku; kāpnes, kas ir pārbaudītas pret diviem vai trim gadiem reālu rezultātu, ir politika, ko jūs varat pārliecinoši aizstāvēt.

Šonedēļ: Izvelciat sava pašreizējā līguma maksājumu un atcelšanas noteikumus un pārbaudiet, vai atcelšanas kāpnes patiešām atspoguļo jūsu reālo pārdošanas varbūtību katrā posmā, vai tas ir plakans noteikums, kas mantots no gadiem vecas veidnes.

Atcelšanas kāpnes

12+ mēneši iepriekš — paturēts tikai depozīts
6-12 mēneši iepriekš — depozīts + 30% no atlikuma
3-6 mēneši iepriekš — depozīts + 60% no atlikuma
Mazāk par 3 mēnešiem — 100% no līgumiskās summas

Paturētā summa aug, kad samazinās pārdošanas varbūtība un aug nestās izmaksas.

ATCELŠANAS KĀPNES — PATURĒTĀ SUMMA PĒC DOTĀ PAZIŅOJUMA

Šonedēļ

1

Izvelciet sava pašreizējā līguma maksājumu grafiku un pārbaudiet, vai tas norāda precīzus datumus, ne tikai procentus, rezervācijas, vidus posma un galīgā atlikuma laikā.

2

Pārskatiet savu Atceļšanas kāpnes pret jūsu reālo pārdošanas varbūtību pie 12+, 6-12, 3-6 un mazāk nekā 3 mēnešu paziņojuma.

3

Apstipriniet, ka paturētā summa katrā pakāpē ir aizstāvama vienkāršā valodā sērojošam parim.

4

Pievienojiet vai apstipriniet vienreizēju datuma maiņas iespēju patiesiem krīzes apstākļiem.

5

Pārbaudiet, vai līgums iesaka vai pieprasa pāriem izmantot savu kāzu atceļšanas apdrošināšanu.

NODAĻA 9

Kāzu koordinatores problēma

Dokumentācija ir mīlestības vēstule, ko rakstāt savam nākotnes es.

— DAMIAN CONWAY

Pajautājiet kāzu norises vietas īpašniekam, kas notiek, ja viņa koordinatore rīt iesniedz atlūgumu, un vērojiet, kā krāsa pazūd no viņa sejas. Lielākajā daļā šāda izmēra īpašumu viena persona – dažreiz ar junioru asistenti, bieži bez tās – tur katras pašlaik notiekošās pāra attiecības, zina, kuram no četrdesmit rezervētajiem kāzām ir sarežģīta līgavas māte, kurš piegādātājs ir parādā pakalpojumu, kuram failam ir neatrisināts diētas jautājums, kuru neviens nav sekojis. Šīs zināšanas dzīvo viņas galvā un iesūtnē, ne jūsu sistēmās, un tas pārstāv lielāko atsevišķo galvenās personas risku, ko nes lielākā daļa kāzu norises vietu – parasti lielāku par galveno pavāru, jo koordinatores attiecības aptver katru astoņpadsmit mēnešu pārdošanas cikla posmu desmitiem pāru vienlaikus.

Instinkts, kad jūs atpazīstat šo risku, ir mēģināt padarīt koordinatori neaizvietojamu, pieņemot darbā otru, un tas ir dārgi un bieži nevajadzīgi. Faktiskais risinājums ir sistematizēt to, kas pašlaik dzīvo vienas personas galvā, lai business izdzīvotu viņas slimības nedēļu, atvaļinājumu mēnesi vai pilnīgu aiziešanu, bez nepieciešamības pēc otras pilnas algas, lai iegādātos šo noturību.

Izveidojiet to kā **Koordinatoru rokasgrāmatu**: strukturētu, rakstisku atsauces materiālu – ne apmācības rokasgrāmatu, ko neviens nelasa, bet faktiskos darba dokumentus, kas jebkuram, kas ieņem šo lomu, būtu nepieciešami. Tam vajadzētu aptvert vismaz četras lietas. Pirmkārt, faila struktūru: katrs pāris saņem standartizētu failu (digitālu, ideāli jebkurā rezervāciju vai CRM sistēmā, ko jūs izmantojat), kas satur līgumu, maksājumu grafiku statusu, ēdienkartes un paketes izvēles, numuru bloka detaļas,

piegādātāju rezervācijas, kas veiktas pāra vārdā, un pastāvīgu piezīmju žurnālu katrai nozīmīgai sarunai – ne "runāju ar līgavu, viss kārtībā", bet specifikas: kuras dziesmas ir aizliegtas DJ komplektam, kurš radnieks nevar sēdēt pie cita radnieka, vai torti piegādā piegādātājs, kuram nepieciešama agrīna piekļuve. Otrkārt, komunikācijas ritmu: definēti saskarsmes punkti katrā astoņpadsmit mēnešu cikla posmā (rezervācijas apstiprinājums, plānošanas zvans sešus mēnešus pirms, galīgo detaļu tikšanās, nedēļas instruktāža), lai pāra pieredze nebūtu atkarīga no tā, vai viņu konkrētā koordinatore ir proaktīva vai reaktīva pēc temperamenta. Treškārt, piegādātāju atsauci: vēlamu sarakstu no 15. nodaļas, ar faktiskiem saziņas protokoliem, ne tikai vārdiem. Ceturtkārt, eskalācijas un nodošanas protokolu: kurš pārklāj koordinatores lietu slodzi atvaļinājuma laikā, un kā izskatās pilnīga nodošanas instruktāža – ne piecu minūšu koridora saruna dienu pirms kāds aizbrauc uz divām nedēļām.

Nodošanas mirklis ir vieta, kur lielākā daļa norises vietu atklāj, ka rokasgrāmata bijusi teorētiska, ne reāla. Ilustratīvs gadījums: vienas norises vietas vienīgā koordinatore aizgāja ar 4 nedēļu paziņojumu pēc 11 gadiem šajā lomā. Viņas lietu slodzes atjaunošana – 19 kāzas dažādos plānošanas posmos, vairākas pēdējo trīs mēnešu ietvaros – prasīja īpašniekam un steigā paaugstinātai asistentei gandrīz trīs nedēļas kriminālistikas darba caur e-pasta arhīviem, jo nekas nebija centralizēts sistēmā; trīs pāri piedzīvoja redzamu servisa robu šajā periodā (izlaists galīgo detaļu zvans, novēlota atbilde uz diētas jautājumu), un divi atstāja atsauksmes, kas minēja šo traucējumu, kas ir tieši tāds gada aizkavēts reputācijas izmaksu veids, ko aptver 16. nodaļa –

atsauksme, uzrakstīta astoņus mēnešus pēc pašām kāzām, par plānošanas posma robu, par kuru pāris nekad pilnībā nepārstāja uztraukties.

Segšanas plāns atrisina šī riska ikdienas versiju, pirms tā kļūst par krīzi. Vismaz vienai citai jūsu komandas personai – dežūrantam, pasākumu asistentam, pat jums kā īpašniekam – vajadzētu būt piekļuvei katra aktīvā pāra failam, saprast, kur viņi atrodas maksājumu grafikā un plānošanas ciklā, un kompetenti apstrādāt steidzamu jautājumu, ja galvenā koordinatore ir nepieejama dienu vai nedēļu. Tas neprasa pilnas ekspertīzes dublēšanu; tas prasa, lai rokasgrāmata un failu sistēma būtu patiesi izmantojamas kādam, kas nedzīvo tajā ikdienā, kas ir faktiskais tests, vai jūsu sistematizācija ir strādājusi – ne vai dokuments pastāv, bet vai saprātīgi kompetents aizvietotājs varētu paņemt failu auksti un zināt, ko darīt.

Šim ir arī kompensācijas un karjeras ceļa dimensija, ko ir vērts godīgi nosaukt: koordinatores, kas tur tik daudz attiecību vērtības un pārstāv tik daudz biznesa riska, bieži tiek zemu atalgotas attiecībā pret savu faktisko ietekmi uz kalendāru, īpaši īpašnieku vadītos biznesos, kur loma attīstījās neformāli, nevis tika salīdzināta ar etalonu. Saglabāšana vienmēr ir lētāka nekā rekonstrukcija, un koordinatore, kas zina, ka viņas vērtība tiek dokumentēta, novērtēta, un aiz kuras stāv patiešs segšanas plāns – nevis klusi paļaujoties uz viņu kā neaizvietojamu vienu neveiksmes punktu – ir koordinatore ar daudz mazāku iemeslu aiziet vispār. Pārskatiet koordinatores kompensāciju un darba slodzi skaidri reizi gadā, pret kāzu skaitu, ko viņa aktīvi pārvalda

jebkurā laikā, nevis ļaujot tam novirzīties, kamēr viņas lietu slodze klusi aug sezonu pēc sezonas.

Šonedēļ: Izvēlieties nejauši vienas pašlaik rezervētas kāzas un lūdziet savai koordinatorei jums iedot failu auksti, it kā viņa rīt aizietu. Redziet, cik daudz no tā, kas jums nepieciešams, lai labi vadītu šīs kāzas, faktiski dzīvo failā, salīdzinot ar viņas galvu.

Sākums

- 1 Izvēlieties vienas pašlaik rezervētas kāzas un lūdziet savai koordinatorei jums iedot to failu auksti, it kā viņa rīt aizietu.
- 2 Atzīmējiet katru informāciju, kas jums bija nepieciešama un kas dzīvoja viņas galvā, nevis failā.
- 3 Sāciet Koordinatores rokasgrāmatu, kas aptver faila struktūru, komunikācijas ritmu, piegādātāju atsauci un nodošanas protokolu.
- 4 Nosauciet vienu citu komandas locekli, kuram ir piekļuve katra aktīvā pāra failam un kurš var apstrādāt steidzamu jautājumu vajadzības gadījumā.
- 5 Ievietojiet koordinatores kompensāciju un pašreizējo lietu slodzi kalendārā gada pārskatam.

NODAĻA 10

Darba grafiks: dienas vadīšana

Plāni nav nekas, plānošana ir viss.

— DWIGHT D. EISENHOWER

Katras kāzas, kas noiet greizi, noiet greizi vienā no diviem veidiem: kaut kas novirzās no pulksteņa, vai skaitlis bija nepareizs. Laika novirze un diētas skaitļu kļūdas veido lielāko daļu kāzu norises vietu dienas neveiksmju kopumā, un abām var pilnībā izvairīties ar to pašu instrumentu, kas lielākajai daļai norises vietu apgalvo, ka jau ir, un maz kuri to faktiski labi izveido: patiesu, minūti pa minūtei darba grafiku, kas aptver katru īpašuma funkciju, ne tikai ceremoniju un maltīti.

Darba grafiks, kas aptver tikai "ceremonija 14:00, kāzu brokastis 16:00, vakara uzņemšana 19:00", nav darba grafiks – tas ir sarakstu, un plaista starp šīm divām lietām ir tieši tur, kur kāzas noiet greizi. Patiess **Galvenais darba grafiks** sadala dienu piecās paralēlās trasēs, kurām visām jāpārvietojas sinhroni: virtuve (sagatavošanas laiks, pasniegšanas logi, ēdiena palaišanas laiki), serviss (telpas apgrozījums, ēdiena servisa laiks, bāra iestatīšana un pāreja no uzņemšanas dzērieniem uz kāzu brokastu vīnu līdz vakara bāram), numuri (reģistrēšanās kāzu grupai, piekļuve līgavas apartamentam, viesu numuru gatavība blokam), teritorija (fotografēšanas laiki, ceremonijas iestatīšana un atjaunošana, ja zāle dubulti darbojas kā kāzu brokastu zāle, sliktu laika apstākļu iedarbinātāji), un piegādātāji (fotogrāfa ierašanās un instruktāža, orķestra vai DJ iekraušana un skaņas pārbaude, floristes piekļuves logs, kūkas piegāde). Katrai trasei ir sava laika skala, un kritiski, darba grafiks parāda, kur tās krustojas – mirklis, kad ceremonijas zāle jāatjauno kāzu brokastīm, kamēr fotogrāfijas notiek ārā, ir klasisks spiediena punkts, jo tas prasa, lai telpas apgrozījuma komandai būtu reāls logs, ne cerēts.

Vērtīgākā disciplīna darba grafika veidošanā ir strādāt atpakaļgaitā no enkuru punktiem, kas nevar pārvietoties – ceremonijas sākuma laiks (reģistratore vai oficiante ar citām tikšanās šajā dienā negaidīs), pēdējo pasūtījumu laiks bārā (licences ierobežojums, ne preference), un īpašuma slēgšanas stunda (juridisks trokšņa vai licences termiņš, apskatīts 12. nodaļā) – un veidot rezervi apzināti ap tiem, nevis krāvē katru uzdevumu galu pie gala bez bufera un cerot, ka nekas neaizkavēsies. Kāzu brokastis, kas ieplānotas tieši mirklī, kad fotogrāfijām jābeidzas, ir nulles rezerve; ja fotogrāfijas pārsniedz piecpadsmit minūtes, kas ļoti bieži notiek, visa pārējā diena kaskadē aizkavējas, virtuve tur ēdienu pāri ideālajam logam, un vakara uzņemšana sākas pietiekami vēlu, lai apēstu apmaksātos virsstundas vai licencētās stundas. Izveidojiet piecpadsmit līdz divdesmit minūšu rezervi vismaz divos dienas punktos – parasti foto-brokastu pārejā un brokastu-vakara uzņemšanas pārejā – un darba grafiks absorbē parasto novirzi, nevis to pārraida tālāk. Šo ir vērts nosaukt par savu ieradumu: **Darba grafika rezerves noteikums** – nekad neplānojiet divus secīgus enkuru punktus vienu aiz otra bez rezerves starp tiem, jo rezerve ir tā, kas neļauj piecpadsmit minūšu kavēšanās kļūt par deviņdesmit minūšu kavēšanos līdz brīdim, kad tā sasniedz vakaru.

Darba grafika veidošana atpakaļgaitā

1

Nosakiet enkuru punktus, kas nevar pārvietoties: ceremonijas sākums, pēdējo pasūtījumu laiks, īpašuma slēgšanas stunda.

2

Strādājiet atpakaļgaitā no katra enkura, lai novietotu katru citu uzdevumu laika skalā ap to.

3

Izveidojiet piecpadsmit līdz divdesmit minūšu apzinātu rezervi divos vai trīs punktos, kuros novirze visticamāk.

4

Atzīmējiet krustpunktus starp piecām trasēm – virtuve, serviss, numuri, teritorija, piegādātāji – skaidri.

Diētas skaitļi ir otrs atkārtojošais neveiksmes punkts, un tie neizdodas konkrēta, izlabojama iemesla dēļ: galīgais diētas skaits, kas iegūts no pāra līdz galīgo skaitļu termiņam, uzticami neatbilst tam, kas patiesībā jāpasniedz dienā, jo viesi pārim saka vienu lietu nedēļas iepriekš un tad maina savas domas, vai neatbild vispār un tiek nepareizi pieņemti standarta ēdienkartē. Izveidojiet **Diētas matricu** kā pastāvīgu darba grafika daļu – vienkāršu tabulu, kas krustsavieno viesu vārdu, galda numuru un apstiprināto diētas prasību, ko tur gan virtuve, gan grīdas komanda, ar vietas kartes vai galda plāna marķēšanas sistēmu (krāsains punkts, simbols), kas ļauj banketa servisam identificēt pareizo šķīvi pareizajai sēdvietai, neprasot viesim vai minot. Matricai jābūt pabeigtai un koplietotai ar virtuvi ne vēlāk kā līdz galīgo skaitļu termiņam, un vēlreiz pārbaudītai pirmsservisa instruktāžā dienā pašā, jo diētas kļūda, atklāta, kad šķīvis

sasniedz galdu 120 viesu priekšā, ir redzama, apkaunojoša neveiksme, ko pāris atcerēsies konkrēti, veidā, kā viņi neatcerēsies ēdienu, kas nokavēja par četrām minūtēm.

Vadiet pirmsservisa instruktāžu kā nesarunājamu ikvienas kāzu dienas fiksētu elementu – piecpadsmit minūtes, katrs departaments pārstāvēts, darba grafiks rokā, 30–45 minūtes pirms pirmā viesu ierašanās. Apskatiet virsrakstu laikus, jebkurus zināmus diētas vai alerģijas karodziņus, jebkuru konkrētu ģimenes jutīgumu, ko koordinatore atzīmējusi (atsvešinātais radnieks, pārsteiguma elements, runa, kas ievelkas), un apstipriniet, kurš pārklāj kuru spiediena punktu. Šis ir mirklis, kas notver darba grafika versiju, kas ir novecojusi – floriste, kas apstiprinājusi vēlāku piekļuves laiku, nekā rāda grafiks, orķestris, kuram nepieciešamas papildu piecpadsmit minūtes skaņas pārbaudei, ko neviens neregistrēja – pirms tas kļūst par dzīvu problēmu servisa laikā, nevis piecpadsmit minūšu sarunu pirms durvju atvēršanas.

Ilustratīvs mērs par to, ko šī disciplīna ir vērtā: norises vietas, kas pāriet no neformāla, mutiski komunicēta dienas plāna uz rakstisku, starp-departamentu galveno darba grafiku ar iebūvētu rezervi un obligātu pirmsservisa instruktāžu, parasti ziņo par strauju kritumu dienas eskalācijās, kas sasniedz ģenerāldirektoru – ne tāpēc, ka kāzas kļūst vienkāršākas, bet tāpēc, ka parasto novirzi, kas agrāk kaskadē pārvērtās krīzē, absorbē cilvēki, kas jau zina, ko un kad darīt, jo tas ir uzrakstīts.

Šonedēļ: Izvelciet darba grafiku no savām nākamajām gaidāmajām kāzām un pārbaudiet divas lietas: vai tas parāda

visas piecas trases (virtuve, serviss, numuri, teritorija, piegādātāji) ar to krustpunktiem, un vai tam ir jebkāda iebūvēta rezerve divos vai trīs punktos, kuros novirze visticamāk.

Šonedēļ

- 1** Izvelciet darba grafiku no savām nākamajām gaidāmajām kāzām un pārbaudiet, ka tas aptver visas piecas trases: virtuvi, servisu, numurus, teritoriju, piegādātājus.
- 2** Apstipriniet, ka katras trases krustpunkti, īpaši ceremonijas-brokastu telpas apgrozījums, ir skaidri atzīmēti.
- 3** Izveidojiet piecpadsmit līdz divdesmit minūšu rezervi foto-brokastu un brokastu-vakara uzņemšanas pārejās.
- 4** Izveidojiet Diētas matricu, kas krustsavieno viesu vārdu, galda numuru un apstiprināto prasību, koplietotu ar virtuvi līdz galīgo skaitļu termiņam.
- 5** Ieplānojiet obligātu piecpadsmit minūšu pirmsservisa instruktāžu 30–45 minūtes pirms durvju atvēršanas.

NODAĻA 11

120 pabarošana vienlaikus: banketu virtuves sistēmas

Amatieri trenējas, līdz izdara pareizi.

Profesionāļi trenējas, līdz vairs nevar izdarīt nepareizi.

— PIEDĒVĒTS SAKĀMVĀRDS

Plaisa starp to, ko jūsu virtuve var izdarīt piektdienas vakara à la carte servisam, un to, kas tai jādara 120 viesu kāzu brokastīm deviņdesmit minūšu logā, nav pakāpes jautājums – tas ir pilnīgi cits ražošanas modelis, un virtuves, kas mēģina vadīt banketu ar à la carte domāšanu, iegūst tieši tādas neveiksmes, kādas jūs sagaidītu: aukstus šķīvjus, sadrumstalotus ēdienus, pasi, kas nosprosto brīdī, kad zāle sasniedz kapacitāti.

À la carte gatavošana ir vilkta pēc pieprasījuma: pienāk čeks, pase palaiž, ēdiens iziet, atkārtojas tempā, kādā ierodas viesi. Banketēšana ir stumta: 120 identiski (vai gandrīz identiski) tā paša ēdiena šķīvji jāatstāj virtuvei un jāsasniedz 120 galdi dažu minūšu logā, jo kāzu brokastis, kur galds viens ēd desertu, kamēr galds divpadsmit vēl gaida savu uz kodu, ir kāzu brokastis, kas redzami, neveikli neizdodas viesu priekšā. Šis ierobežojums vienlaikus maina ēdienkartes dizainu, virtuves izkārtojumu un personālu, un katru no tiem ir vērts izveidot apzināti, nevis mantot to, ko iepriekšējais pavārs nejauši uzstādīja.

Iztēlojieties virtuves brigādi, kas ir vadījusi nevainojamu degustāciju diviem, ceptas zivs āda čaukstoša un caurspīdīga vidū, un tad mēģina pasniegt to pašu zivi simts divdesmit porcijām zem siltuma lampas piecpadsmit minūtes pirms servisa. Līdz brīdim, kad galds divpadsmit tiek apkalpots, zivs ir pārgājusi no smalkas uz gumijainu, un pavārs, kas izveidoja ēdienkarti, nekad nav to pārbaudījis pret ierobežojumu, kas patiesībā pārvalda kāzu brokastis: ne cik labs ēdiens ir svaigs no pannas, bet cik labs tas joprojām ir pēc tam, kad tam bija jāgaida.

Sāciet ar ēdienkartes dizainu, jo ēdienkarte ir pirmā un lielākā svira, vai serviss vispār ir sasniedzams. Valdošais princips ir **saglabāšanas kvalitāte**: katram banketu ēdienkartes ēdienam jāgaršo un jāizskatās pareizi pēc sēdēšanas zem siltuma lampas, siltajā kastē, vai atpūšoties uz šķīvja desmit līdz divdesmit minūtes, kamēr pārējā zāle tiek apkalpota – jo tā ir realitāte, iegūstot 120 šķīvjus ārā sinhroni, lai cik laba būtu jūsu pasniegšanas līnija. Ēdiens, kas ir izcils tikai deviņdesmit sekundes pēc tam, kad tas atstāj pannu (smalka cepta zivs, sufle, jebkas, kas paļaujas uz tekstūras kontrastu, kas sabrūk stāvēt), ir ēdiens, kas vīlis nozīmīgu daļu no jūsu zāles lielās kāzās, lai cik lielisks tas garšotu degustācijas ēdienkartes šķīvī diviem. Veidojiet savu banketu ēdienkarti ap olbaltumvielām un pagatavošanas veidiem, kas saglabājas: sautējumus, lēni ceptus gabalus, konfitu, ēdienus, kas pabeigti ar mērci, kas uzlabojas, nevis pasliktinās stāvēt. Šis ir **Banketu ēdienkartes kritēriju saraksts**, ko ir vērts burtiski pieķīlāt virtuvē: vai tas saglabājas 20 minūtes bez kvalitātes zaudējuma; vai to var 80% sagatavot iepriekš pirms zāles ierašanās; vai pabeigšanas solis pasē prasa mazāk par 45 sekundēm par šķīvi; vai tas pasniedzas konsekventi, neprasot ļoti prasmīgu individuālu spriedumu katrai atsevišķai porcijai. Ēdiens, kas neatbilst diviem vai vairāk no šiem kritērijiem, nepieder banketu ēdienkartei, lai cik labs tas garšotu degustācijā.

Virtuves izkārtojums banketa servisam tiek veidots ap **pasniegšanas līniju**, ne pasi à la carte nozīmē. Iztēlojieties garu nerūsējošā tērauda galdu (vai virkni galdu) ar katru ēdiena elementu – olbaltumvielu, cieti, dārzeņi, garnīru, mērci –

novietotu secībā, ar vienu personu, kas atbild par vienu elementu katrā šķīvī, tam pārvietojoties pa līniju, nevis vienai personai veidojot pilnu šķīvi no jauna katru reizi. Ilustratīvā 120 porciju galvenā ēdiena piemērā ar pieciem elementiem, piecu cilvēku pasniegšanas līnija, kur katrs pievieno savu elementu, kad šķīvis pāriet garām, var reālistiski pārvietot 120 šķīvjus caur divpadsmit līdz piecpadsmit minūtēs pēc sasilšanas – sakiet astoņi līdz desmit šķīvji minūtē stabilā ritmā – salīdzinot ar tiem pašiem pieciem cilvēkiem, kas veido pilnus šķīvjus individuāli daļā no šī tempa. Līnijai nepieciešams skaidrs beigu punkts (kāds veic galīgu vizuālu pārbaudi un malas noslaucīšanu, pirms šķīvis dodas uz servisu) un skaidrs nodošanas protokols grīdas personālam, parasti iekraujot astoņu līdz desmit šķīvju paplātes, kas atstāj virtuvi kopā un tiek pasniegtas visam galdam vienlaicīgi, kas patiešām rada sinhronizētu zāli, kas nepieciešama kāzu brokastīm.

Pasniegšanas līnijas laika saskaņošana ar zāli ir tikpat svarīga kā pati līnija. Sāciet pasniegšanu tikai tad, kad esat saņēmuši apstiprinājumu, ka zāle patiešām ir gatava – runas pabeigtas, ja tās notiek pirms ēdiena, pareizais galdu skaits notīrīts un no jauna sakārtots no iepriekšējā ēdiena, servisa personāls nostādīts – jo virtuve, kas sāk pasniegšanu, pamatojoties uz minēto laiku, nevis apstiprinātu signālu, vai nu izsūta ēdienu pārāk agri (tas sēž, saglabāšanas kvalitāte pasliktinās) vai pārāk vēlu (zāle pamana robu). Iebūvējiet šo signālu skaidri darba grafikā no 10. nodaļas: konkrēta persona, parasti galvenā koordinatore vai vecākā grīdas uzraudze, dod virtuvei skaidru "palaist" komandu, ne neskaidru sajūtu, ka droši vien jau ir laiks.

Diētas matricai no 10. nodaļas ir tieša virtuves-grīdas mehānisms, kuru ir vērts šeit konkrēti izklāstīt: katram diētas vai alerģijas šķīvim vajadzētu būt vizuāli atšķirīgam no standarta šķīvja – citam garnīram, atzīmētam čeram, konkrētai šķīvja krāsai vai formai, ja jūsu trauki to atļauj – un tam vajadzētu būt pirmajiem šķīvjiem, kas veidoti līnijā, ne saspiešiem galā, kur steidzīga līnija visticamāk pieļaus kļūdu. Ilustratīvā 120 viesu kāzu piemērā ar astoņām diētas variācijām (sakiet, četras veģetārās, divas bezglutēna, viena vegāna, viena riekstu alerģija), tie astoņi šķīvji, kas iziet pirmie, skaidri atzīmēti, pārbaudīti pret matricu ar nosauktu personu pirms tie atstāj virtuvi, ir individuāli visvērtīgākās piecas minūtes no visa servisa attiecībā uz izvairīto risku – diētas vai alerģijas kļūda ir tā virtuves kļūda, ko kāzas atcerēsies konkrēti un pastāvīgi, veidā, kā nedaudz pārņemts standarta šķivis reti tiek atcerēts.

Nokomplektējiet banketa servisu pēc pasniegšanas līnijas faktiskās caurlaides prasības, ne pēc jūsu parastā porcijas-uz-pavāru attiecības, un mēģiniet līniju vismaz vienreiz ar patiesi pilnu komandu pirms sezonas pirmajām kāzām, tāpat kā jūs vadītu pases mēģinājumu jaunai degustācijas ēdienkartei – muskuļu atmiņa pasniegšanas līnijā ir tā, kas pārvērš divpadsmit minūšu ēdienu par astoņu minūšu, un šīs četras minūtes, reizinātas ar trim ēdieniem 120 viesu dienā, ir atšķirība starp darba grafiku ar rezervi un tādu bez tās.

Šonedēļ: Pārbaudiet savu pašreizējo kāzu ēdienkarti pret četru punktu Banketu ēdienkartes kritēriju sarakstu – saglabāšanas kvalitāti, iepriekšējas sagatavošanas procentu, pases

pabeigšanas laiku un pasniegšanas konsekvenci – un atzīmējiet jebkuru ēdienu, kas neatbilst diviem vai vairāk kritērijiem.

ieviešana praksē

- 1 Pārbaudiet savu pašreizējo kāzu ēdienkarti pret četru punktu Banketu ēdienkartes kritēriju sarakstu: saglabāšanas kvalitāti, iepriekšējas sagatavošanas procentu, pases pabeigšanas laiku, pasniegšanas konsekvenci.
- 2 Atzīmējiet jebkuru ēdienu, kas neatbilst diviem vai vairāk kritērijiem, un aizvietojiet to ar sautējuma, lēnas cepšanas vai konfīta stila alternatīvu.
- 3 Izveidojiet dedīcētu pasniegšanas līniju ar vienu personu par elementu, nevis indivīdiem veidojot pilnus šķīvjus.
- 4 Norādiet konkrētu personu, kas dos virtuvei "palaist" komandu, kad zāle apstiprināta kā gatava.
- 5 Mēģiniet pasniegšanas līniju vienreiz ar pilnu komandu pirms sezonas pirmajām kāzām.

NODAĻA 12

Bārs, orķestris un kaimiņi

Labi žogi rada labus kaimiņus.

— ROBERT FROST

Vakara uzņemšana ir vieta, kur kāzas gūst lielāko daļu no savas atlikušās peļņas un uzņemas lielāko daļu no sava atlikušā riska, bieži tajās pašās divās vai trīs stundās. Bāra ieņēmumi kāzu vakarā parasti nes visaugstāko peļņas normu no visas dienas, viesi, kas ir labi paēduši un atslābinājušies svinībās, dzer brīvāk nekā jebkurā citā dienas brīdī, un zāle uz dažām stundām ir savā priecīgākajā un vismazāk kontrolētajā stāvoklī. Labi vadīt šo kombināciju – notvert peļņu, neabsorbējot risku – ir specifiska darbības disciplīna, un tā ir nodaļa, kurā lielākā daļa norises vietu ieguldās nepietiekami attiecībā pret to, cik daudz tā nosaka dienas patieso rezultātu.

Sāciet ar bāra minimumu, kas jūs aizsargā tāpat kā 7. nodaļas viesu skaita minimums: līgumiski noteikts minimālais bāra izdevums vakara uzņemšanai, lai pāris, kas rezervē paketi, pieņemot dzīvu 140 viesu vakara bāru, un beidz ar klusāku, mazāk dzerošu pūli, neatstāj jūs turam nokomplektētu, apgādātu bāru, kas nerasniedz darbaspēka izmaksas, kurām esat apņēmušies. Nosakiet minimumu attiecībā pret reālistisku izdevumu par personu jūsu tirgū un viesu profilā – ilustratīvs diapazons varētu būt 25-45 eiro par vakara viesi, atkarībā no tā, vai tas ir skaidras naudas bārs, daļēji subsidēts bārs vai pilnībā atvērts bārs – un padariet skaidru līgumā, kas notiek, ja faktiskais izdevums nerasniedz minimumu (papildu maksa parim) salīdzinot ar to, kas notiek, ja tas to pārsniedz (nekas nemainās; tas vienkārši ir labs vakars bāram).

Vēlās licences un trokšņa ierobežojumi ir divi ierobežojumi, kas visdirektīvāk draud vakara peļņai, ja tos pārvalda slikti, jo abus regulē noteikumi ārpus jūsu kontroles – vietējās licences stundas

un daudzās jurisdikcijās konkrēts decibelu ierobežojums, mērīts pie jūsu īpašuma robežas vai pie tuvākā dzīvojamā nama – un jebkura no tiem pārkāpums nav tikai neveikla saruna ar viesi, tas ir reāls risks jūsu licencei vadīt kāzas vispār. Izveidojiet **Vēlās vakara protokolu** kā pastāvīgu dokumentu, pret kuru darbojas katra kāzu diena: precīzu licencēto beigu laiku alkohola servisam un pastiprinātai mūzikai, kurš jūsu komandā ir atbildīgs par pēdējo pasūtījumu izsaukumu un galīgo pārtraukumu (tam nekad nevajadzētu tikt atstātam uz "kāds pamanīs"), un definētu pakāpenisku samazināšanas secību – mūzikas skaļums samazināts noteiktā laikā pirms galīgā pārtraukuma, pēdējie pasūtījumi izsaukti ar pietiekamu brīdinājumu, lai bārs patiešām varētu aizvērties laicīgi, nevis apkalpojot pēdējo steigu, kas pastumj piecpadsmit minūtes pāri.

Troksni ir vērts uztvert tikpat nopietni kā licencēšanas stundas, pat ja juridiskajam limitam ir zināma elastība, jo tas ir individuāli visbiežākais **kaimiņa sūdzības** avots, un norises vieta, kas ģenerē atkārtotas kaimiņu sūdzības, saskaras ar reālu risku savas ilgtermiņa licences atjaunošanai, ne tikai neveiklu vakaru. Izveidojiet **Kaimiņu attiecību plānu**: zināt precīzi, kuri tuvējie dzīvokļi atrodas jūsu vakara trokšņa diapazonā, uzturiet tiešu saziņas līniju atvērtu ar viņiem (telefona numuru, kuru viņi var sasniegt naktī, nevis zvanot pašvaldībai), un apsveriet proaktīvu pieklājības paziņojumu pirms jūsu aizņemtākajiem kāzu datumiem – vienkāršu vēstuli vai ziņu, kas informē zināmos kaimiņus, ka kāzas ar pastiprinātu mūziku notiek konkrētā datumā, gaidāms, ka turpināsies līdz konkrētam laikam. Norises vietas, kas to dara konsekventi, ziņo par ievērojami mazāk

formālām sūdzībām nekā norises vietas, kas mijiedarbojas ar kaimiņiem tikai reaktīvi, pēc tam, kad sūdzība jau ir iesniegta, jo lielākā daļa sūdzošos kaimiņu sūdzas tikpat daudz par to, ka viņi tika pārsteigti un neatzīti, cik par pašu troksni.

Drošība un pēdējās stundas risks pelna skaidru plānošanu, nevis atstāti tam personālam, kurš gadījumā atrodas zālē, aizverot. Vakara uzņemšanas pēdējā stunda – parasti, kad bārs tuvojas pēdējiem pasūtījumiem un enerģija zālē ir maksimumā – statistiski ir tā, kur notiek lielākā daļa dienas incidentu: pārmērīgi apkalpoti viesi, strīds starp kāzu grupām, neaicināts vietējais iedzīvotājs parādās, jo kāzu orķestris ir dzirdams no ceļa. Definēta vakara drošības klātbūtne (iekšēja vai līgumiska, atkarībā no jūsu tipiskā vakara viesu skaita un jūsu īpašuma vēstures) un skaidrs protokols servisa pārtraukšanai redzami pārmērīgi apkalpotam viesim – lēmums, kuram jūsu bāra personālam nepieciešama skaidra autoritāte un atbalsts, bez nepieciešamības eskalēt vadītājam krīzes vidū – aizsargā gan jūsu viesus, gan jūsu licenci.

Iebūvējiet visu vakaru darba grafikā no 10. nodaļas kā savu dedcētu trasi, ne pēcdomu, piestiprinātu dienas laika skalas beigās: bāra atvēršanas un pēdējo pasūtījumu laikus, orķestra vai DJ iekraušanu, skaņas pārbaudes un skaļuma pārbaudes laiku, pakāpenisku samazināšanas secību, drošības klātbūtnes logus, un nosauktu personu ar autoritāti katrā lēmuma punktā. Ilustratīva norises vieta, kas to formalizēja – pārejot no neformālas "dežūrants to apstrādā" pieejas uz rakstisku protokolu ar nosauktām atbildībām – ziņoja par ievērojamu kritumu gan trokšņa sūdzībās, gan vēlās licences pārkāpumos

divu sezonu laikā, nemainot to, ko pati vakara uzņemšana piedāvāja viesiem; izmaiņas bija pilnībā tajā, kurš bija atbildīgs par kuru lēmumu un kad.

Šonedēļ: Pierakstiet savu faktisko vēlās vakara protokolu – pēdējo pasūtījumu laiku, mūzikas pakāpenisku samazināšanas secību, kam ir autoritāte pārtraukt servisu pārmērīgi apkalpotam viesim – un pārbaudiet, vai tas pašlaik pastāv rakstiski kaut kur, vai tikai tā personāla galvā, kas parasti ir dežūrā.

Sākums

- 1 Pierakstiet savu faktisko vēlās vakara protokolu: pēdējo pasūtījumu laiku, mūzikas pakāpenisku samazināšanas secību, un kam ir autoritāte pārtraukt servisu pārmērīgi apkalpotam viesim.
- 2 Nosakiet līgumisku bāra minimumu vakara uzņemšanai, salīdzinātu ar jūsu reālistisko izdevumu par personu.
- 3 Izveidojiet Kaimiņu attiecību plānu, kas identificē tuvējos dzīvokļus un tiešu saziņas līniju kāzu naktij.
- 4 Pievienojiet proaktīvu pieklājības paziņojumu kaimiņiem pirms jūsu aizņemtākajiem kāzu datumiem.
- 5 Apstipriniet, ka viss vakars – bārs, orķestris, drošība, pakāpeniska samazināšanas secība – ir ierakstīts darba grafikā kā sava trase ar nosauktu īpašnieku katram lēmumam.

NODAĻA 13

Numuri kāzu naktī

Uzticība tiek veidota ar konsekvenci.

— LINCOLN CHAFEE

Kāzu numuru bloks virspusē izskatās kā vienkārši ieņēmumi: noteikts numuru skaits pārdots kāzu viesiem par noteiktu likmi, ne atšķirīgs no jebkuras citas grupas rezervācijas. Praksē tas ir viens no smalkākajiem kāzu darbības gabaliem, jo tas atrodas viesu labvēlības, likmju integritātes un patiesi sarežģītas loģistikas problēmas krustpunktā – piepildīt īpašumu ar lielu cilvēku grupu, kuri lielākoties nezina jūsu parasto reģistrācijas procesu, ierodas savvaļīgi dažādos laikos, un ietver vismaz dažus, kas gaida labvēlību, jo viņi ir "ar kāzām."

Sāciet ar paša bloka piešķiršanu. Nolemiet, pirms pāris rezervē, cik daudz numuru jūs patiesi esat gatavi apņemties kāzu blokam, turētam pie noteiktas likmes, atbrīvotam atpakaļ vispārējai pārdošanai līdz noteiktam datumam, ja to nerezervē kāzu viesi – parasti kaut kur starp 30 un 60 dienām pirms kāzām, dodot jums pietiekami daudz laika pārdot jebkurus neatbrīvotus numurus jūsu parastajiem kanāliem, nevis apēst brīvvietas. **Numuru bloka politika**, rakstiska un koplietota ar pāri rezervācijas laikā, jānorāda bloka izmērs, iekļautie numuru tipi, likme (un vai tā ir patiesa atlaide no pilnas likmes vai vienkārši jūsu standarta likme šim datumam), atbrīvošanas datums, un – kritiski – kurš ir atbildīgs par atsevišķu viesu rezervāciju pārvaldību pret bloku: pāris, kāzu plānotājs, vai jūsu paši rezervāciju komanda, kas strādā ar viesu sarakstu, ko pāris sniedz.

Līgavas apartamentam (vai ekvivalentam – numuram, kurā pats pāris uzturas) ir sava specifiska apstrāde, kas pelna, jo tas parasti ir jūsu labākais numurs, tas bieži tiek uzdāvināts vai stipri atlaists kā daļa no paketes, un tas ir numurs, kurā lietas, kas noiet greizi, ir visredzamākās un vislabāk atceramas. Apstipriniet

precīzi, kas ir iekļauts – agrīna reģistrēšanās, konkrēts numurs, nevis "viens no mūsu apartamentiem", jebkādas ērtības (šampanietis, vēla izbraukšana nākamajā rītā) – rakstiski, un pārliecinieties, ka gan uzkopšana, gan reģistratūra to ir skaidri atzīmējuši, lai tas nekad nekļūtu par numuru, kas nejauši tiek pārdots kādam citam aizņemtā sistēmā, vai par numuru, kas gatavs pulksten 15:00, kad pāris, izsmelts pēc kāzām, vēlas reģistrēties pulksten 13:00.

Iztēlojieties reģistratūras darbinieku, kas atbild uz zvanu no draudzīgas balss, kas saka, ka viņa ir "ar sestdienas kāzām" un vienkārši vēlas to pašu likmi, ko visi pārējie blokā. Ir sīka labestība teikt jā, un tas nekas nemaksā tajā pēcpusdienā. Līdz nākamajam pavasarim trīs citi svešinieki bija zvanījuši, prasot "kāzu likmi", par kuru viņi dzirdēja no drauga drauga, un koordinatore vairs nevar ar taisnu seju apgalvot, ka atlaide ir rezervēta viesu sarakstam vispār.

Likmju integritāte ir gabals, kas norises vietām izmaksā visvairāk, ja apstrādāts vaļīgi. Kārdinājums, īpaši no koordinatores, kas vēlas padarīt pāri laimīgu, ir klusi paplašināt kāzu bloka likmi jebkuram, kas jautā – viesim, kas rezervē vēlu, viesim, kas nebija sākotnējā sarakstā, pāra draugam, kurš dzirdēja par atlaidi un zvana tieši. Dariet to nekonsekventi, un jūs esat izveidojuši likmi, kas ir efektīvi publiska, apdraud jūsu parasto cenošanu šim datumam, un ir ļoti grūti atgriezt, kad viesi salīdzina piezīmes, ko kāzu viesi uzticami dara. Turiet bloka likmi stingri saistītu ar viesu sarakstu un atbrīvošanas datumu, un turiet skaidru, mierīgu atbildi gatavu ne-kāzu viesim, kas "rezervēja pēc kļūdas" vai dzirdēja par likmi netieši: jūsu

standarta likme šim datumam attiecas, pieklājīgi un bez izņēmumiem, jo izņēmums, vienreiz pieļauts, kļūst par gaidāmu katrām nākamajām kāzām.

Bloka pārdošana, neizpladinot atlaidi plašāk jūsu cenu lapā, nekā plānojat, prasa attīties pret kāzu viesu rezervācijām kā patiesi atsevišķu kanālu ar savu izsekošanu, nesajaucot tās anonīmi vispārējā pieejamībā. Izmantojiet rezervācijas kodu vai dedīcētu bloka rezervācijas saiti, kas saistīta konkrēti ar tām kāzām, lai jūsu rezervāciju sistēma (un jūsu pašu pārskati) varētu atšķirt kāzu bloka rezervāciju no publiskas rezervācijas pie nejauši līdzīgas likmes – tam ir milzīga nozīme, kad jūs vadāt Kalendāra atkarības auditu no 1. nodaļas un mēģināt saprast, kāda daļa no "ne-kāzu" dienas ieņēmumiem faktiski ir ar kāzām saistīta.

Viesu komunikāciju ir vērts veidot pēc veidnes, nevis improvizēt katru reizi no jauna, jo jautājumi ir gandrīz identiski no kāzām līdz kāzām: kā rezervēt bloka ietvaros, termiņu, kas notiek pēc atbrīvošanas datuma, reģistrēšanās un izbraukšanas laikus, un – patiesi izplatīts berzes avots – kas notiek viesim, kurš vēlas pagarināt savu uzturēšanos par vienu nakti no jebkuras kāzu puses par bloka likmi (parasti: nē, bloka likme attiecas tikai uz pašu kāzu nakti, ar jebkurām papildu naktīm par standarta likmi, skaidri norādīts iepriekš, nevis apspriesta viesis pēc viesā).

Vienkārša **Viesu komunikācijas veidne** – e-pasts, ko pāris var pārsūtīt, vai ko jūsu rezervāciju komanda sūta tieši viesu sarakstam – aptverot visu šo vienā vietā, novērš to, ka koordinatore risina tos pašus sešus jautājumus individuāli, divdesmit vai trīsdesmit reizes, katrām atsevišķām kāzām.

Šonedēļ: Pārbaudiet savu pašreizējo numuru bloka procesu likmju noplūdes gadījumā – vai jūsu bloka likme jebkad ir tikusi neformāli paplašināta viesim ārpus sākotnējā saraksta – un ieviesiet rakstisku Numuru bloka politiku, ja jums tādas vēl nav, norādot bloka izmēru, likmi, atbrīvošanas datumu un kurš pārvalda atsevišķas rezervācijas pret to.

Šonedēļ

- 1 Pārbaudiet savu pašreizējo numuru bloka procesu likmju noplūdes gadījumā – vai bloka likme jebkad ir gājusi neformāli viesim ārpus sākotnējā saraksta.
- 2 Uzrakstiet Numuru bloka politiku, norādot bloka izmēru, numuru tipus, likmi, atbrīvošanas datumu un kurš pārvalda rezervācijas pret to.
- 3 Nosakiet atbrīvošanas datumu (30-60 dienas pirms), kas atgriež nerezervētos bloka numurus vispārējai pārdošanai.
- 4 Apstipriniet, ka pāra pašu apartamentam ir agrīna reģistrēšanās, konkrētas ērtības un skaidras zīmes uzkopšanai un reģistratūrai.
- 5 Izveidojiet Viesu komunikācijas veidni, kas aptver, kā rezervēt, termiņu un noteikumu par papildu naktīm.

NODAĻA 14

Darbdienas problēma

*Neejiet tur, kur ved taka, ejiet tur, kur takas
nav, un atstājiet pēdas.*

— RALPH WALDO EMERSON

Katra kāzu muižas viesnīca galu galā ved to pašu sarunu ar sevi: kalendārs ir lielisks sestdienās un tukšs otrdienās, un īpašums, kas jūnijā izskatās finansiāli spēcīgs, novembrī izskatās satraucoši tievs. Šī ir biznesa pamata strukturālā nelīdzsvarotība, un tā ir nodaļa, kas nosaka, vai jūs vadāt patiesu viesnīcu, kas nejauši ir izcila kāzās, vai kāzu norises vietu ar guļamistabām, kas iztukšojas mirklī, kad telts tiek noņemta. 1. nodaļas Kalendāra atkarības koeficients mēra nelīdzsvarotību; šī nodaļa ir par to, kā faktiski aizvērt daļu no plaisas.

Darbdienas pieprasījums nenotiek nejauši, un tas nenotiek vienkārši būdams pieejams – īpašums, kas ir izcils kāzās un tikai pietiekams visā pārējā, turpinās piesaistīt kāzu pieprasījumus un neko vairāk, jo tā ir reputācija, ko jūsu mārketinga, jūsu atsauksmes un jūsu mutiskā vārda vairošana faktiski veido. Darbdienas plaisas aizvēršanai nepieciešams apzināti veidot otru identitāti īpašumam, patiesi piemērotu citam viesu tipam, ne tikai atvērt durvis un cerēt.

Izveidojiet **Darbdienas pieprasījuma matricu**, lai izstrādātu, kur pielietot šo piepūli, jo ne katra darbdienas biznesa kategorija ir vērtā vienlīdz dzenāt, un matricas uzdevums ir atdalīt patiesu iespēju no aizņemtības. Novērtējiet katru kandidāta segmentu divās asīs: piemērotība (vai tas patiesi atbilst jūsu īpašuma numuriem, telpām, virtuvei un raksturam, neprasot jums kļūt par cita veida biznesu) un piepūle (cik daudz pārdošanas, mārketinga un darbības pielāgošanas faktiski prasa tā notveršana attiecībā pret ieņēmumiem, ko tas nes). Četri segmenti parādās lielākajā daļā kāzu norises vietu matricu. Korporatīvais dzīvojamais bizness – mazas vadītāju atkāpšanās,

valdes izbraukuma sanāksmes, apmācības dienas, kas izmanto jūsu sanāksmju spējīgās telpas un numurus no pirmdienas līdz ceturtdienai – parasti gūst augstu punktu skaitu piemērotībā lauku īpašumam ar pareizajām telpām un teritoriju, un mērenu piepūli, galvenokārt pārdošanas cikla darbu, nevis darbības izmaiņas, jo jūsu virtuvei un numuru produktam gandrīz nav jāpielāgojas. Labsajūtas un atkāpšanās bizness – jogas atkāpšanās, mazas labsajūtas grupas, kas rezervē numuru bloku un dedīcētu telpu nedēļas nogalei vai garākam darbdienas posmam – bieži gūst augstu punktu skaitu piemērotībā īpašumam ar teritoriju un mierīgu vidi, lai gan piepūle ir lielāka, jo tas parasti prasa patiesi pielāgotu ēdiena piedāvājumu un programmas atbalstu, ko jūs pašlaik nevadāt. Atpūtas un jubilejas bizness – pāri (bieži, izteiksmīgi, bijušie kāzu viesi vai pat bijušie kāzu pāri paši, kas atgriežas jubilejai) rezervē klusu darbdienas uzturēšanos – gūst augstu punktu skaitu piemērotībā un zemu punktu skaitu piepūlē, jo tas ir vienkārši jūsu esošais viesmīlības produkts, kas pārdots dažādā kalendāra vietā, bet apjoma griesti parasti ir pieticīgi. Pasākumiem pievienotais bizness – kristības, jubilejas dzimšanas dienas, mazākas privātas vakariņas, kas izmanto jūsu banketēšanas spēju daļā no kāzu mēroga – gūst labu punktu skaitu piemērotībā, ņemot vērā, ka jums jau ir virtuve un servisa modelis izveidots, un bieži ir visātrāk aktivizējams, jo tas prasa gandrīz nekādu jaunu spēju, tikai pārpakotu pārdošanas piedāvājumu.

Novērtējiet katru segmentu 1-5 piemērotībā un 1-5 piepūlē (kur zems piepūles punkts ir labs – mazāk nepieciešamā darba), un dodiet prioritāti jebkam, kas gūst 4+ piemērotībā un 3 vai mazāk

piepūlē vispirms, jo tur esošā spēja satiekt ar patiesu, aktivizējamu pieprasījumu.

Darbdienas pieprasījuma matrica



DARBDIENAS PIEPRASĪJUMA MATRICA — PIEMĒROTĪBA PRET PIEPŪLI, PĒC KANDIDĀTA SEGMENTA

Ilustratīva matrica 60 numuru lauku īpašumam varētu parādīt korporatīvo dzīvojamo biznesu ar piemērotību 4, piepūli 2 (spēcīga prioritāte – sanāksmju telpas un darbdienas numuru krājums jau eksistē, tam nepieciešams tikai dedīcēts pārdošanas grūdiens); pasākumiem pievienoto biznesu ar piemērotību 5, piepūli 1 (augstākā prioritāte – patiesi bezmaksas nauda, kas sēž virs esošās spējas); labsajūtas atkāpšanās ar piemērotību 3, piepūli 4 (vērts izmēģināt vienreiz, ne pirmais solis – ēdiena un programmas izveide ir īsts darbs); un atpūtas/jubilejas biznesu ar piemērotību 4, piepūli 2 (spēcīgs, bet ierobežots ar mazāku

sasniedzamo auditoriju). Darbdienas biznesa cenošana ir vieta, kur kārdinājums vienkārši stipri atlaist sastopas ar to pašu slazdu, pret ko 6. nodaļa brīdina kāzu pusē: likme tik zema, ka tā piepilda numurus, bet apmāca daļu no jūsu tirgus gaidīt atlaides cenošanu pastāvīgi, apdraudot segmenta paša ilgtermiņa vērtību. Cenojiet darbdienas paketes, lai tās būtu patiesi pievilcīgas salīdzinājumā ar to, ko korporatīvs vai atkāpšanās viesis maksātu citur par salīdzināmu pieredzi, ne vienkārši lētas salīdzinājumā ar jūsu pašu kāzu likmēm – tie ir divi ļoti atšķirīgi enkuri, un tikai pirmais veido ilgtspējīgu darbdienas biznesu, nevis skrējieni uz dibenu. Reālā darbdienas biznesa summējošais ieguvums, papildus tiešajiem ieņēmumiem, ir tas, ko tas dara jūsu Kalendāra atkarības koeficientam un jūsu komandai. Īpašums, kas gūst stabilu darbdienas apgrozījumu, dod jūsu virtuves un servisa komandām ritmu, kas nav tīri reaktīvs uz kāzu kalendāru, dod jūsu ģenerāldirektoram otru ieņēmumu sarunu valdes vai īpašnieku sanāksmēs, kas nav tikai "kā gāja kāzas šajā ceturksnī", un dod jūsu pastāvīgajiem viesiem – tiem, par kuriem 1. nodaļa uztraucās, ka tos zaudēs – patiešām kur būt, nevis viesnīcu, kas klusi signalizē, ka labāk vēlētos, lai viņu tur nebūtu. ****Šonedēļ:**** Novērtējiet savus četrus labākos kandidāta darbdienas segmentus piemērotības/piepūles matricā un izvēlieties vienu augstāko prioritāti, lai izveidotu patiesu sešu mēnešu pārdošanas grūdienu ap to, nevis izklāstot vāju piepūli visiem četriem vienlaikus.

Sākums

- 1** Izveidojiet Darbdienas pieprasījuma matricu un novērtējiet korporatīvo dzīvojamo biznesu, labsajūtas atkāpšanās, atpūtas/jubilejas biznesu un pasākumiem pievienoto biznesu pēc piemērotības un piepūles.
- 2** Nosakiet segmentu(s), kas gūst 4+ piemērotībā un 3 vai mazāk piepūlē.
- 3** Izvēlieties vienu augstāko prioritātes segmentu un apņematies patiesam sešu mēnešu pārdošanas grūdienam ap to.
- 4** Cenojiet izvēlētajā segmenta paketi pret to, ko salīdzināms viesis maksātu citur, ne vienkārši lēti salīdzinājumā ar jūsu kāzu likmēm.
- 5** Nosakiet pārbaudes punktu trīs mēnešiem, lai pārskatītu agrīno pieprasījumu atbildi jaunajam segmentam.

NODAĻA 15

Piegādātāji, komisijas un vēlamais saraksts

*Reputācijas izveidei vajag divdesmit gadus,
tās sagraušanai – piecas minūtes.*

— WARREN BUFFETT

Katra kāzu norises vieta agrāk vai vēlāk uzkrāj vēlamu piegādātāju sarakstu – fotogrāfus, floristes, DJ, plānotājus un ceremonijmeistarus, ko jūs iesakāt pāriem, kas jautā, jo lielākā daļa pāru ierodas norises vietas rezervācijas posmā bez pilnībā izveidotas piegādātāju komandas un patiesi vēlas uzticamu ieteikumu. Labi apstrādāts, šis saraksts ir viens no labākajiem jūsu biznesa ieteikumu dzinējiem, atnesot pieprasījumus no piegādātājiem, kas strādā kāzās vairākās norises vietās un virza pārus uz tiem, kas ar viņiem izturas labi. Neuzmanīgi apstrādāts, tas ir reālas atbildības, kvalitātes nekonsekvences, un – sliktākajā versijā – neatklāta komisijas vienošanās avots, kas kaitē uzticībai, ja pāris to kādreiz uzzina.

Sāciet ar to, kas pieder sarakstā un kāpēc. Piegādātājs pelna savu vietu ar pierādītu kvalitāti un uzticamību tieši jūsu īpašumā, nevis ar personiskām attiecībām ar koordinatori vai pastāvīgu vienošanos, ko neviens gadiem nav pārskatījis. Izveidojiet patiesu **pārbaudes procesu**, pirms pievienojat kādu: pieprasiet atsauces no citām norises vietām, kurās viņi strādājuši, apstipriniet, ka viņiem ir pienācīga civiltiesiskās atbildības apdrošināšana (nesarunājama ikvienam, kas darbojas jūsu īpašumā, īpaši lomas, kas saistītas ar ēdināšanu, piemēram, mobilais bārs vai vēlu naktī pārtikas kravas automašīnas pārdevējs), un, ja iespējams, redziet viņu darbu reālās kāzās jūsu norises vietā vai salīdzināmā, pirms ieteikt viņus parim, kas plāno savas dzīves svarīgāko dienu.

Komisijas vienošanās – fotogrāfs, florists vai plānotājs, kas maksā norises vietai ieteikuma maksu par biznesu, ko jūs viņiem sūtāt – ir izplatītas šajā nozarē un pašas par sevi nav

nepiedienīgas, bet tām jāapstrādā ar specifisku disciplīnu, ko lielākā daļa norises vietu izlaiž: atklāšanu. Ja jūs saņemat komisiju par piegādātāja ieteikumu, un pāris to vēlāk atklāj (kas notiek biežāk, nekā īpašnieki sagaida, jo piegādātāji runā viens ar otru un dažreiz ar pāriem), kaitējums nav pašā komisijā – tas ir faktā, ka tā netika atklāta, jo tas pārveido katru ieteikumu, ko jūs jebkad esat devuši, kā potenciāli pašpietiekamu, nevis patiesi pāra interesēs. Vienkāršais risinājums, ko es ieteiktu bez rezervēm: atklājiet komisijas vienošanās atklāti, vai nu savā piegādātāju informācijas paketē ("daži mūsu vēlamā saraksta piegādātāji maksā ieteikuma maksu; mēs iesakām tikai piegādātājus, ko mēs ieteiktu neatkarīgi no tā") vai kad jautāts tieši, un nekad neļaujiet ieteikuma kvalitātei ietekmēties no komisijas lieluma – brīdī, kad zemākas kvalitātes piegādātājs tiek ieteikts pār labāku, jo komisija ir lielāka, jūs esat pārvērtuši uzticības aktīvu par saistībām.

Izveidojiet **Piegādātāja vienošanās kopsavilkumu** ikvienam jūsu formālajā vēlamajā sarakstā – ne smagu juridisku dokumentu, bet skaidru vienas lapas izpratni, kas aptver: apdrošināšanas prasības, piekļuves un sagatavošanas logus (saistīti ar jūsu darba grafiku no 10. nodaļas, jo florists, kas nezina savu piekļuves logu, ir florists, kas joprojām kārto galda dekorācijas, kad ierodas viesi), jebkuru komisijas vienošanos un tās atklāšanas apstrādi, un pamata kvalitātes standartu, ko jūs sagaidāt, ka viņi uzturēs, lai paliktu sarakstā. Tas jūs aizsargā darbības ziņā (piegādātājs, kas zina savu piekļuves logu rakstiski, mazāk iespējams, ka novirzīs jūsu darba grafiku) un

reputācijas ziņā (piegādātājs, kas saprot, ka pārstāv jūsu norises vietas standartu, ne tikai savu zīmolu, uzvedas atbilstoši).

Vadiet patiesu **pārskatīšanas procesu** vēlamajam sarakstam vismaz reizi gadā, ne kā formalitāti, bet kā aktīvu kvalitātes pārbaudi: savāciet atsauksmes no savas koordinatores un grīdas personāla par katru piegādātāju, kas strādāja kāzās jūsu īpašumā pēdējā gada laikā (vai viņi bija laikā, profesionāli, viegli sadarboties, vai izraisīja jebkādu darbības berzi), un, kur jūs varat to ērti iegūt, atsauksmes no pašiem pāriem 16. nodaļas pēc-kāzu uzraudzībā. Piegādātājs, kas konsekventi kavējas, izraisa berzi ar jūsu komandu, vai ģenerē pāru sūdzības, jāizņem no saraksta neatkarīgi no tā, cik ilgi viņi tur bijuši vai cik labi jūs personīgi sadarbojaties ar viņiem – saraksta vērtība jums ir pilnībā tā konsekvences funkcija, un viens slikts ieteikums, kas noiet greizi pāra kāzu dienā, jums izmaksā daudz vairāk reputācijā, nekā vērtā ir noteikto attiecību ērtība.

Ekosistēmas efektu ir vērts skaidri nosaukt, jo tas ir iemesls, kāpēc šī nodaļa ir svarīga ārpus riska pārvaldības: labi vadītas vēlamā piegādātāja attiecības kļūst par patiesu ieteikumu dzinēju abos virzienos. Fotogrāfi un plānotāji, kas strādā kāzās reģionā, redz daudz vairāk norises vietu, nekā jebkad redzēs viens pāris, un piegādātājs, kuram ir laba pieredze jūsu īpašumā – skaidra komunikācija, darba grafiks, kas respektē viņu darba laiku, komanda, kas izturas pret viņiem kā profesionāliem partneriem, nevis neērtību – iesaka jūs saviem pašu nākotnes klientiem, kuri vēl nav izvēlējušies norises vietu. Šis ieteikuma kanāls parasti konvertējas materiāli augstākā likmē nekā auksts pieprasījums, tieši tā paša uzticības iemeslu dēļ, kas apspriesti 4. nodaļā, un

tas jums neko nemaksā papildus jūsu piegādātāju attiecību vadīšanai ar to pašu profesionalitāti, ko vēlētos pagarināt savai pašu komandai.

Šonedēļ: Sarakstiet katru piegādātāju, kas pašlaik ir jūsu vēlamajā sarakstā, un pārbaudiet divas lietas katram: vai jums ir viņu pašreizējā apdrošināšanas dokumentācija failā, un vai jums ir skaidra, atklāta izpratne par jebkuru komisijas vienošanos.

Ieviešana praksē

1 Sarakstiet katru piegādātāju, kas pašlaik ir jūsu vēlamajā sarakstā, un pārbaudiet, ka jums ir pašreizējā apdrošināšanas dokumentācija katram.

2 Apstipriniet, vai eksistē komisijas vienošanās katram piegādātājam, un vai tā ir atklāta pāriem.

3 Izstrādājiēt vienas lapas Piegādātāja vienošanās kopsavilkumu, kas aptver apdrošināšanu, piekļuves logus, komisijas atklāšanu un kvalitātes standartu.

4 Vadiet gada pārskatu, savācot atsauksmes no savas koordinatores un grīdas personāla par katru piegādātāju, kas šogad strādāja kāzās.

5 Izņemiet jebkuru piegādātāju, kas konsekventi kavējas, izraisa berzi, vai ģenerē pāru sūdzības, neatkarīgi no darba ilguma.

NODAĻA 16

Reputācija ar gada aizkavi

Labas reputācijas izveidei vajag daudz labu darbu, bet tās zaudēšanai pietiek ar vienu sliktu.

— BENJAMIN FRANKLIN

Slikts otrdienas pusdienas serviss saņem atsauksmi stundu laikā, un jūs varat atbildēt, mācīties un pielāgoties, pirms nedēļa beidzas. Kāzu atsauksme bieži nenonāk agrāk par astoņiem, desmit, dažreiz divpadsmit mēnešiem pēc pašas dienas, kad pāris ir atgriezies no medusmēneša, redzējis profesionālās fotogrāfijas, un beidzot apsēdies uzrakstīt atsauksmi, ko viņi bija plānojuši atstāt. Šī aizkave maina visu par to, kā reputācija darbojas šajā biznesā, un lielākā daļa norises vietu to pārvalda tā, it kā tā darbotos tāpat kā jebkura cita viesmīlības atsauksme – atbildiet ātri, dodieties tālāk – kad viss mehānisms ir atšķirīgs.

Iztēlojieties pāri, kura kāzu brokastis kavējās deviņas minūtes, jo piegādātāja furgons iestrēga aiz traktora. Neviena zālē to nepamanīja tajā brīdī – orķestris spēlēja, tosti izdevās, nakts beidzās laimīga izsūkuma miglā. Desmit mēnešus vēlāk, pārlūkojot profesionālās fotogrāfijas mierīgā svētdienā, līgava raksta atsauksmi, kas piemin, ka "laiks šķita nedaudz nepareizs," vienu izmestu rindu citādi spīdošā atsauksmē, kas tomēr pastāvīgi paliek norises vietas profila augšpusē, lai to izlasītu nākamais saderinātais pāris.

Vispirms saprotiet, ar ko jūs faktiski nodarbojaties. Kāzu atsauksmi nav uzrakstījis atkārtots klients ar racionālu, salīdzinošu atskaites punktu – to ir uzrakstījis kāds, kurš, ilustratīvā bāzē, iztērēja kaut kur starp 15 000 un 40 000 eiro par vienu dienu, kurai bija jābūt viņu dzīves labākajai, novērtēta pret emocionālu standartu, ko nenes neviena parasta viesmīlības darbība, un atcerēta caur izkropļojošu lēcu par to, kā diena patiesībā jutās tajā brīdī, palielinātu ar notikuma nozīmi. Neliela laika kavēšanās, ko korporatīvs viesis neminētu atsauksmē,

kāzu atsauksmē kļūst par "istabas serviss kavējās tik ilgi, ka mūsu pirmā deja tika atlikta un tas sabojāja visu vakaru" – tehniski precīza, nesamērīgi svarīga, un nonāk jūsu atsauksmes profilā desmit mēnešus vēlāk, kur tā paliks, izcili, gadiem.

Aizkave nozīmē, ka jūs nevarat pārvaldīt kāzu reputāciju reaktīvi tāpat, kā jūs varētu pārvaldīt restorānu – līdz brīdim, kad atsauksme parādās, darbības apstākļi, kas to izraisīja, sen ir pagājuši, iesaistītais personāls, iespējams, ir pārcēlies citur, un nav dzīvas iespējas kaut ko labot šim parim. Visai disciplīnai jāpāriet uz trim agrākiem attiecību punktiem: gaidu pārvaldību pirms dienas, redzamu atgūšanos dienā pašā, kad kaut kas noiet greizi, un apzinātu pozitīvās noskaņas ievākšanu logā pēc dienas, kad tā ir svaigākā, nevis pasīvi gaidot, kad atsauksme galu galā parādīsies.

Gaidu pārvaldība sākas ilgi pirms kāzām, katrā plānošanas sarunā, ko koordinatore vada. Pāris, kuram skaidri un konkrēti pateikts, ko sagaidīt – reālistiski laiki, kas ir iekļauts salīdzinājumā ar to, kas maksā papildus, kā faktiski izskatās slikta laika plāns, ja lietus lūst uz āra ceremoniju – ierodas savā kāzu dienā kalibrēts, un kalibrēts pāris daudz mazāk iespējams, ka piedzīvos parastu darbības kritumu kā nodevību. Pāris, kuram ir atļauts iztēloties idealizētu versiju, kas nekad nav bijusi patiesi solīta, ir sagatavots, lai justos vīlies pilnīgi parastā notikuma dienas realitātē, bez jebkādas jūsu darbības komandas vainas.

Atgūšanās dienā pašā ir svarīgāka kāzās nekā gandrīz jebkurā citā viesmīlības kontekstā, jo emocionālie ieguldījumi nozīmē, ka redzama, žēlsirdīga atgūšanās no reālas problēmas bieži tiek

atcerēta siltāk, nekā ja problēma nekad nebūtu notikusi – pāris, kas redz savu koordinatori personīgi un redzami risinot krīzi (kavējošs piegādātājs, diētas kļūda, kas notverta un nekavējoties izlabota), bieži atstāj iespaidu par norises vietu vairāk, nekā pāris, kura diena gāja perfekti, bet kurš nekad neredzēja nevienu smagi strādājam viņu labā. Apmāciet savu komandu skaidri redzamā atgūšanā: atzīstiet problēmu parim vai viņu vecākiem tieši, nevis cerot, ka viņi to nepamanīja, izskaidrojiet, kas tiek darīts, un sekojiet, lai apstiprinātu, ka tas ir atrisināts – klusa, neredzama labošana šeit bieži ir nepareizais instinkts, jo tas atņem parim pārliecību, ka kāds patiešām rūpējas par viņu dienu.

Izveidojiet **Pēc-kāzu uzraudzības secību** kā pastāvīgu procesu, ne gadījuma jauku žestu: īsu, siltu ziņu nedēļas laikā pēc kāzām, pateicoties parim un pārbaudot, kā viņi iekārtojas laulātā dzīvē, bez jebkāda pieprasījuma pievienota; nozīmīgāku turpinājumu sešu līdz astoņu nedēļu atzīmē, kad sākotnējais izsīkums ir pagājis, bet pirms atmiņa ir izbālējusi, skaidri aicinot atsauksmi un, ja atsauksme ir pozitīva, atsauksmes pieprasījumu ar tiešu saiti, padarītu pēc iespējas vieglāku; un – soli, ko gandrīz visi izlaiž – patiesu saskarsmes punktu pāra pirmajā gadadienā, kas gan stiprina attiecības (šeit bieži rodas 14. nodaļas atpūtas bizness, atgriežošā pāra gadadienas uzturēšanās), un pāriem, kas nekad neatrada laiku atstāt šo atsauksmi, piedāvā otru dabisku momentu jautāt.

Pēc-kāzu uzraudzības secība

1

Nedēļas laikā: īsa, silta pateicības ziņa, bez jebkāda pieprasījuma pievienota.

2

Sešu līdz astoņu nedēļu atzīmē: nozīmīgāks turpinājums, kas aicina atsauksmi, ar tiešu atsauksmes pieprasījuma saiti, ja atsauksme ir pozitīva.

3

Pirmajā gadadienā: patiens saskarsmes punkts, kas stiprina attiecības un piedāvā otru dabisku momentu prasīt atsauksmi.

Ilustratīvs salīdzinājums, ko ir vērts iesaistīt: norises vietas, kas vada strukturētu uzraudzības secību, parasti redz kāzu atsauksmju apjomu ievērojami augstākā likmē nekā norises vietas, kas atstāj to gadījumam, vienkārši tāpēc, ka lielākā daļa apmierināto pāru plāno atstāt atsauksmi un nekad gluži nepaguļ to izdarīt bez konkrētas, labi laika ziņā saskaņotas uzaicinājuma – neapmierinātā mazākuma, turpretī, uzticami atrod laiku. Neuzaicināti, jūsu atsauksmes profils sagriežas uz pāriem, kuriem bija patiesa sūdzība, ne tāpēc, ka sūdzības bija izplatītas, bet tāpēc, ka viņi ir pietiekami motivēti rakstīt bez uzaicinājuma.

Šonedēļ: Pārbaudiet, vai jūs pašlaik vadāt jebkādu strukturētu uzraudzības procesu pēc kāzām, vai atsauksmju ģenerēšana ir atstāta pilnīgi nejaušībai – un ja tas ir pēdējais, izstrādāriet nedēļas pateicības ziņu kā savu pirmo soli.

Šonedēļ

- 1 Pārbaudiet, vai jūs pašlaik vadāt jebkādu strukturētu uzraudzības procesu pēc kāzām, vai atsauksmes ir atstātas nejaušībai.
- 2 Izstrādājiņ nedēļas pateicības ziņu pāriem, kas atgriežas no medusmēneša, bez jebkāda pieprasījuma pievienota.
- 3 Izveidojiet sešu līdz astoņu nedēļu turpinājumu ar tiešu atsauksmes pieprasījuma saiti pozitīvai atsauksmei.
- 4 Ieplānojiņ pirmās gadadienas saskarsmes punktu katram parim kā pastāvīgu secības daļu.
- 5 Apmāciņ komandu skaidri redzamā atgūšanā dienā pašā: atzīstiet, izskaidrojiņ, apstipriņiet atrisinātu.

NODAĻA 17

Sestdienas kāpuma nokomplektēšana

*Rūpējieties par saviem darbiniekiem, un viņi
rūpēsies par jūsu biznesu.*

— RICHARD BRANSON

120 viesu kāzām sestdienā varētu būt nepieciešami sešpadsmit cilvēki uz vietas visā virtuvē, grīdā, bārā, numuros un teritorijā. Tam pašam īpašumam otrdienā varētu patiesi būt nepieciešami četri. Šī astoņkārtīgā svārstība, kas atkārtojas nedēļu pēc nedēļas visas sezonas garumā, ir individuāli visgrūtākā personāla problēma šajā biznesā, un tas ir iemesls, kāpēc kāzu norises vietu viesnīcas sadedzina labu personālu ātrāk nekā gandrīz jebkura cita viesmīlības kategorija – ne tāpēc, ka pats darbs būtu nesaprātīgs, bet tāpēc, ka darba grafika modelis, ko vada lielākā daļa norises vietu, faktiski neatrisina svārstību, tas vienkārši lūdz to pašu pamatkomandu absorbēt to katru vienu nedēļas nogali.

Sāciet, sadalot savu personālu trīs atsevišķos baseinos, nevis izturoties pret "personālu" kā vienu nediferencētu grupu, jo katram baseinam nepieciešama atšķirīga vadības pieeja. Jūsu pamatkomandai – pilna laika, visa gada darbiniekiem, kas veido darbības mugurkaulu – vajadzētu būt izmērītai pret jūsu pamata darbdienas pieprasījumu plus saprātīgu kāzu segšanas daļu, ne pret pīķa sestdienas nepieciešamību, jo pamatkomandas izmērīšana, lai ērti segtu katru sestdienu vienatnē, nozīmē hronisku pārpersonalizāciju un nepietiekamu izmantošanu pārējai nedēļai, kas ir dārgi un, atklāti sakot, demoralizējoši personālam, kas var redzēt, ka viņi ir pilnīgi nepieciešami tikai vienu dienu no septiņām. Jūsu gadījuma baseinam – regulāriem nepilna laika vai nulles stundu darbiniekiem, kas strādā kāzās konkrēti, uzticami, nebūdami pilna laika darbinieki – vajadzētu būt izveidotam apzināti un uzturētam aktīvi, ne salikts panikā katru martu; patiesi labs gadījuma baseins, kas izveidots vairāku

sezonu laikā, kļūst tikpat uzticams un labi apmācīts kā pamatpersonāls kāzu specifiskām lomām, piemēram, banketēšanas serviss, bez visa gada nodarbinātības izmaksas. Aģentūras personālam vajadzētu būt jūsu pēdējam līdzeklim, izmantotam apzināti patiesām pīķa-uz-pīķa situācijām (divas lielas kāzas tajā pašā nedēļas nogalē, negaidīta plaša no gadījuma neierašanās), jo aģentūras personāls maksā vairāk stundā, zina jūsu īpašumu un jūsu darba grafiku sliktāk, un rada redzami mazāk noslīpētu servisu dienā, kas nozīmē visvairāk.

Izveidojiet **Kāzu darba grafika veidni**, kas sākas no darba grafika piecām trasēm (10. nodaļa) un izstrādā personāla skaitu un lomu katrai: virtuve (brigāde, izmērīta pēc pasniegšanas līnijas caurlaides no 11. nodaļas, ne pēc vispārējā porcijas-uz-pavāru attiecības), banketēšanas grīdas serviss (reālistiska attiecība ir viens apkalpotājs uz 12-15 porcijām plakanā kāzu brokastu servisam, stingrāka izsmalcinātākam servisa stilam), bārs (nokomplektēts pret jūsu bāra minimumu un gaidīto vakara viesu skaitu, ne pret fiksētu skaitu neatkarīgi no kāzu izmēra), numuri/uzkopšana (pilnīga bloka apgrozība iepriekšējā naktī un tās pašas dienas pieskārieni), un teritorija/koordinācija (kāds, kas dedicēts pārvaldīt darba grafikā identificētos spiediena punktus, nesalikts citā lomā). Ilustratīvās 120 viesu, 140 vakara viesu kāzās: 5 virtuve, 8 banketēšanas grīdas serviss, 2 bārs, 1 dedicēts koordinators dienā. Nokomplektējiet pret šo veidni katrām kāzām, nevis atjaunojot personāla skaitu no atmiņas katru reizi no jauna, un jūs notvers nepietiekamu komplektāciju pirms dienas, ne tās laikā.

Krustapmācība ir individuāli visaugstākā sviras investīcija, ko lielākā daļa norises vietu nepietiekami izmanto. Pamatkomandas dalībnieks, kas ir apmācīts divās vai trīs lomās – kāds, kas var vadīt banketēšanas grīdas servisu un arī nostāties aiz bāra, piemēram – dod jums patiesu elastību segt gadījuma neierašanos vai aizņemtāku nekā gaidīts vakaru bez ārkārtas aģentūras zvana, un tas padara pašu darbu daudzveidīgāku un mazāk monotonu darbiniekam, kas palīdz noturēšanai. Izveidojiet krustapmācību apzināti klusākās darbdienu maiņās, kur kļūdas riski ir zemi, nevis mēģinot apmācīt kādu tiešraidē viņu pirmajās sestdienas kāzās.

Iztēlojieties banketēšanas uzraugu, kas ir strādājis vienpadsmit secīgas sestdienas bez brīvdienas, smaidot pāra pirmās dejas laikā, klusi skaitot līdz sezonas beigām. Viņa iesniedz savu atlūgumu nākamajā pirmdienā, ne tāpēc, ka kādas atsevišķas kāzas gāja greizi, bet tāpēc, ka neviens nekad nejautāja, vai viņa var turpināt to katru nedēļu līdz oktobrim.

Nogurums pelna skaidru politiku, ne tikai labus nolūkus, jo secīgas nedēļas nogales kāzas visas sezonas garumā ir patiesi nogurdinošas, un norises vietas, kas zaudē labu personālu sezonas vidū, gandrīz vienmēr ir tās, kas ļauj darba grafikam pēc noklusējuma izmantot tos pašus cilvēkus katru vienu sestdienu bez apzinātas rotācijas. Izveidojiet **Noguruma politiku**: maksimālo secīgo nedēļas nogales kāzu maiņu skaitu pirms obligātas brīvas nedēļas nogales (izplatīts un aizstāvamais standarts ir ne vairāk kā trīs secīgas nedēļas nogales smagākajās kāzu lomās pirms garantētas brīvas nedēļas nogales), patiesu stundu izsekošanu visas sezonas garumā

ikvienam, kas regulāri uzņemas kāzu maiņas papildus pamatlomai, un skaidru sarunu ar personālu par darba slodzi vismaz sezonas vidū, ne tikai izejas intervijā pēc tam, kad viņi jau nolēmuši aiziet. Tas ir tikpat svarīgi jūsu gadījuma baseinam kā jūsu pamatkomandai – gadījuma darbinieks, kas tiek izturēts kā bezgalīgi pieejams un ar kuru sazinās tikai tad, kad jums nepieciešams segums, nekad nepārbaudīts, ir gadījuma darbinieks, kas pieņem pirmo labāko piedāvājumu, kas nāk.

Ilustratīvs salīdzinājums: norises vieta, kas pārgāja no ad hoc "kurš ir pieejams" sestdienas darba grafika uz formālu veidni ar definētu krustapmācību un noguruma politiku, ziņoja par ievērojami zemāku sezonas personāla mainību nākamajā gadā, un – vērts atzīmēt kopā ar noturēšanas ieguvumu – redzami vienmērīgāku kāzu dienas servisu, jo atpūties, pareizi nokomplektēts komandas darbojas labāk nekā izsmelts, kas darbojas ar tiem pašiem sešiem vārdiem katru vienu sestdienu.

Šonedēļ: Izveidojiet Kāzu darba grafika veidni pret savu darba grafiku savām nākamajām standarta izmēra kāzām un pārbaudiet savu noguruma risku – cik secīgas nedēļas nogales jūsu visvairāk paļautais personāls ir strādājis bez pauzes šajā sezonā.

Sākums

- 1 Izveidojiet Kāzu darba grafika veidni pret darba grafika piecām trasēm savām nākamajām standarta izmēra kāzām, izmērot virtuves, grīdas, bāra, numuru un koordinācijas personāla skaitu.
- 2 Sadaliet savu personālu trīs baseinos – pamats, gadījuma un aģentūra – un apstipriniet, ka nemērojat pamatkomandu tikai pēc pīķa sestdienas nepieciešamības.
- 3 Pārbaudiet savu noguruma risku: cik secīgas nedēļas nogales jūsu visvairāk paļautais personāls ir strādājis bez pauzes šajā sezonā.
- 4 Nosakiet Noguruma politiku, kas ierobežo secīgas nedēļas nogales kāzu maiņas līdz trim pirms obligātas brīvas nedēļas nogales.
- 5 Ieplānojiet krustapmācības sesijas klusā darbdienas maiņā vismaz vienam pamatkomandas dalībniekam.

NODAĻA 18

Mārketings pāriem, kuri nekad nav par jums dzirdējuši

Puse naudas, ko tērēju reklāmai, ir izšķērdēta, un problēma ir tā, ka nezinu, kura puse.

— JOHN WANAMAKER

Katrs kāzu norises vietas īpašnieks agrāk vai vēlāk uzdod to pašu jautājumu: kur patiešām vajadzētu iet mārketinga budžetam? Godīgā atbilde ir tā, ka tas ir pilnīgi atkarīgs no jūsu konkrētā kanāla veikspējas, ko gandrīz neviens faktiski nemēra – lielākā daļa norises vietu var jums pateikt savus kopējos mārketinga izdevumus un kopējās rezervācijas, bet ļoti maz var jums pateikt izmaksas par pieprasījumu vai izmaksas par rezervāciju pēc atsevišķa kanāla, kas ir vienīgais skaitlis, kas patiesi pasaka, kur tērēt nākamo eiro.

Kartējiet kanālus, kas ir svarīgi kāzu norises vietas mārketingam konkrēti, jo tie ievērojami atšķiras no vispārējā viesmīlības mārketinga. Norises vietu direktoriji (kāzu nozares saraksta vietnes, ko pāri pārlūko, izpētot norises vietas reģionā) bieži ir visaugstākā apjoma pieprasījumu avots norises vietām bez spēcīga esošā zīmola, bet tie nes reālas pastāvīgas izmaksas (parasti gada saraksta maksu, dažreiz maksu par leadu) un ievērojami atšķiras leadu kvalitātē starp platformām. Kāzu izstādes – vai nu organizētas jūsu pašu īpašumā, vai apmeklētas kā izstādes dalībnieks citur – ģenerē augstas nodoma pieprasījumus no pāriem, kas aktīvi salīdzina norises vietas, bet nes reālas laika un personāla izmaksas, kas jāsver pret pieprasījumu apjomu, ne tikai apmeklētāju skaitu. Reāls kāzu saturs – fotogrāfija un rakstīti materiāli no reālām kāzām, ko esat organizējuši, kopīgoti jūsu pašu vietnē un sociālajos kanālos, bieži piegādāti apmaiņā pret izmantošanas tiesībām no jūsu fotogrāfu partneriem no 15. nodaļas – parasti ir jūsu lētākais, visaugstākās uzticības kanāls, jo tas rāda, nevis stāsta, un tas tieši baro plānotāju un piegādātāju ieteikumus. Instagram un citi

vizuālie sociālie kanāli ir nesamērīgi svarīgi šai kategorijai konkrēti, jo pāri, kas izpēta norises vietas, pamatā izpēta estētiku, un konsekventa, labi kurēta plūsma no reālām kāzām jūsu īpašumā dara vairāk, lai konvertētu pārlūkojošu pāri pieprasījumā, nekā gandrīz jebkura maksāta reklāma. Plānotāju un piegādātāju ieteikumi, aptverti 15. nodaļā, un bijušo viesu ieteikumi no 16. nodaļas uzraudzības secības, noapaļo sarakstu, un abi parasti konvertējas visaugstākajā likmē no jebkura kanāla, jo uzticības darbs jau ir izdarīts.

Izveidojiet **Kanāla rezultātu karti**, lai patiesi salīdzinātu tos pēc skaitļiem, kas ir svarīgi, ne pēc tā, kas šķiet visiespaidīgākais vai ģenerē visvairāk veltīgu iesaisti. Katram kanālam izsekojiet: kopējos izdevumus (ieskaitot saprātīgu personāla laika aprēķinu, ne tikai skaidras naudas izmaksas), ģenerētos pieprasījumus, pieprasījumus, kas sasniedza apskates posmu, un – skaitli, kas patiesi ir svarīgs – rezervācijas, kas rezultējās, tad daļa izdevumus ar rezervācijām, lai iegūtu patiesās izmaksas par rezervāciju katram kanālam.

IZMAKSAS PAR REZERVĀCIJU

Izmaksas par rezervāciju = Kopējie kanāla izdevumi (skaidra nauda + personāla laiks) ÷ Rezervācijas, kas rezultējās no šī kanāla

Ilustratīva rezultātu karte varētu parādīt: norises vietu direktoriji, 4200 eiro gada izdevumi, 85 pieprasījumi, 12 rezervācijas,

izmaksas par rezervāciju 350 eiro; kāzu izstādes, 2800 eiro izdevumi (ieskaitot personāla laiku), 40 pieprasījumi, 9 rezervācijas, izmaksas par rezervāciju 311 eiro; reāls kāzu saturs un organiskais sociālais, gandrīz nulle tiešu skaidras naudas izdevumu papildus pieticīgai 1500 eiro satura izveides izmaksai, 55 pieprasījumi, 15 rezervācijas, izmaksas par rezervāciju 100 eiro; piegādātāju un bijušo viesu ieteikums, būtībā nulle tiešu izmaksu, 30 pieprasījumi, 14 rezervācijas, izmaksas par rezervāciju tuvu nullei. Ar tādiem skaitļiem ieteikumu un satura kanāli ir dramatiski efektīvāki nekā maksātie kanāli – tas nenozīmē pamest maksātos kanālus (direktoriji un izstādes bieži sasniedz pārus, kas citādi jūs nekad neatrastu, paplašinot jūsu kopējo adresējamo baseinu, nevis tikai konvertējot esošo apziņu), bet tas nozīmē, ka mārketinga budžeta nākamajam eiro vajadzētu parasti iet pie bezmaksas, augstas konversijas kanālu stiprināšanas, pirms pievienot vairāk izdevumu maksātajiem. Izveidojiet ****Satura kalendāru**** ap reālām kāzām konkrēti, jo vispārējs norises vietas mārketinga (tukšas telpas fotogrāfija, mākslīgi izklausās teksts) konvertējas daļā no likmes, ar kādu saturs, kas rāda reāla pāra reālu dienu – uzņemšanu, ko jūs faktiski vadījāt, kleitu, kas karājas reālā līgavas apartamentā, reālu orķestri reālā deju grīdā – konvertējas. Tas prasa darba attiecības ar jūsu fotogrāfu partneriem (saistīts atpakaļ ar 15. nodaļas vēlāmā piegādātāja vienošanos), lai nodrošinātu izmantošanas tiesības kā standarta praksi, un vienkāršu darbības ieradumu: pēc katrām kāzām kāds ir atbildīgs par nelielas satura pakas pieprasīšanu – piecas līdz desmit bildes, notīrītas norises vietas mārketinga izmantošanai – kā rutīnas pēc-kāzu procesa daļu, ne gadījuma pieprasījumu, kad kāds

atceras. Trīsdesmit vai četrdesmit kāzu sezonas laikā šis ieradums pats izveido patiesi bagātu, pastāvīgi atsvaidzinātu satura bibliotēku par gandrīz nulles marginālām izmaksām. Izsekojiet izmaksas par pieprasījumu, tāpat kā izmaksas par rezervāciju, jo šie divi skaitļi dažreiz atšķiras pamācošos veidos – kanāls, kas ģenerē lētus pieprasījumus, bet sliktas kvalitātes (nesaderīga kapacitāte, nereālas budžeta cerības) ir klusi dārgs, kad ņem vērā apskates laiku un koordinatores stundas, kas iztērētas pieprasījumiem, kas nekad nekonvertētos, kas ir tieši iemesls, kāpēc 4. nodaļas piltuves izsekotājs un kanāla rezultātu karte jālasa kopā, ne atsevišķi. ****Šonedēļ:**** Izveidojiet aptuvenu Kanāla rezultātu karti no pēdējiem divpadsmit mēnešiem pieprasījumu un rezervāciju pēc avota, pat ar nepilnīgiem datiem, un nosakiet, kurš kanāls ir klusi jūsu dārgākais uz rezervāciju.

Ieviešana praksē

- 1 Izveidojiet Kanāla rezultātu karti no pēdējiem divpadsmit mēnešiem pieprasījumu un rezervāciju, sadalītu pēc avota.
- 2 Dala kopējos izdevumus (ieskaitot personāla laiku) ar rezervācijām katram kanālam, lai iegūtu patiesās izmaksas par rezervāciju.
- 3 Nosakiet kanālu, kas ir klusi jūsu dārgākais uz rezervāciju, un vienu bezmaksas vai lētu kanālu, kas ir vērts pastiprināt.
- 4 Iestatiet pēc-katru-kāzu ieradumu pieprasīt piecas līdz desmit notīrītas bildes no sava fotogrāfa Satura kalendāram.
- 5 Izsekojiet izmaksas par pieprasījumu kopā ar izmaksām par rezervāciju, lai notvertu kanālus, kas ģenerē lētus, bet sliktas kvalitātes leadus.

NODAĻA 19

Kapitāla projekti: šķūnis, telts, licence

Dievam mēs uzticamies; visiem pārējiem jāatnes dati.

— W. EDWARDS DEMING

Agrāk vai vēlāk katra augoša kāzu norises vieta saskaras ar to pašu lēmumu kategoriju: patiesu kapitāla investīciju konkrēti kāzu kapacitātes paplašināšanai vai uzlabošanai – pārveidotu šķūni vai oranžēriju, pastāvīgu telts struktūru, civilās ceremonijas licenci jaunai telpai, dedicētu līgavas apartamenta būvniecību. Tie ir reāla nauda, reāls būvniecības risks un reālas daudzgadu saistības, un tie pelna finansiālas stingrības līmeni, ko "mēs domājam, ka tas atmaksāsies" nesniedz, lai cik pārliecināts būtu instinkts aiz tā.

Pamata disciplīna ir modelēt atmaksu divās valūtās vienlaikus: papildu kāzu skaitā, ko jaunā kapacitāte faktiski ļauj, un cenas pieaugumā, ko jaunā kapacitāte ļauj jums iekasēt par kāzām, kuras jūs jau plānojat rezervēt jebkurā gadījumā. Tie ir patiesi atšķirīgi atgriezenisko ieguldījumu avoti, un to sajaukšana rada pārāk optimistisku gadījumu, jo jauna ceremonijas zāle, piemēram, varētu nepievienot daudz pilnīgi jaunu kāzu jūsu kalendārā (jūs, iespējams, jau esat tuvu savai reālistiskajai sestdienas kapacitātei) – tās patiesā vērtība varētu būt pilnībā cenas pieaugumā, ko tā ļauj, ļaujot iekasēt prēmiju par uz vietas licencētu ceremoniju, ko pāri pašlaik ir spiesti organizēt citur, vai izņēmuma ekonomikā no 3. nodaļas, pievienojot aizsargātu telpu, kas padara hibrīda modeli pievilcīgāku.

Iztēlojieties īpašnieku, kas stāv nomātā teltī pēdējo reizi, vērojot komandu izjaucam stabus rītā pēc kāzām četrpadsmito sezonu pēc kārtas, aprēķinot savā galvā, ka pastāvīga struktūra atmaksātos "galu galā" – un apņemoties 340 000 eiro tikai uz šī sajūtas pamata, nekad neatdalot, cik daudz no atmaksas nāktu

no jaunām kāzām salīdzinājumā ar to, cik daudz no augstākas cenas kāzām, kuras viņš jau plānoja rezervēt jebkurā gadījumā.

Izveidojiet **Kapitāla projekta novērtējuma veidni**, kas piespiež abas valūtas uz lapas atsevišķi. Sāciet ar papildu kapacitātes gadījumu: cik daudz vairāk kāzu gadā jaunais aktīvs patiesi ļauj, ņemot vērā jūsu reālistisko griestus sestdienām un jūsu faktisko pašreizējo pārejas sezonas un ārpussezona datumu izmantošanu no pieprasījuma kalendāra 6. nodaļā – esiet šeit godīgi, jo visbiežākā pārvērtēšana šajos novērtējumos ir pieņēmums, ka jauna telts vai šķūnis vienkārši reizinās jūsu kāzu skaitu, kad praksē jūs parasti esat kapacitātes ierobežoti pēc pieprasījuma pēc prēmijas datumiem, ne pēc fiziskās telpas, un patiesais ieguvums ir kāzu ļaušana datumos, kurus jūs pašlaik nevarat labi apkalpot, vai divu mazāku vienlaicīgu pasākumu ļaušana, kur iepriekš jūs varējāt vadīt tikai vienu. Tad izveidojiet cenas pieauguma gadījumu: kādu prēmiju jūs varat ticami iekasēt visā savā esošajā kāzu apjomā jaunā aktīva dēļ – uz vietas licencēta ceremonijas zāle, kas atnes konkrētu papildu maksu lielākajā daļā jūsu kāzu, piemēram, bieži ir lielāks un uzticamāks atmaksas avots nekā papildu apjoma gadījums, jo tas attiecas uz pieprasījumu, kas jums jau ir, ne pieprasījumu, ko jūs ceriet ģenerēt.

Kapitāla projekta novērtējuma izveide

- 1 Izveidojiet papildu kapacitātes gadījumu: cik daudz patiesi jaunu kāzu aktīvs ļauj, godīgi novērtēts pret reālu pieprasījumu.
- 2 Izveidojiet cenas pieauguma gadījumu atsevišķi: kādu prēmiju aktīvs ļauj iekasēt par kāzām, kuras jūs jau plānojat rezervēt.
- 3 Pievienojiet izvairītas izmaksas (nomu, izīrēšanu, uzstādīšanas darbaspēku, kas vairs nav nepieciešams) kopējam gada ieguvumam.
- 4 Dala kapitāla izmaksas ar kopējo gada ieguvumu, lai iegūtu vienkāršu atmaksas periodu.
- 5 Testējiet stresu ar papildu apjoma pieņemumu, iestatītu uz nulli, un pārreķiniet.

Izstrādāsim ilustratīvu piemēru pastāvīgai telts struktūrai, aizvietojo notomātu telti, ko norises vieta pašlaik uzstāda un izjauc katrai kāzu sezonai. Kapitāla izmaksas: 340 000 eiro par pastāvīgu, izolētu, licencējamu struktūru. Pašreizējā nomātās telts izmaksa, izvairīta turpmāk: 18 000 eiro gadā nomā, piegādē un uzstādīšanas/izjaukšanas darbaspēkā. Papildu ļautā kāzu kapacitāte: reālistiski pieticīga, sakiet 3 papildu kāzas gadā datumos, kas pašlaik nav pieejami telts piegādes laika ierobežojumu dēļ, ar vidējo neto ieguldījumu (no 2. nodaļas Kāzu ieguldījuma tabulas) 9000 eiro katras – 27 000 eiro gadā. Cenas pieaugums esošajā apjomā: pastāvīga, vienmēr pieejama telts

atbalsta 600 eiro pieaugumu norises vietas maksā aptuveni 40 gada kāzās, kas to izmanto, jo tas novērš laika apstākļu risku un uzstādīšanas laika ierobežojumus, kurus pāri pašlaik maksā atlaidi, lai pieņemtu – 24 000 eiro gadā. Kopējais gada ieguvums: 18 000 eiro (izvairīta noma) + 27 000 eiro (papildu apjoms) + 24 000 eiro (cenas pieaugums) = 69 000 eiro.

Vienkārša atmaksa uz 340 000 eiro kapitāla izmaksām: nedaudz mazāk nekā pieci gadi, pirms finansēšanas izmaksām. Vai tas ir pieņemams atmaksas periods, pilnībā ir atkarīgs no jūsu kapitāla izmaksām, jūsu apetītes daudzgadu saistībām, un cik pārliecinoši ir jūsu pamatā esošie pieņēmumi – bet novērtējums vismaz liek reālu, apstrīdamu skaitli uz galda, nevis instinktīvu sajūtu.

Testējiet novērtējumu stresu skaidri, nevis prezentējot tikai pamata gadījumu: kā izskatās atmaksa, ja papildu apjoma pieņēmums ir nulle (konservatīvais gadījums, kur visa atgriešanās balstās tikai uz izvairītu nomu plus cenas pieaugumu)? Iepriekš minētajā piemērā tas samazina gada ieguvumu līdz 42 000 eiro un pastumj atmaksu nedaudz vairāk kā astoņus gadus – joprojām potenciāli saprātīgi struktūrai ar daudzu desmitgažu lietderīgo dzīves ilgumu, bet ievērojami atšķirīgs attēls nekā piecu gadu virsraksts, un tā gadījuma versija, ar kuru jums patiesi vajadzētu justies ērti, apņemoties kapitālu.

Licencēšanas un atļauju risks pelna savu rindu novērtējumā, atsevišķi no būvniecības izmaksām, jo civilās ceremonijas licence, plānošanas izmantošanas maiņa, vai jaunas struktūras būvniecības piekrišana var aizņemt mēnešus un patiesi nav

garantēta katrā jurisdikcijā – modelējiet reālistisku laika grafiku un patiesu negatīvāku scenāriju (atļauja aizkavēta vai daļēji noraidīta, prasot pārprojektēšanu), nevis pieņemot, ka kapitāla projekta laika grafiks ir tikai būvniecības jautājums.

Šonedēļ: Ja jūs apsverat jebkuru kapitāla projektu kāzu kapacitātei, vai jums jau ir viens uz galda, izveidojiet abas novērtējuma valūtas atsevišķi – papildu apjoma gadījumu un cenas pieauguma gadījumu – pirms skatāties uz apvienoto atmaksas skaitli.

Sākums

- 1 Ja kapitāla projekts ir uz galda, izveidojiet papildu apjoma gadījumu atsevišķi: cik daudz patiesi jaunu kāzu aktīvs ļauj datumos, kas pašlaik nav pieejami.
- 2 Izveidojiet cenas pieauguma gadījumu atsevišķi: kādu prēmiju jaunais aktīvs ļauj iekasēt visā jūsu esošajā kāzu apjomā.
- 3 Summējiet abas valūtas un aprēķiniet vienkāršu atmaksas periodu pret kapitāla izmaksām.
- 4 Testējiet novērtējumu stresu ar papildu apjoma pieņemumu, iestatītu uz nulli, un pārrēķiniet atmaksu.
- 5 Modelējiet licencēšanas un atļauju laika grafikus un patiesu negatīvāku scenāriju pirms kapitāla apņemšanās.

NODAĻA 20

Līdzsvarotā norises vieta

*Līdzsvars nav kaut kas, ko atrod, – tas ir
kaut kas, ko rada.*

— JANA KINGSFORD

Viss šajā grāmatā norāda uz vienu mērķi, lai gan neviens divi īpašumi nenonāks tieši tajā pašā versijā: kāzu muižas viesnīca, kur kāzas finansē biznesu, to nedominējot, kur darbdienas kalendāram ir sava patiesā identitāte un pieprasījums, un kur komanda, kas to visu realizē, patiesi var uzturēt tempu gadiem, ne tikai izdzīvot vienu izsīkstošu sezonu pirms izdegšanas. Tā ir līdzsvarotā norises vieta, un noslēgumā ir vērts būt skaidram par to, kā līdzsvars patiesi izskatās skaitļos, nevis atstāt to kā neskaidru vēlmi.

Atgriezieties pie 1. nodaļas Kalendāra atkarības koeficienta kā savas galvenās diagnostikas, jo viss cits šajā grāmatā galu galā pārvieto šo skaitli vienā vai otrā virzienā. Koeficients veselīgā diapazonā – aptuveni 5 līdz 8 pret 1, kāzu dienas peļņa par dienu pret ne-kāzu dienas peļņu par dienu, lai gan pareizais skaitlis jūsu konkrētajam īpašumam ir atkarīgs no numuru skaita, tirgus un riska apetītes – signalizē biznesu, kur kāzas ir patiesi visspēcīgākā atsevišķā līnija, neatstumjot visu pārējo tukšu. Koeficients, kas novirzās virs 12 vai 15 pret 1, ir signāls, ka 14. nodaļas darbdienas darbam jāpāriet no "vērts darīt" uz "steidzams," jo koncentrācijas risks ir pārgājis no vadāma uz bīstamu.

Izveidojiet **gada plānošanas ciklu** ap kalendāra faktisko ritmu, nevis vispārēju janvāra-decembra budžeta procesu, kas ignorē, cik dažādi jūsu divi biznesi – kāzu kalendārs un darbdienas viesnīca – patiesi darbojas. Vēls rudens, kad kāzu sezona ir beigusies, ir dabisks punkts pilna gada retrospektīvai: palaidiet katru šīs grāmatas ietvaru pret tikko beigušos sezonu – Kalendāra atkarības auditu, pilnu Kāzu ieguldījuma tabulu

komplektu, piltuves izsekotāja konversijas likmes pa posmiem, kanāla rezultātu karti, noguruma politikas faktisko ierakstu pret plānoto. Ziema ir jūsu plānošanas un kapitāla projektu logs, kad īpašumam ir patiesa jauda 19. nodaļas novērtējuma darbam un 6. nodaļas cenu lapas pārbūvei pret gada faktisko pieprasījuma kalendāru. Agrs pavasaris ir rekrutēšana un darba grafika veidošana nākamajai sezonai, informēta ar iepriekšējā gada noguruma datiem. Un pati sezona, pavasaris līdz rudenim, ir tīra izpilde – punkts, kurā, ja plānošanas darbs tika veikts pareizi klusajos mēnešos, jūs vadāt sistēmu, nevis to improvizējat.

Nosakiet sev nelielu skaitu **īpašuma etalonu**, ko izsekot gadu no gada, ne desmitiem metriku, kas atšķaida uzmanību, bet pietiekami, lai redzētu, vai business patiesi virzās uz līdzsvaru vai prom no tā: pats Kalendāra atkarības koeficients; vidējais neto ieguldījums par kāzām (no ieguldījuma tabulas, izsekots kā tendence, ne tikai momentuzņēmums); pieprasījuma-uz-rezervāciju konversijas likme no piltuves izsekotāja; darbdienas noslogotība un likme, izsekota atsevišķi no kāzu dienas metrikām, lai darbdienas biznesa paša trajektorija būtu redzama, nevis apglabāta jauktā vidējā; un personāla mainība, konkrēti starp pamatkomandas dalībniekiem, kas regulāri strādā kāzās, kā jūsu godīgākais rādītājs par to, vai sestdienas kāpums tiek pārvaldīts ilgtspējīgi vai vienkārši izdzīvots.

Ilustratīvu trīs gadu trajektoriju ir vērts paturēt prātā kā to, kā izskatās laba progressa, jo tas reti notiek vienā dramatiskā gadā. Gads viens: Kalendāra atkarības koeficients 14 pret 1, darbdienas noslogotība vidēji 38%, personāla mainība pamata kāzu personāla vidū augsta, lielākā daļa īpašnieku godīgi atbild

"kāzas uztur visu pārējo un tas ir izsmeļoši." Gads divi, pēc Kalendāra atkarības audita palaišanas, pakāpju cenu lapas pārbūves, un fokusēta grūdienu palaišanas vienam augstākās prioritātes darbdienas segmentam no pieprasījuma matricas: koeficients uzlabojas līdz 10 pret 1 (daļēji caur darbdienas izaugsmi, daļēji caur gudrāku kāzu cenošanu, ne tikai vairāk kāzu), darbdienas noslogotība ceļas līdz 47%, mainība sāk atslābt, kad darba grafika veidne un noguruma politika iesakņojas. Gads trīs, ar koordinatores rokasgrāmatu un segšanas plānu vietā, piegādātāju ekosistēmu, kas ģenerē nozīmīgu daļu jaunu pieprasījumu, un darbdienas segmentu, kas tagad ir patiesa, tirgota biznesa līnija pati par sevi: koeficients 7 pret 1, darbdienas noslogotība 55%, mainība lejā līdz ilgtspējīgam līmenim, un – skaitlis, kas patiesi ir svarīgākais jums kā īpašniekam – business, kas vairs nešķiet dzīvojot vai mirstot uz četrdesmit piecām sestdienām, lai gan tās sestdienas joprojām ir, pelnīti, tā labākās dienas.

Tas ir patiesais visa šajā grāmatā mērķis: nevis mazāk kāzu, nevis samazināta versija tam, uz kā jūs uzbūvējāt savu reputāciju, bet īpašums, kas ir pietiekami spēcīgs katrā citā dienā, lai kāzu kalendārs būtu jūsu labākais aktīvs, ne vienīgais. Palaidiet ietvarus, izsekojiet savus pašu skaitļus godīgi, un pārskatiet tos katru gadu – līdzsvarotā norises vieta nav stāvoklis, ko sasniedzāt vienreiz un saglabājat. Tā ir disciplīna, ko jūs turpināt praktizēt, vienu sezonu vienlaikus.

Šonedēļ: Izvēlieties trīs īpašuma etalonus no šīs nodaļas, kas ir vissvarīgākie jūsu īpašumam tieši tagad, pierakstiet šī gada faktisko skaitli katram, un ielieciet datumu savā dienasgrāmatā –

nākamajā rudenī – lai pārbaudītu, vai tie pārvietojās pareizajā virzienā.

Šonedēļ

1 Pārrēķiniet savu Kalendāra atkarības koeficientu un pārbaudiet, vai tas atrodas veselīgajā 5 līdz 8 pret 1 diapazonā, vai ir novirzījies virs 12 pret 1.

2 Izvēlieties trīs īpašuma etalonus, kas ir vissvarīgākie jūsu īpašumam tieši tagad, un pierakstiet šī gada faktisko skaitli katram.

3 Izveidojiet gada plānošanas ciklu: rudens retrospektīvu, ziemas plānošanas un kapitāla projekta logu, pavasara rekrutēšanu, visas sezonas izpildi.

4 Ielieciet datumu savā dienasgrāmatā nākamajā rudenī, lai pārbaudītu, vai trīs etaloni pārvietojās pareizajā virzienā.

5 Palaidiet katru šīs grāmatas ietvaru pret tikko beigušos sezonu kā savu pastāvīgo retrospektīvas ieradumu.

Vārdnīca

Kalendāra atkarības audits Vienas lapas vingrinājums, kas parāda, kāda daļa no viesnīcas gada peļņas dzīvo tās saujā kāzu sestdienu.

Kāzu ieguldījuma tabula Vienu kāzu patiesā peļņa pēc norises vietas maksas, ēdināšanas, bāra, numuru, papildinājumu, bojājumu un tās dienas izspiesto ieņēmumu, kas cits varēja notikt tajā dienā, sadalījums.

Izņēmuma rentabilitātes punkts Aprēķins, kas parāda, cik daudz parim jāmaksā par vienīgo viesnīcas lietošanu, pirms tas pārspēj numuru ieņēmumus, kas tiek atteikti, aizverot citiem viesiem.

Piltuves izsekotājs Katras kāzu pieprasījuma posma ieraksts, no pirmā kontakta caur apskati līdz parakstītam līgumam, izmantots konversijas mērīšanai katrā solī.

Apskates rezultātu karte Strukturēts katras norises vietas apskates vērtējums, kas izseko maršrutu, laiku, degustāciju un rezultātu, lai pārdošanas procesu varētu uzlabot, nevis tikai atkārtot.

Pakāpju cenu lapa	Kāzu cenošanas struktūra ar augstsezonas sestdienām, pārejas sezonas piektdienām un ārpussezonas dienām, kas cenotas atšķirīgi, lai pārvietotu pieprasījumu uz klusākiem datumiem.
Paketes veidotājs	Ietvars kāzu paketes (pārtika, dzēriens, telpas noma) saliekšanai, kas aizsargā peļņas normu, joprojām jūtoties dāsna parim.
Atcelšanas kāpnes	Depozītu un atmaksas procentu grafiks, kas kļūst mazāks, jo tuvāk atcelšana krīt kāzu datumam.
Koordinatora rokasgrāmata	Rakstiskā sistēma, kas notver katra pāra preferences un lēmumus, lai kāzas izdzīvotu koordinatore prombūtni vai atlūgumu.
Galvenais darba grafiks	Minūti pa minūtei plāns pašai kāzu dienai, aptverot virtuvi, servisu, numurus un teritoriju vienā dokumentā.
Banketu ēdienkartes kritēriju saraksts	Noteikumi, kuriem jāatbilst ēdienam, lai nonāktu grupas kāzu ēdienkartē: tam jā saglabājas, jāpasniedzas ātri un jāapstrādā diētas aizvietošana.

Vēlās vakara protokols	Rakstisks plāns bāram, trokšņa ierobežojumiem, drošībai un kaimiņu attiecībām kāzu pēdējās, visaugstākā riska stundas laikā.
Numuru bloka politika	Noteikumi kāzu viesiem rezervēto viesnīcas numuru piešķiršanai un cenošanai, uzturēti atsevišķi no publiskās cenu lapas.
Darbdienas pieprasījuma matrica	Instrumenti, kas saskaņo korporatīvo, atkāpšanās un atpūtas pieprasījumu ar darbdienām, ko kāzu norises vietas viesnīca citādi pārdotu tukšas.
Piegādātāja vienošanās kopsavilkums	Standarta noteikumi, kas aptver vēlamos fotogrāfus, floristus un plānotājus: komisiju, kvalitātes kontroli un atbildību.
Pēc-kāzu uzraudzības secība	Laika ziņā saskaņots ziņu komplekts, kas nosūtīts parim pēc viņu lielās dienas, izstrādāts, lai ievāktu spēcīgu atsauksmi mēnešus vēlāk.
Kāzu darba grafika veidne	Personāla plāns 100+ viesu kāzu dienai, izveidots atsevišķi no viesnīcas normālā darbdienas darba grafika.

Noguruma politika

Noteikumu kopums, kas ierobežo, cik secīgas kāzu nedēļas nogales darbinieks strādā, lai aizsargātu pret izdegšanu sestdienām smagā biznesā.

Kanāla rezultātu karte

Pieprasījumu un rezervāciju apjoma salīdzinājums pēc mārketinga kanāla (direktoriji, izstādes, ieteikumi), izsekots pret izmaksām par rezervāciju.

**Kapitāla projekta
novērtējuma veidne**

Ietvars, lai izlemtu, vai šķūnis, telts vai licencēta ceremonijas zāle atmaksāsies papildu kāzās un cenas pieaugumā.

Par autoru

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