

FOR SEASONAL BEACH RESTAURANT OPERATORS

# The Seasonal Beach Restaurant Playbook

---

*How Beach Restaurant, Beach Club And Beach Pavilion Operators Earn A Full Year's Profit In One Summer Season*

---

WRITTEN BY

**Thibault Van de Sompele**

HAPPYCHEF HOSPITALITY LIBRARY

# The Seasonal Beach Restaurant Playbook

*Как собствениците на плажни ресторанти,  
плажни клубове и плажни павилиони изкарват  
печалба за цяла година само за един летен сезон*

---

НАПИСАНА ОТ

**Thibault Van de Sompele**

# Съдържание

- |    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| 01 | Бизнесът, Който Живее 2 Пъти Годишно                     |
| 02 | Числото На Сезона: Колко Трябва Да Изкара Едно Лято      |
| 03 | Времето Е Твоят Истински Хазяин                          |
| 04 | Таванът На Капацитета За Добър Ден                       |
| 05 | Проектиране За Пика, Персонал За Средното                |
| 06 | Времево-Индексираният Рота                               |
| 07 | Наемане На Шестдесет Души За 6 Седмици                   |
| 08 | Пясък, Сол И Слънце: Инженеринг На Менюто За Плаж        |
| 09 | Съотношението На Напитките                               |
| 10 | Шезлонги, Кабани И Наетият Квадратен Метър               |
| 11 | Опашки, Гривни И Безкешово: Тясното Място На Касата      |
| 12 | Концесията, Съветът И Календарът На Разрешителните       |
| 13 | Изграждане На Ресторант, Който Разглобяваш През Октомври |

- |           |                                                        |
|-----------|--------------------------------------------------------|
| <b>14</b> | Паричен Поток От Април До Април                        |
| <b>15</b> | Събития, Сватби И Залез: Продавайки Преходните Седмици |
| <b>16</b> | Дъждовни Дни: Губейки По-Малко                         |
| <b>17</b> | Репутация В Сгъстен Сезон                              |
| <b>18</b> | Седмицата На Затваряне И Пост-Мортемът                 |
| <b>19</b> | Извънсезонната Компания                                |
| <b>20</b> | Десетсезонният Бизнес                                  |

## Въведение

Звучи ли познато? Пълна тераса през целия юли и банково салдо, което все още не се връзва през септември. Усещане в стомаха, че е било добро лято, без число, което действително да го докаже. Прогноза, която казва „дъжд“, и каса, която няма представа какво всъщност струва това. Ако нещо от това е твойт сезон, тази книга е написана точно за тази пропаст.

Тази книга изхожда от друга предпоставка: че сезонният оператор управлява 2 бизнеса в рамките на една календарна година, не един — 100-дневен спринт, в който всяко решение е оперативно, и 265 дневна планираща компания, в която работата е прогнозиране, набиране на персонал, финансиране и изграждане. Объркай двете и получаващ собственик, който преработва менюто с напитки посред обслужването през юли и изпада в паника за бавен вторник през април, когато никой дори не е отворен още.

До края на тази книга ще можеш да кажеш, в едно число, точно колко трябва да изкара лятото ти, преди да можеш да го наречеш добро — и ще знаеш това число преди началото на сезона, не след него. Ще можеш да погледнеш съботна сутрешна прогноза за времето и да знаеш, с истинска точност, какво означава това за твоята каса, не само за броя на чадърите. И ще имаш система за превключване на цялата ти дейност — персонал, меню, места — между 3 отделни скорости в зависимост от това какво действително изисква

денят, вместо да работиш с една фиксирана настройка, която е грешна 2 трети от времето.

Напред: Season Number, който превръща година от сметки в дневна цел. Weather Revenue Index, който заменя „изглежда, че ще вали“ с действителна, калибрирана прогноза за собствения ти приход. Mode Ladder, който казва на целия ти екип — още преди денят да е започнал — точно какъв бизнес управлявате днес. Нищо от това не е теоретично; всичко е изградено да оцелее контакта със съботен ден от 32 градуса, 400 куверта дълбоко, с повреден картон терминал.

Остани с тази книга до края и 3 неща ще бъдат верни, които днес не са: ще имаш едно число, което ти казва, още преди сезонът дори да отвори, точно как изглежда добро лято; ще си превърнал прогноза за времето в прогноза за приходи, срещу която действително можеш да набираш персонал и да купуваш; и в последната глава ще събереш всичко това в десетсезонен поглед върху бизнеса — единственото изчисление, което разделя оператор, тихо осребряващ добро място, от такъв, който несъзнателно го докарва до фалит, едно наглед печелившо лято след друго. Продължи да четеш и до края на този сезон вече ще знаеш точно как е минал — защото ще си знаел, число по число, целия път. Нека започнем с факта, който променя всичко останало: не управляваш един ресторант. Управляваш 2.

## ГЛАВА 1

# Бизнесът, Който Живее 2 Пъти Годишно

*Начинът, по който правиш каквото и да е, е начинът, по който правиш всичко.*

— ДЗЕН ПОГОВОРКА

Попитай повечето собственици на плажни ресторанти в какъв бизнес са, и ще кажат „ресторант." Това е първата грешка и тя е скъпа. Всъщност управляваш 2 бизнеса, които случайно споделят име, банкова сметка и плаж: 100-дневна оперативна компания, която съществува, за да изпълнява безупречно под напрежение, и 265 дневна планираща компания, която съществува, за да гарантира, че тези 100 дни са подготвени за успех. Отнасяй се към тях като към един непрекъснат бизнес и ще разпределиш неправилно вниманието в двете посоки — ще бъдеш обсебен от детайли по обслужването през февруари, когато няма кого да обслужваш, и ще се опиташ да решаваеш стратегически проблеми през юли, когато едва имаш време да зареждаш салфетки.

Това е **календарът Sprint/Plan**, и той е единствено най-полезният ментален модел в тази книга, заслужаващ да бъде разбран преди което и да е от следващите числа. Спринтът е твоят търговски сезон — за повечето северноевропейски плажни обекти това е приблизително от края на април или май до септември, понякога простиращ се до началото на октомври в топла година. Всичко в спринта е оперативно: скорост на обслужване, разпределяне на персонал на терена, управление на опашката, постигане на целта за куверти, недопускане кухнята да се срине в събота. Решенията тук се вземат за минути и часове. Планът е всичко останало — другите около 265 дни — и всичко в него е стратегическо: какво строиш, кого наемаш, как ценообразуваш, какви разрешителни ти трябва, какво те е

научил сезонът. Решенията тук се вземат за седмици и месеци.

Капанът е, че повечето собственици водят фазата Plan като продължение на спринта, реагирайки ден за ден, и водят спринта като продължение на плана, опитвайки се да преработват нещата посред обслужването, вместо да изпълняват вече взетото решение. Представи си собственик, който прекарва прекрасен съботен следобед през юли, преработвайки менюто с напитки на бара, вместо да управлява залата, защото доставчик се обадил с нов продукт — това е планиращо мислене, което се процежда в спринтово време и струва тежко вечерно обслужване. Представи си друг собственик, който прекарва ноември парализиран от лош августовски уикенд, водещ същата емоционална аутопсия за четиридесети път вместо действителната планираща работа — това е спринтово мислене, което се процежда в планово време, и струва 3 продуктивни планиращи седмици.

Ето упражнението за изпълнение, преди да прочетеш още една страница. Вземи собствения си календар и маркирай всяка седмица от годината като Sprint или Plan. Повечето плажни оператори откриват, че техният Sprint е между четиринадесет и двадесет и 2 седмици, а техният Plan е останалото. Сега, за всяка фаза, запиши каква е действителната ти работа. В Sprint твоята работа е: да изпълняваш плана, да пазиш маржа в добрите дни, да поддържаш екипа функциониращ и да улавяш данни. В Plan твоята работа е: да зададеш Season Number (Глава 2), да

проектираш капацитет и персонал (Глави 4 и 5), да набираш персонал (Глава 7), да преговаряш концесията (Глава 12), да изградиш модела на паричния поток (Глава 14) и да проведеш аутопсията (Глава 18).

Ето сега диагностичния въпрос, който наистина има значение: коя фаза в момента гладува? Почти винаги е Планът. Стодневният спринт е шумен, видим и незабавно последователен — усещаш лоша събота в тялото си. Фазата Plan е тиха. Никой не гледа. Няма опашка, която да ти напомни, че наемането започва през януари. Собствениците, които естествено са добри оператори — тези, които процъфтяват на адреналина на пълна тераса — често са най-лошите планиращи, защото Планът не предлага никакви обратни връзки, които правят Спринта управляем. А собствениците, които са внимателни планиращи, понякога замръзват на терена по време на криза в Спринта, защото са свикнали да имат време за мислене.

Разгледай двама илюстративни оператори, и двамата управляват плажни павилиони с подобен размер. Оператор А се отнася към цялата година като към един дълъг ресторант. Тя е в сградата от март, играе се с менюта, които никой все още не е опитал, наема реактивно, когато персонал напусне, и до юни е изтощена, преди сезонът дори да е достигнал върха си — защото е била „на работа“ непрекъснато от зимата без истинска почивка. Оператор Б разделя годината си съзнателно. От октомври до февруари е почти изцяло в режим Plan: числа, канал за набиране на персонал, договори с доставчици, подновявания на

разрешителни, и само толкова посещения на място, колкото да провери складирането и поддръжката. От март започва структуриран четириседмичен преход — обучение, тестване на системи, меко отваряне — и от около 1 май е изцяло в режим Sprint, изпълнявайки план, който вече е бил изграден. В илюстративно сравнение в подобен по размер 180-местен павилион, екипът на Оператор Б отчита по-ниска текучество на персонал в средата на сезона и сезон, който завършва със собственика все още достатъчно функционален, за да проведе истинска аутопсия, вместо да рухне в извънсезонието, едва мислейки след Деня на труда.

Календарът Sprint/Plan не е само управление на времето — той променя какво измерваш и кога. По време на Спринта таблото ти трябва да е дневно и почти в реално време: куверти, среден разход, разходи за труд като процент от прихода, прогноза, коригирана за времето, спрямо действителност. По време на Плана таблото ти трябва да е седмично или месечно и насочено напред: степен на запълване на канала за набиране, статус на договорите с доставчици, срокове за подновяване на разрешителни, паричен ресурс до първия голям уикенд на сезона.

Смесването на тези неща е причината собствениците или да се удавят в парализа от данни за сезона Sprint през тихите месеци, или да пренебрегват стратегическите срокове през шумните.

Задача за тази седмица: нарисувай своя календар Sprint/Plan на една страница. Отбележи действителните си търговски дати от миналата година (не идеалните дати —

истинските, включително бавните гранични дни, които вероятно е трябвало да затвориш или да промотираш по-агресивно). После, честно, отбележи коя фаза в момента недофинансираш. Ако е септември и четеш това, почти сигурно влизаш в сезон Plan — така че следващото нещо, което трябва да направиш, преди тази седмица да свърши, е да блокираш 4 часа в календара си през следващите четиринадесет дни, за да започнеш работния лист Season Number в Глава 2. Това единствено решение за планиране е разликата между собственик, който планира, и собственик, който реагира, и е единственият навик, който споделят почти всички печеливши многосезонни оператори.

## Тази Седмица

- 1 Нарисувай своя календар Sprint/Plan на една страница, отбелязвайки всяка седмица от годината като Sprint или Plan.
- 2 Отбележи действителните си търговски дати от миналата година, включително граничните дни, които е трябвало да затвориш или промотираш по-агресивно.
- 3 Честно определи коя фаза — Sprint или Plan — в момента недофинансираш.
- 4 Ако сезонът Plan започва, блокирай 4 часа през следващите четиринадесет дни, за да започнеш работния лист Season Number в Глава 2.

## ГЛАВА 2

# Числото На Сезона: Колко Трябва Да Изкара Едно Лято

*Провалът в планирането е планиране  
за провал.*

— АЛЪН ЛЕЙКИН

Повечето собственици на плажни ресторанти могат да ти кажат миналогодишния приход до евро. Много по-малко от тях могат да кажат, преди сезонът да започне, какъв трябва да бъде тазгодишният приход всъщност. Това число — не амбиция, не миналогодишната цифра плюс 5%, а числото, от което зависи целият ти финансов живот — е **Season Number**. То е единствено най-важното число в тази книга, защото всяка друга глава или ти помага да го достигнеш, или ти помага да изградиш капацитета да го достигнеш.

Season Number се изгражда назад, не напред. Повечето собственици прогнозират напред: гледат миналогодишните куверти, предполагат темп на растеж, умножават по среден разход и наричат това план. Този метод ти казва какво можеш да получиш. Не ти казва нищо за това какво ти е нужно. Season Number започва от действителния ти необходим доход и работи назад към оперативната цел.

Ето работния лист, и си заслужава да го направиш с реални числа, не само да го прочетеш.

Започни с изискването си за доход на собственика — какво лично трябва да изтеглиш от бизнеса за дванадесет месеца, за да живееш, независимо дали е заплата, разпределение, или и двете. Добави зимните си фиксирани разходи: разходите, които съществуват всеки месец от годината, независимо дали си отворен или не — наем за складиране, застраховка, изплащания по заеми, счетоводство, скелетен административен екип, комунални услуги на всичко, което поддържа работещо. Добави концесионната или наемна

такса за предстоящия сезон, дори ако технически е платима само през търговските месеци — това е разход, който сезонът трябва да покрие. Добави изискването си за реинвестиране — подмяна на оборудване, поддръжка на структурата, депозита за подобрения през следващата година. Тази сума е твоето Годишно Изискване за Печалба.

Сега вземи илюстративен пример. Да кажем, че изискването ти за доход на собственика е 48 000 €. Зимните фиксирани разходи възлизат на 31 000 € през осемте тихи месеца. Концесионната ти такса за сезона е 22 000 €. Искаш да реинвестираш 14 000 € в оборудване и поддръжка на структурата. Годишното ти Изискване за Печалба е 115 000 €. Това е абсолютният под — сумата, която оперативната ти печалба, след изплащане на сезонен персонал, сезонни разходи за стока и сезонни оперативни разходи, трябва да преодолее, преди сезонът да си е заслужавал да се проведе.

След това превърни това в оперативна цел. Ако реалистичният ти оперативен марж (печалба преди изтегляне от собственика, след всички сезонни разходи, включително труд и разходи за стока) е 18% от прихода — правдоподобна цифра за добре управлявана плажна дейност, макар че твоята може да се различава — тогава Необходимият ти Сезонен Приход е Годишното ти Изискване за Печалба, разделено на този марж:  $115\,000\text{ €} \div 0,18 = 638\,900\text{ €}$ , приблизително 639 000 €.

#### НЕОБХОДИМ СЕЗОНЕН ПРИХОД

$$\text{Необходим Сезонен Приход} = \frac{\text{Годишно Изискване за Печалба}}{\text{Реалистичен Оперативен Марж}}$$

Сега раздели това по търговските си дни. Ако сезонът ти продължава 130 търговски дни, Необходимият ти Среден Дневен Приход е  $639\,000 \text{ €} \div 130 =$  приблизително 4915 € на ден. Това число само по себе си е полезно — казва ти, влизайки в произволен вторник, дали денят си тегли теглото. Но е подвеждащо само по себе си, защото не всеки ден е среден. Тук работният лист Season Number заслужава името си: не ти трябва само средно, трябва да знаеш Необходимия си Приход-На-Ден-С-Добро-Време, защото плажният бизнес не печели равномерно през целия си календар — печели непропорционално на по-малък брой изключителни дни, модел, който ще квантифицираме точно в Weather Revenue Index на Глава 3.

Засега използвай грубо разделение като заместител, докато не изградиш собствен времеви индекс: в повечето плажни дейности приблизително най-добрата трета от търговските дни (илилюстративно, 40–45 дни) генерира близо 55–60% от сезонния приход. Приложи това към нашия пример: ако 42 добри дни трябва да генерират 57% от 639 000 €, това е 364 000 € за тези 42 дни, или приблизително 8670 € на добър ден — почти двойно повече от плоското средно. Останалите 88

средно-до-лоши дни трябва да генерират другите 275 000 €, или приблизително 3125 € на ден. Тази пропаст между 8670 € и 3125 € е цялата причина, поради която съществуват планиране на капацитета (Глава 4) и модален персонал (Глава 5): персонал и кухня, изградени за плоското средно от 4915 €, ще бъдат лошо недоукомплектовани в добрите дни и лошо преукомплектовани в лошите, губейки пари в двете посоки.

**НЕОБХОДИМ ПРИХОД-НА-ДЕН-С-ДОБРО-ВРЕМЕ**

$$\begin{aligned} &\textbf{Необходим Приход-На-Ден-С-Добро-Време} \\ &= (\textbf{Дял на Прихода за Добър Ден} \times \\ &\textbf{Необходим Сезонен Приход}) \div \textbf{Брой Дни С} \\ &\textbf{Добро Време} \end{aligned}$$

Работният лист Season Number има 5 реда: Изискване за Доход на Собственика, Зимни Фиксирани Разходи, Концесионна/Наемна Такса, Изискване за Реинвестиране, и тяхната сума, Годишно Изискване за Печалба. После раздели на реалистичния си оперативен марж, за да получиш Необходимия Сезонен Приход, раздели на търговските дни, за да получиш Необходимия Среден Дневен Приход, и приложи дела си на прихода за добър ден (от Глава 3, когато го изградиш, или горепосочения заместител 55–60%/горна трета), за да получиш Необходимия Приход-На-Ден-С-Добро-Време. 6 числа.

Запиши ги на индекс карта и я закачи в офиса. Всяко ценово решение, всяко решение за персонал, всяко решение „трябва ли да сме отворени днес“ се проверява спрямо тази карта.

## Season Number, Стъпка По Стъпка

- 1 Добави Изискване за Доход на Собственика, Зимни Фиксирани Разходи, Концесионна/Наемна Такса и Изискване за Реинвестиране в Годишно Изискване за Печалба.
- 2 Раздели Годишното Изискване за Печалба на реалистичния си оперативен марж, за да получиш Необходим Сезонен Приход.
- 3 Раздели Необходимия Сезонен Приход на търговските дни, за да получиш Необходим Среден Дневен Приход.
- 4 Приложи дела си на прихода за добър ден върху Необходимия Сезонен Приход, за да получиш Необходим Приход-На-Ден-С-Добро-Време.

Едно предупреждение, защото тази грешка е потопила иначе добре управлявани дейности: собствениците често изчисляват Season Number веднъж, в ентузиазма на февруари, а после никога не го преразглеждат, докато разходите се променят. Ако концесионната ти такса се повиши, ако доставчик увеличи цените, ако вземеш по-голям заем за ново оборудване, Season Number се измества — и

ако не го преизчислиш, се насочваш към цел, която вече не съответства на реалността. Преизчислявай го всеки път, когато се промени голяма линия разходи, и го преизчислявай правилно при аутопсията (Глава 18), използвайки реалните числа на сезона като отправна точка за следващата година.

Задача за тази седмица: изгради собствения си работен лист Season Number, използвайки реалните си числа, дори грубо. Ако все още нямаш разделение на прихода за добър ден, използвай заместителя 55–60%/горна трета, и се ангажирай да го замениш със собствения си Weather Revenue Index до края на следващата глава. Запиши шестте числа на една карта. Тази карта е сега най-важният документ в твоята папка за планиране.

## РЕШЕН ПРИМЕР — SEASON NUMBER, ПЛАЖЕН РЕСТОРАНТ СЪС 120 МЕСТА

| Позиция                                    | Годишна<br>цифра | Бележки                                             |
|--------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------|
| Необходим доход на собственика             | 65 000 €         | Какво трябва сезонът да плати на собственика        |
| Зимни фиксирани разходи (окт–мар)          | 38 000 €         | Наем, застраховка, складиране, основен персонал     |
| Концесионна такса                          | 22 000 €         | Плаща се независимо дали сезонът е добър            |
| Реинвестиране (оборудване, структура)      | 15 000 €         | Годишно заделяне, не еднократно                     |
| <b>Необходима сезонна печалба</b>          | <b>140 000 €</b> | Сумата от горното                                   |
| Търговски дни (май–сеп)                    | 150              | Включително тихи и дъждовни дни                     |
| Дни с добро време (оценка)                 | 65               | От собствения Weather Revenue Index на обекта       |
| <b>Необходим приход, ден с добро време</b> | <b>1850 €</b>    | <b>70% от сезонната печалба ÷ дни с добро време</b> |

## Как Да Започнеш

- 1 Сумирай изискването си за доход на собственика, зимните фиксирани разходи, концесионната такса и изискването за реинвестиране в Годишното си Изискване за Печалба.
- 2 Раздели тази цифра на реалистичния си оперативен марж, за да получиш Необходимия си Сезонен Приход.
- 3 Раздели Необходимия Сезонен Приход на търговските си дни, за да получиш Необходимия си Среден Дневен Приход.
- 4 Приложи заместителя 55–60%/горна трета, за да оцениш Необходимия си Приход-На-Ден-С-Добро-Време.
- 5 Запиши всичките 6 числа на Season Number на индекс карта и я закачи в офиса.

### ГЛАВА 3

## Времето Е Твоят Истински Хазяин

*Климатът е това, което очакваме,  
времето е това, което получаваме.*

— МАРК ТВЕН

Плащаш наем или концесионна такса на общински съвет или собственик на земя. Но субектът, който всъщност решава колко пари минават през вратата ти в даден ден, е времето, и за разлика от наемодателя ти, то не ти дава почти никакво предизвестие и никакъв начин за преговори. Всеки плажен оператор знае това интуитивно. Много малко от тях някога са го квантифицирали. Това е пропастта, която тази глава затваря.

Инстинктът, който имат повечето собственици, е да третират „доброто време“ като една размита категория — слънчево, топло, приятно — и „лошото време“ като друга. Това не е достатъчно точно, за да планираш около него. Температура, вятър, валежи и часове слънчева светлина всеки движи куверти по различен начин, и някои от нещата, които се чувстват сякаш би трябвало да имат значение, нямат особено голямо, докато някои от нещата, които се игнорират, имат голямо значение. Собствениците често са убедени, че облачно небе само по себе си убива деня, когато собствените им данни показват, че облачните-но-топли-и-сухи дни се представят почти толкова добре, колкото пълно слънце — докато вятърът, който никой не е проследявал, се оказва единствено най-големият предвестник на куверти на изложена тераса.

Инструментът за поправяне на това е **Weather Revenue Index (WRI)**: прост модел за оценка от регресионен тип, изграден от собствената ти история от касовия апарат, съпоставена с историческите метеорологични данни за твоя обект, идеално през 3 сезона, за да не се пренастройваш

към една необичайна година. Не ти трябва специалист по данни. Трябва ти таблица, дневните ти куверти или приход за всеки търговски ден през последните 3 сезона, и съответните дневни метеорологични показания — максимална температура, скорост на вятъра, валежи в милиметри и часове слънчева светлина — извлечени от всеки публичен метеорологичен архив за твоята най-близка станция.

Ето метода, в 5 стъпки. Първо, изброи всеки търговски ден с действителния му приход (или куверти, ако приходът е изкривен от промени в цените през годините) и четирите му метеорологични променливи. Второ, нормализирай прихода, за да премахнеш ефектите от деня от седмицата — дъждовна събота и дъждовен вторник не са сравними, затова изразявай прихода на всеки ден като процент от сезонното средно за този ден от седмицата, вместо като суров показател в евро. Трето, сортирай данните по всяка метеорологична променлива поред и погледни модела на прихода през квартали — дали приходът намалява постепенно, докато скоростта на вятъра се повишава, или има праг, при който пада рязко? Четвърто, идентифицирай двете или трите променливи с най-силна и най-последователна връзка с прихода — за повечето изложени плажни обекти това се оказват скоростта на вятъра и валежите, като температурата има по-малко значение, отколкото собствениците очакват над приблизително 20°C, а часовете слънчева светлина имат значение главно като заместител на дъжда, а не като независим фактор. Пето,

изгради проста претеглена оценка, 0–100, от тези променливи, калибрирана спрямо собствените ти исторически диапазони на прихода, и имаш WRI, който можеш да приложиш към всяка прогноза, за да предвидиш диапазон на прихода за предстоящ ден.

## Изграждане На Твоя WRI, В 5 Стъпки

- 1 Изброй всеки търговски ден с действителния му приход или куверти и четирите му метеорологични променливи.
- 2 Нормализирай прихода на всеки ден като процент от сезонното средно за този ден от седмицата.
- 3 Сортирай данните по всяка метеорологична променлива и погледни модела на прихода през квартали.
- 4 Идентифицирай двете или трите променливи с най-силна, най-последователна връзка с прихода.
- 5 Изгради претеглена оценка 0–100 от тези променливи, калибрирана спрямо собствените ти исторически диапазони на прихода.

Вземи илюстративен пример от плажен грил с данни за 3 сезона. Предположението на собственика в началото беше, че температурата е крал — горещ ден, голям ден. Когато числата бяха действително сортирани, моделът разказа друга история. Дните над 26°C с вятър под 15 км/ч имаха

средно 118% от сезонната норма за този ден от седмицата. Дните при умерени 20–24°C със същия слаб вятър имаха средно 109% — почти без изоставане. Но дните при всякаква температура с вятър над 25 км/ч имаха средно само 71% от нормата, а дните с повече от 2 мм дъжд имаха средно 44%, независимо от температурата. Разкритата йерархия беше: дъждът убива деня напълно, вятърът го потиска значително, а температурата над сравнително скромнен праг има много по-малко значение, отколкото се вярваше, когато си свободен от дъжд и вятър. Този собственик се тревожеше от прогнози, предсказващи 22°C срещу 27°C, по същество шум, докато недостатъчно планираше за прогнозите за вятъра, които всъщност обясняваха повечето от вариацията.

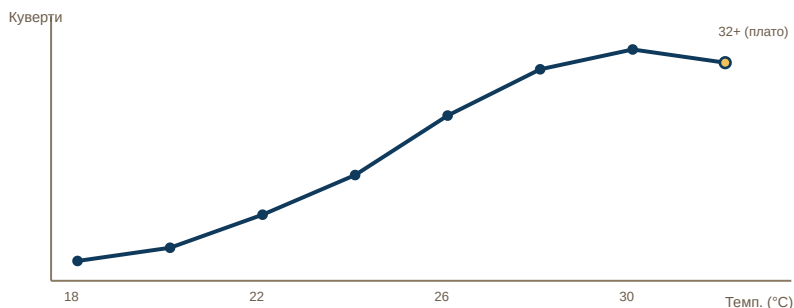
Веднъж имаш ли своя WRI, той се връща директно обратно в Season Number от Глава 2: вместо предполагаемия дял на прихода 55–60% горна трета, вече имаш реални исторически диапазони на прихода, обвързани с реални метеорологични оценки, което ти позволява да изградиш много по-остър Необходим Приход-На-Ден-С-Добро-Време и съответстващ Необходим Приход в гранични и лоши дни. Той също захранва напред в Глави 4, 5 и 6 — таваните на капацитета, оперативните режими и персоналът всички се основават на оценката WRI за предстоящ ден, не на неясна икона на прогноза за времето.

Практически, това означава промяна на начина, по който четеш прогноза. Спри да гледаш иконата „слънчево/облачно“ и единичното число за температура. Извлечи скоростта на вятъра и вероятността за валежи конкретно, прекарай ги

през претеглянето на своя WRI, и получи предвиден диапазон на прихода 48–72 часа напред — което е точно предварителното време, от което имаш нужда за Weather-Indexed Roster в Глава 6. Няколко прогнозни услуги вече предлагат почасови данни за вятъра и валежите безплатно чрез API или проста приложение; не ти трябва нищо сложно, само последователност в това какво проверяваш и кога.

Едно предупреждение: твоят WRI ще бъде шумен през първата си година, особено ако трите ти сезона история включват една истински необичайна година — лято с гореща вълна или наводнено лято, което изкривява средните стойности. Отнасяй се към първата година като работен проект, не евангелие, и го усъвършенствай, докато добавяш данните на всеки нов сезон. До третата година на проследяване повечето оператори откриват, че техният WRI предвижда диапазони на прихода в рамките на приблизително 10–15% от действителността в дни без отклонения, което е повече от достатъчно точно, за да наемаш персонал и купуваш спрямо него.

Задача за тази седмица: извлечи 3 сезона дневен приход и го съпостави с историческите метеорологични данни за твой обект. Не е нужно да завършиш пълната регресия тази седмица — само направи стъпка едно и стъпка 2: изгради таблицата и нормализирай за деня от седмицата. Само това вероятно ще разкрие модел, който не си очаквал, по същия начин, по който го направи за собственика в примера по-горе.



**СОБСТВЕНИЯТ WEATHER REVENUE INDEX НА ОБЕКТА — КУВЕРТИТЕ СЕ ПОКАЧВАТ С ТЕМПЕРАТУРАТА, ПОСЛЕ СЕ ИЗРАВНЯВАТ, КОГАТО ЗАЛАТА Е ПЪЛНА**

## Тази Седмица

- 1 Извлечи 3 сезона дневен приход или куверти за всеки търговски ден.
- 2 Съпостави всеки ден с четирите му метеорологични променливи: максимална температура, скорост на вятъра, валежи в мм и часове слънчева светлина.
- 3 Нормализирай прихода на всеки ден като процент от сезонното средно за този ден от седмицата, за да премахнеш ефектите от деня от седмицата.
- 4 Сортирай нормализираните данни по всяка метеорологична променлива и отбележи коя показва най-стръмния спад на прихода.

#### ГЛАВА 4

## Таванът На Капацитета За Добър Ден

*Веригата е толкова здрава, колкото е  
нейната най-слаба брънка.*

— АНГЛИЙСКА ПОГОВОРКА

Ето факт, който променя как трябва да мислиш за целия си сезон: в най-добрите ти тридесет дни всъщност не управляваш ресторант, който понякога е зает. Управляваш обект с фиксиран капацитет, който случайно сервира храна, и всеки гост, който отхвърлиш в тези дни, не е отложен приход — той е изгубен. Не се връщат във вторник. Отиват в плажния клуб на 200 метра надолу по пясъка, и тези пари никога не ги виждаш, този сезон или може би никога отново, ако решат, че това е новото им място.

Това е фундаментално различно от отношението на целогодишен ресторант към зает вечер. Градски ресторант, който е пълен в събота, може разумно да очаква, че част от този наплив ще се върне в по-тиха сряда. Плажна дейност в най-добрите ѝ тридесет дни няма по-тиха сряда, към която да отложи — тези тридесет дни са цялата игра, и Глава 2 установи, че те може да трябва да генерират повече от половината от прихода на сезона ти. Затова въпросът „какъв е действителният ми таван на капацитета в пиков ден" не е оперативно любопитство. Той е директен въпрос за прихода с прикрепена сума в евро.

Инструментът тук е **Bottleneck Audit**, и го стартираш конкретно за своята най-натоварена реалистична събота — не среден ден, не бавен ден, денят, в който всичко работи на пълни обороти. Одитът преминава през всеки етап, през който преминава гост, и измерва максималната му устойчива пропускателна способност, защото таванът ти не се задава от най-голямото ти ограничение на хартия, а се задава от

това кой отделен етап действително се задавя пръв на практика.

Мини по целия път на госта и измери поне 4 неща: изход на кухнята (основни ястия, които пасът физически може да произведе на час при пълно укомплектоване), места за сядане (куверти, които физическите места могат да обърнат на час предвид средната продължителност на масата), тоалетни (звучи тривиално и не е — плажен обект с недостатъчен капацитет на тоалетни създава опашки, които видимо разубеждават новите пристигащи и генерират оплакванията, които причиняват най-много вреда на репутацията, затова Глава 17 се позовава директно на капацитета на тоалетните), и касата или линията за поръчки (транзакции, които точката за плащане може да обработи на час, към което ще се върнем подробно в Глава 11).

Проведи одита така. Измери действителния изход на кухнята си през най-натоварения исторически час от миналия сезон — не теоретичен капацитет, действителни чинии, напуснали паса. Измери оборотите на местата по същия начин — общо обслужени куверти, разделени на часовете, разделени на броя места. Измери дължината на опашката за тоалетна в пика, ако имаш такава, и оцени изгубения бизнес от видимо разубеждаване (гости, които виждат дълга опашка и просто си тръгват, за което персоналът обикновено ще има анекдоти дори без твърди данни). И измери транзакциите на линията на касата на час спрямо теоретичния ѝ максимум.

# Bottleneck Audit, Стъпка По Стъпка

- 1

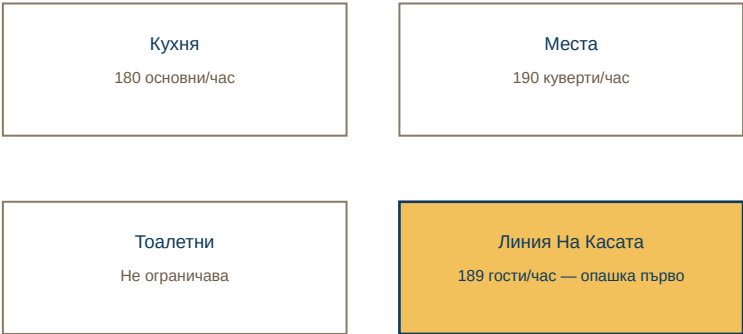
Измери действителния изход на кухнята — чинии, напускащи паса — през най-натоварения исторически час от миналия сезон.
- 2

Измери оборотите на местата: общо обслужени куверти, разделени на часовете, разделени на броя места.
- 3

Измери дължината на опашката за тоалетна в пика и оцени изгубения бизнес от видимо разубеждаване.
- 4

Измери транзакциите на линията на касата на час спрямо теоретичния ѝ максимум.

## Bottleneck Audit — 4 Етана



**ЕТАПЪТ, КОЙТО ПЪРВИ СЕ ИЗПРАЗВА ВЪВ ВИДИМА ОПАШКА, ЗАДАВА ИСТИНСКИЯ ТАВАН — НЕ НАЙ-НИСКОТО ЧИСЛО НА ХАРТИЯ**

Вземи илюстративен павилион с 220 места. Изход на кухнята при пълно пиково укомплектоване: 180 основни ястия на час. Места за сядане, при средна продължителност на масата от 70 минути за гости с храна: приблизително 190 куверти на час при пълен оборот. Тоалетни: няма измерена опашка под 6 единици за този брой места, така че в момента не ограничават. Линия на касата: 2 касови точки, всяка обработваща приблизително 45 транзакции на час на плажно меню, натоварено с единични артикули, така че 90 транзакции на час общо — и ако средният размер на транзакцията е 2,1 гости, това е приблизително 189 гости, обслужени на час на касата. На хартия местата за сядане (190/час) и касата (189/час) изглеждат сходни, а кухнята (180/час) изглежда като най-стегнатото ограничение. Но реалният одит в този павилион установи, че натрупването на опашката започва на касата приблизително четиридесет минути преди да започне на кухненския пас в действителна пикова събота — защото транзакциите на касата се групират около конкретни пикове на поръчки (вълни на пристигане, наплив след плуване), а не се разпределят равномерно през часа, както прави изходът на кухнята. Номиналните числа казваха, че кухнята е таванът; наблюдаваната реалност казваше, че е касата, поне по време на вълните на пристигане.

Това е основният урок на Bottleneck Audit: таванът ти не е най-ниското ти теоретично число за пропускателна способност, а е кой да е етап, който първи се изпразва във видима опашка, когато действително наблюдаваш пиков час със секундомер и клипборд. Направи този одит лично, в

действителен пиков ден, стоейки на всеки етап поне 60 последователни минути, защото оценките на капацитета на хартия са последователно погрешни, обикновено чрез подценяване на това колко неравномерно се групира търсенето в рамките на час, вместо да се разпределя гладко.

Веднъж знаеш ли обвързващото си ограничение, имаш 3 отговора, и тази книга покрива и трите в по-късни глави. Можеш да повишиш тавана в обвързващата точка конкретно — допълнителна касова точка, не допълнителен готвач, ако касата е твоето ограничение (Глава 11). Можеш да управляваш търсенето в тавана, който имаш — система за резервации или минимален разход за премиум пространство, което разпределя вълната (Глава 10), или търсене, базирано на събития, преместено в гранични седмици (Глава 15). Или можеш да приемеш тавана и да ценообразуваш спрямо него — защото ако наистина не можеш да обслужиш повече от 190 куверта на час в пика, единственият останал лост за растеж на прихода на този час е средният разход, не обемът, което трябва да оформи инженеринга на менюто ти (Глава 8) и стратегията ти за напитки (Глава 9) конкретно за идентифицираните пикови часове.

Числото, с което тази глава трябва да те остави, е конкретно: измереният, наблюдаван, потвърден със секундомер таван на пропускателна способност в пиков час, и кой отделен етап го причинява. Умножи този таван по реалистичните ти пикови часове за деня и сравни го с Необходимия Приход-На-Ден-С-Добро-Време от работния ти лист Season Number. Ако

таванът ти физически не може да генерира това число дори при перфектен среден разход, си намерил единствено най-неотложния структурен проблем в бизнеса си, и е по-добре да го намериш в таблица през март, отколкото да го откриеш като необяснен недостиг на приход през август.

Задача за тази седмица: избери своята най-натоварена реалистична събота от данните от миналия сезон, и ако не можеш да проведеш живия одит до следващия сезон, реконструирай го поне от POS времевите си печати — извлечи почасовите брой транзакции, почасовите куверти и почасовите времена на кухненските бележки за този ден, и идентифицирай къде пропастта между търсенето и пропускателната способност е била най-широка. Тази пропаст е обвързващото ти ограничение, и е първото нещо за поправяне, преди да поправиш каквото и да е друго.

## Приложи Го На Практика

1

Избери своята най-натоварена реалистична събота от данните от миналия сезон.

---

2

Проведи Bottleneck Audit на живо поне 60 последователни минути на всеки етап: кухня, места за сядане, тоалетни и каса.

---

3

Или, ако все още не можеш да го проведеш на живо, реконструирай почасовите брой транзакции, куверти и времена на кухненски бележки от твоя POS.

---

4

Идентифицирай кой отделен етап се изпразва във видима опашка първи, не само най-ниското теоретично число за пропускателна способност.

---

5

Умножи тавана на този етап по реалистичните си пикови часове и сравни го с Необходимия си Приход-На-Ден-С-Добро-Време.

## ГЛАВА 5

# Проектиране За Пика, Персонал За Средното

*Плановете не са нищо, планирането е  
всичко.*

— ДУАЙТ Д. АЙЗЕНХАУЕР

Представи си плажен грил в най-добрата му събота от годината — опашка зад дюнната ограда, всяка маса се обръща — управляван от кухня и персонал, оразмерени точно за този ден. Сега си представи същата кухня и персонал в обикновен вторник 3 седмици по-късно, наполовина празни, заплати кървят срещу частица от прихода. Тази противоречивост е тази, в която в крайна сметка се блъска всеки плажен оператор. Изгради кухнята си, местата и екипа за най-добрия си ден — 400 куверта, пълно слънце, без вятър — и плащаш за този капацитет в 100-те посредствени дни, когато се появят 150 куверта, кървейки трудови разходи срещу приход, който не може да ги подкрепи. Изгради вместо това за средния ден от 150 куверта, и в най-добрите ти тридесет дни, дните, които носят твоя Season Number, си ограничен по капацитет точно както описва Глава 4, отхвърляйки гостите, които щяха да направят годината ти.

Никоя крайност не работи, и повечето собственици, които се чувстват заклещени, са заклещени, защото се опитват да изберат една фиксирана конфигурация, вместо да приемат, че истинският отговор е система, която променя формата си в зависимост от деня. Това е целта на **Mode Ladder**: 3 отделни, предварително дефинирани оперативни конфигурации, всяка със своя собствена цел за куверти, персонал и меню, между които бизнесът ти превключва въз основа на предвиденото от WRI търсене за даден ден, решено 48 часа предварително, използвайки прогнозирането, индексирано по времето, от Глава 3, и

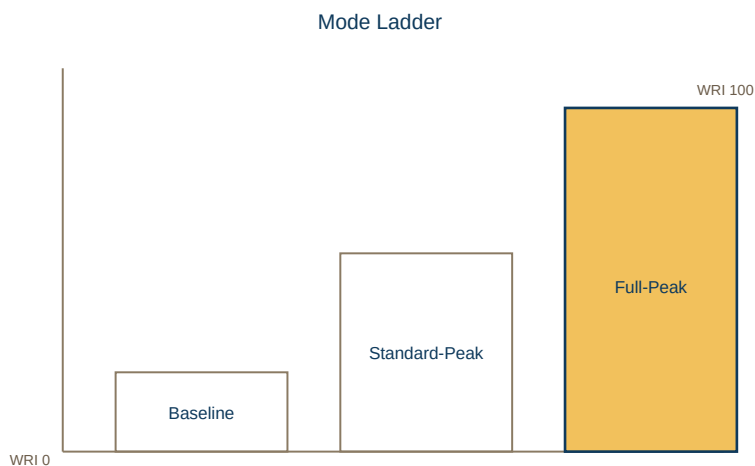
потвърдено сутринта, използвайки механиката на персонала от Глава 6.

Режим Едно е Baseline. Това е най-ниската жизнеспособна търговска конфигурация — достатъчно персонал и меню, за да отвориш честно и да сервираш добре, но изградена за тих-до-умерен ден, приблизително долната ти половина от търговски дни по предвиден приход. Менюто е пълният ти основен асортимент. Персоналът е минималният ти безопасен екип в кухнята, залата и касата. Местата са стандартният ти отпечатък, без отворени зони за препълване.

Режим 2 е Standard-Peak. Той се активира за ден, който WRI предвижда като добър-до-силен, приблизително следващото ниво нагоре от Baseline — може би средните ти 30–40% дни по предвиден приход. Персоналът се увеличава с допълнително покритие на залата и касата, особено на ограничението, идентифицирано в твоя Bottleneck Audit. Отварят се зони за препълване на местата, ако имаш такива. Менюто може да добави малък брой специалитети с висока пропускателна способност, които разменят сложност за скорост.

Режим 3 е Full-Peak. Той е запазен за най-високото ниво на твоя WRI — приблизително тридесетте дни от сезона, които, според Season Number на Глава 2, може да носят повече от половината от прихода ти. Тук компромисът става реален: пълно укомплектоване на всяка точка на ограничение, идентифицирана в Bottleneck Audit, всяка зона за

препълване отворена, и критично, менюто често се свива, а не се разширява — по-кратка, по-бърза, с по-висока пропускателна способност „пикова карта“, която разменя известно разнообразие за скоростта, която защитава тавана на капацитета ти, тъй като в тези дни скоростта на обслужване сама по себе си е лост на прихода, не само контрол на разходите. Секции за самообслужване или само на щанда могат да се включат изцяло в този режим, отдалечавайки гостите от обслужването на маса конкретно, за да защитят пропускателната способност на касата и кухнята при включените обеми.



**3 ПРЕДВАРИТЕЛНО ИЗГРАДЕНИ РЕЖИМА, ВСЕКИ СЪПКА  
НАГОРЕ В ПЕРСОНАЛ, МЕСТА И МЕНЮ — ЗАДЕЙСТВАНИ ОТ  
WRI ОЦЕНКАТА, НЕ ИМПРОВИЗИРАНИ В ДЕНЯ**

Задействащото условие за превключване на режими е твоята WRI оценка спрямо предварително договорени прагове, решени предварително, не импровизирани в момента. Задай праговете по време на фазата Plan (Глава 1), използвайки диапазоните на прихода на своя Season Number (Глава 2), картографирани спрямо своя WRI (Глава 3): например, WRI под 45 задейства Baseline, 45–70 задейства Standard-Peak, над 70 задейства Full-Peak. Фиксирането на тези числа предварително е това, което прави обаждането за персонал 48 часа предварително в Глава 6 възможно — никой не гадае в четвъртък дали събота ще се „усети“ заета; те четат оценка спрямо праг, зададен месеци по-рано, когато всеки е имал време да мисли ясно.

Вземи илюстративен плажен клуб с 300 места с 3 режима, изградени по този начин. Baseline работи с основен екип от 14 във всички станции, стандартен отпечатък от 180 места, пълно меню, и средно 140 куверта в дните, в които се използва — приблизително 55% от търговските дни на сезона. Standard-Peak работи с 21 персонал, отваря тераса за препълване с 60 места, и средно 260 куверта на приблизително 30% от търговските дни. Full-Peak работи с 29 персонал, отваря всичките 300 места плюс сателитен щанд само за поръчки до входа, съкращава менюто до дванадесет бързо продаващи се артикула, и средно 410 куверта на приблизително 15% от търговските дни — което, при средния разход на този клуб, е точно сегментът, генериращ непропорционалния дял на прихода, който работният лист Season Number предвиди. Критичната дисциплина е, че

собственикът на този клуб не укомплектова нивата на Full-Peak в дните на Standard-Peak „просто за всеки случай“ — този инстинкт, често срещан сред нервни оператори в първия си сезон, е точно това, което ерозира маржа в дните, които не се нуждаят от него.

Mode Ladder работи само ако менюто, персоналът и конфигурацията на местата за всеки режим действително са предварително изградени, не импровизирани. Запиши всеки режим като оперативна карта на една страница: цел за куверти, брой персонал и разпределение на станциите, план за места, списък на менюто, и всяко оборудване или зона, която се включва или изключва. Ламинирай ги. Постави ги там, където водачът на смяната проверява задействащото условие. Целият смисъл е, че когато WRI оценката дойде в четвъртък за събота, решението — кой режим, какъв персонал, какво меню — отнема 5 минути, защото мисленето вече е станало през февруари.

Едно нещо, което собствениците последователно подценяват: дисциплината да намалиш режим, не само да го повишиш. Емоционално е лесно да преминеш от Baseline към Full-Peak, когато е предвидена гореща вълна — всички са развълнувани. Много по-трудно е да изтеглиш персонал от Standard-Peak обратно към Baseline, когато четвъртъчната прогноза се окаже по-лоша от вторничната, защото на персонала вече е казано, че работят, и никой не обича да прави това обаждане. Но цялата финансова логика на Mode Ladder се срутва, ако само някога повишаваш и никога не намаляваш, затова вгради намаляването в споразумението

си с екипа от първия ден (Глава 6 покрива точно как да направиш това, без да навредиш на морала).

Задача за тази седмица: скицирай трите си карти за режими на хартия, дори грубо. За всяка запиши цел за куверти, брой персонал, и една промяна на местата или менюто, която я отличава от режима отдолу. После погледни назад към данните за дневните куверти от миналия сезон и оцени какъв процент от дните биха попаднали във всеки режим — това разделение веднага ти казва дали текущата ти единствена фиксирана конфигурация е била прекадряна или недокадряна за повечето от търговския ти календар.

MODE LADDER — 3 ОПЕРАТИВНИ РЕЖИМА, ЕДИН ОБЕКТ

| Режим  | Задействащо условие | Куверти | Персонал                      | Меню               |
|--------|---------------------|---------|-------------------------------|--------------------|
| Quiet  | Под 20°C или дъжд   | До 60   | Само основен екип             | Пълно меню         |
| Normal | 20–27°C, сухо       | 60–180  | Основен + първо гъвкаво ниво  | Пълно меню         |
| Peak   | 27°C+, сухо, уикенд | 180–400 | Основен + всички гъвкави нива | Кратко пиково меню |

## Как Да Започнеш

1

Скицирай трите си карти за режими — Baseline, Standard-Peak, Full-Peak — всяка с цел за куверти и брой персонал.

---

2

За всеки режим запиши една промяна на местата или менюто, която го отличава от режима отдолу.

---

3

Задай WRI прагове предварително, които задействат всеки режим, вместо да решаваш в деня.

---

4

Оцени какъв процент от търговските дни от миналия сезон биха попаднали във всеки режим.

## ГЛАВА 6

# Времево-Индексираният Рота

*Надявай се на най-доброто, планирай за най-лошото.*

— СТАРО МОРЯШКО ИЗРЕЧЕНИЕ

Персонал, изграден по обичайния начин — определен 6 седмици предварително, същият екип всяка събота независимо от условията — е персонал, изграден за бизнес, който всъщност не управляваш. Вече имаш инструментите да направиш по-добре: Weather Revenue Index от Глава 3 предвижда търсене, а Mode Ladder от Глава 5 дефинира какъв персонал изисква всяко ниво на търсене. Тази глава е мястото, където тези 2 неща стават действителен работен график, с който екипът ти може да живее.

Методът е **Weather-Indexed Roster**, и основната му механика е проста: смените се потвърждават 48 часа предварително спрямо WRI прогнозата за този ден, не се заключват седмици предварително и не се решават сутринта. Четиридесет и 8 часа е точното място за повечето обекти — достатъчно близо, че прогнозата за времето е разумно надеждна (прогнозите в рамките на 48 часа са значително по-точни от петдневните или седемдневните прогнози, особено за променливите на вятъра и дъжда, които твойта WRI тежи най-много), и достатъчно далеч, че екипът ти действително може да планира живота си, да уреди грижа за деца, или да поеме смяна другаде в ден, в който не ги извикваш.

Структурирай екипа си в 3 нива. Основното ниво е фиксираният ти под — персонал, планиран за всеки търговски ден независимо от режима, покриващ изискванията на Baseline. Това ниво има гарантирани часове и е гръбнакът на твойта стратегия Return Rate в Глава 7. Гъвкавото ниво се потвърждава 48 часа предварително за

дните на Standard-Peak и Full-Peak — това е персонал, който знае, че е в разписанието за сезона при фиксиран брой очаквани смени, но конкретните дни се фиксират на 48-часовия цикъл. Нивото на повикване е по-малък пул, потвърден чак 24 часа предварително, използван само за покриване на скокове в Full-Peak или отсъствия на основното ниво в последния момент, и компенсирани конкретно за тази гъвкавост.

Проблемът със справедливостта е реален и той е причината, поради която повечето опити за гъвкав спрямо времето персонал се провалят: ако персоналът от гъвкавото ниво се чувства постоянно несигурен дали работи, дали печели достатъчно, или се третира произволно, ще го загубиш посред сезона, точно когато е най-трудно да го замениш. Реши това с писмено споразумение с екипа, договорено преди сезонът да започне, покриващо 4 неща. Първо, минимален гарантиран брой смени на седмица за персонала от гъвкавото ниво, независимо от режима, така че доходът на никого да не се люлее до нула по време на серия от дни на Baseline. Второ, компенсационна премия за нивото на повикване — фиксиран ретайнер или плащане за прозорец на наличност, отделно от отработените часове, защото наличността сама по себе си струва нещо и трябва да се плаща като такава. Трето, ясно, справедливо правило за това как се разпределят допълнителните гъвкави смени, когато ден на Full-Peak се нуждае от повече ръце, отколкото само гъвкавото ниво предоставя — старшинство, ротация, или система записване-първи, каквото предпочита екипът ти,

но решено веднъж и прилагано последователно, вместо импровизирано смяна по смяна. Четвърто, изричен протокол за спиране: ако смяна е потвърдена и после прогнозата се влоши достатъчно, за да понижи режима, колко предизвестие и каква компенсация, ако има такава, се прилага за спряна гъвкава или на повикване смяна.

## Споразумението С Екипа, 4 Точки

- 1 Задай минимален гарантиран брой смени на седмица за персонала от гъвкавото ниво, независимо от режима.
- 2 Задай компенсационна премия за нивото на повикване, отделно от действително отработените часове.
- 3 Договори ясно, последователно правило за разпределяне на допълнителни гъвкави смени в ден на Full-Peak.
- 4 Запиши изричен протокол за спиране: период на предизвестие и компенсация за отменена потвърдена смяна.

Тази четвърта точка има по-голямо значение, отколкото изглежда. Законовите правила за минимално предизвестие за отмяна на потвърдена смяна варират според юрисдикцията, и в няколко европейски страни потвърдена смяна, отменена с кратко предизвестие, законово изисква частична или пълна компенсация, независимо от това какво всъщност се случва с времето — провери местните си

правила, преди да изградиш 48-часовия цикъл, защото WRI-управляван персонал, който нарушава закона за минимално предизвестие, не е система, а е отговорност. Вгради компенсацията си за спрени смени в реда с трудови разходи на Season Number от самото начало, вместо да я третираш като непланиран разход, когато се случи.

Вземи илюстративен сезонен екип от 90 души, структуриран като 35 Основни, 40 Гъвкави и 15 На Повикване. В ден на Baseline работи само Основното ниво — 14 персонал по примера от Глава 5. В ден на Standard-Peak, потвърден в четвъртък за събота, Основното ниво плюс ротираща подгрупа от Гъвкавите довежда общия брой до 21. В ден на Full-Peak Основното ниво, всички планирани Гъвкави, и обаждане до На Повикване довеждат общия брой до 29. През сезон от 130 дни с разделението на режимите, оценено в Глава 5 (приблизително 55% Baseline, 30% Standard-Peak, 15% Full-Peak), персоналът от Гъвкавото ниво в този илюстративен модел има средно около 3,1 потвърдени смени на седмица, вместо плоско число, с гарантираният минимум на споразумението с екипа, зададен на 2 смени на седмица, така че никой да не падне под жизнеспособен под дори по време на период на лошо време.

Механичната страна също има значение. Вгради 48-часовото потвърждение в инструмента за планиране, който екипът ти вече използва — повечето модерни системи за планиране на персонал и системи, свързани с POS, поддържат условни или чернови смени, които се преобразуват в потвърдени с уведомление, което е много по-надеждно от групово

съобщение във WhatsApp, изпратено в непоследователни времена. Изпращай потвържденията по едно и също време всеки цикъл — да речем, всеки четвъртък в 14:00 за предстоящата събота-неделя, всяка неделя в 14:00 за предстоящата сряда-четвъртък, ако търгуваш в средата на седмицата — така че екипът ти да научи точно кога да проверява, вместо тревожно да опреснява групов чат.

Изплащането на правилното направено нещо се проявява директно в твоя Season Number: трудовите разходи като процент от прихода трябва да бъдат значително по-ниски и по-стабилни при персонал, индексирани по времето, отколкото при фиксиран, защото не плащаш заплати за Full-Peak в дни на Baseline, и не се суетиш да намериш покритие в последния момент (често на премия, чрез агентски персонал), когато неразписан ден на Full-Peak те хване неподготвен.

Задача за тази седмица: разработи проекта на структурата си с 3 нива — Основни, Гъвкави, На Повикване — с груб брой персонал за всяко, и напиши четириточковото споразумение с екипа (минимални гарантирани часове, премия за повикване, правило за разпределение, протокол за спиране) като документ на една страница. Преди да го финализираш, провери местните си правила за минимално предизвестие за отмяна на смяна, защото само тази проверка може да те спаси от изграждането на система за персонал, която ще трябва да развалиш посред сезона.

## Тази Седмица

1

Разработи проекта на структурата си с 3 нива — Основни, Гъвкави, На Повикване — с груб брой персонал за всяко.

---

2

Напиши четириточковото споразумение с екипа: минимални гарантирани часове, премия за повикване, правило за разпределение, протокол за спиране.

---

3

Провери местните си правила за минимално предизвестие за отмяна на смяна, преди да финализираш 48-часовия цикъл на потвърждение.

---

4

Задай фиксирано седмично време за изпращане на потвърждения на смени, така че екипът да научи точно кога да проверява.

## ГЛАВА 7

# Наемане На Шестдесет Души За 6 Седмици

*Качи правилните хора на автобуса.*

— джим колинс

Всеки друг бизнес в аудиторията на тази книга се сблъсква с проблем с набирането на персонал, който се развива постепенно — свободна позиция тук, нова роля там. Ти се сблъскаш с нещо по-близо до военна мобилизация: изграждане на цял оперативен екип от близо до нулата, обучавайки ги до стандарт, достатъчно добър за платежоспособна публика, в прозорец от приблизително 6 седмици между началото на сериозното набиране и момента, в който сезонът изисква пълна готовност. Обърки това и всяка друга рамка в тази книга — Mode Ladder, Weather-Indexed Roster, Bottleneck Audit — е изградена на екип, който не е там или не е готов.

Единствено най-големият лост в цялата тази глава, по-голям от всеки канал за набиране или техника за интервю, е твоят **Returner Rate**: процентът от екипа на миналия сезон, който се връща този сезон. Той предвижда печеливш сезон по-надеждно от почти всяка друга единична метрика, налична през февруари, защото висок Returner Rate означава, че персоналът на твой режим Full-Peak е укомплектован от хора, които вече познават касовата система, вече познават ритъма на кухненския пас, и вече знаят как да се движат през събота от 400 куверта без крива на обучение, изяждаща пиковите ти дни — точно дните, от които Season Number зависи най-силно.

Целй Returner Rate от поне 50%, и третирай всичко над 65% като отлично. Под 35% имаш структурен проблем със задържането, който си заслужава да решиш, преди да решиш проблема си с обема на набиране, защото никакво

количество умно януарско набиране не компенсира екип, който е 70% нов всеки отделен сезон — ще плащаш разходите за крива на обучение, в по-бавно обслужване и повече грешки, точно през най-ценните ти седмици.

Времевата линия за набиране започва много по-рано, отколкото повечето собственици мислят, и това е втория урок на тази глава: пролетното набиране на персонал е дейност от фазата Plan, която започва в дълбините на зимата, не бързана, съседно на Спринта, през април. Започни през януари с връщащите се. Свържи се с всеки един от персонала на миналия сезон директно и лично — не групов имейл — и получи твърдо да или не в рамките на 3 седмици, защото връщащ се, който не е чул от теб до началото на февруари, ще предположи, че не го искаш обратно, и ще приеме друга оферта. Тази единствена стъпка, направена рано и лично, е най-големият двигател на самия Returner Rate; собствениците, които изчакват до март, за да се свържат с връщащи се, рутинно виждат степента им да се срина просто от забавяне, не от действителна промяна на сърцето сред персонала. Разгледай собственик на павилион, който предположи, че целият ѝ екип на залата просто ще „знае“, че е добре дошъл обратно, и отложи обажданията до края на март — до момента, в който тя най-накрая се обади наоколо, четирима от най-силните ѝ връщащи се вече бяха приели оферти другаде, не защото предпочитаха тези работи, а защото никой не ги беше попитал първи.

До началото на февруари знаеш броя си на връщащ се персонал и оставащата ти пропаст. Стартирай

препоръчващата си програма незабавно — значителен бонус (илюстративно, 150–250 €, изплатен след като препоръчаният наем завърши установен изпитателен период, като например 4 отработени седмици), изплатен на всеки настоящ или връщащ се член на персонала, който препоръча наем, който остава. Наетите чрез препоръки последователно превъзхождат наетите от отворения пазар в задържането през сезона, защото пристигат с вече установена социална връзка и приятел, инвестирал в успеха им.

За оставащата пропаст, проведи групови интервюта, вместо последователни интервюта един-на-един — за плажна дейност, наемаща десетки предимно позиции с начално-до-средно ниво, груповите интервюта с 8 до дванадесет кандидати наведнъж, провеждани в продължение на 90 минути с комбинация от групови задачи и кратки индивидуални разговори, ти позволяват да оценяваш пригодността за екипа и комуникацията под лек натиск много по-бързо от един-на-един, и ти позволяват да правиш оферти на цяла кохорта в рамките на дни, а не седмици. Планирай приблизително 3 до 4 такива сесии през февруари и март, за да наемеш по-голямата част от оставащия си брой персонал.

Настаняването заслужава своя собствена позиция, ако твоят обект е на място, където сезонният персонал не може разумно да пътува ежедневно — истински обичайно ограничение на плажни и крайезерни места далеч от мястото, където младите сезонни работници всъщност живеят. Ако можеш да предложиш или посредничиш за

споделено настаняване, дори скромно, това материално разширява твоя пул за набиране отвъд непосредствено местното население и често е решаващият фактор за силен кандидат, избиращ между твоята оферта и тази на конкурент.

После идва компресираната седмица на обучение, обикновено последната седмица преди отваряне, където месеци от нормалната крива на въвеждане на ресторант трябва да се случат за 5 или 6 дни. Структурирай я умишлено, вместо да й позволиш да стане обща ориентация: първи ден са системите и безопасността (POS, безопасност на кухнята, процедури за отваряне/затваряне); втори и трети ден са техническо обучение, специфично за станцията, с връщащ се, сдвоен с всеки двама или трима нови наети като ментор, което е единствено най-високо лостовото използване на връщащите се извън собствения им труд; четвърти ден е пълна обслужваща репетиция, идеално с реални (с намалени цени или безплатни) гости, изпълняваща действителния режим Baseline от твоя Mode Ladder; пети ден е дебрифинг и корекционен преход, преди вратите да се отворят наистина.

Вземи илюстративна цел от 60 души екип за среден по размер плажен клуб. Ако януарското привличане осигури 28 връщащи се (47% Returner Rate спрямо базова линия от предишен сезон от 60 души), пропадта е 32. Препоръките, работещи на приблизително 40% от заявленията до края на февруари, биха могли да дадат 13 наема. 2 сесии на групови интервюта през март, черпещи от заявления от отворения пазар и местни бордове за работа, запълват оставащите 19.

Всичките 60 са потвърдени до началото на април, оставяйки 3 пълни седмици преди седмицата на обучение за документация, размери на униформи, и комуникация преди пристигане — вместо хаотичното бързане в последната седмица, което се случва, когато самото наемане тече чак до отварянето.

Задача за тази седмица, независимо кой месец е в момента: ако все още не го проследяваш, изчисли Return Rate от миналия сезон точно сега от собствените си документи за заплати — брой персонал, работил както през тази най-нова сезон, така и през предишния, разделен на общия брой персонал от тази най-нова сезон. Запиши това число. Това е твоята начална базова линия, и подобряването ѝ е единствено най-високо лостовият проект за набиране, наличен за теб преди следващия сезон.

## Как Да Започнеш

- 1 Изчисли Returner Rate от миналия сезон от заплатите: връщащ се брой персонал, разделен на общия брой персонал.
- 2 Свържи се с всеки от персонала на миналия сезон директно и лично, целейки твърдо да или не в рамките на 3 седмици.
- 3 Стартирай програма за препоръчващи бонуси (илюстративно 150–250 €, изплатена след установен изпитателен период) за оставащата пропаст.
- 4 Планирай 2 до 3 сесии на групови интервюта с 8 до дванадесет кандидати всяка през февруари и март.
- 5 Структурирай компресираната седмица на обучение: системи и безопасност, обучение на станция, сдвоено с ментор-връщащ се, обслужваща репетиция, после дебрифинг.

## ГЛАВА 8

# Пясък, Сол И Слънце: Инженеринг На Менюто За Плаж

*Простотата е върховната  
изтънченост.*

— ЛЕОНАРДО ДА ВИНЧИ

Меню, което работи в трапезария, се проваля на плажа, и се проваля по причини, които нямат нищо общо с вкуса.

Топлината влошава едновременно храната и търпението.

Вятърът разпръсква салфетки, менюта и всичко сервирано открито. Пясъкът се вмъква във всичко в обхват на маса, включително чекмеджета за прибори, ако не си внимателен къде ги съхраняваш. И твоят гост, по-често, отколкото не, се опитва да яде с една ръка, докато държи телефон, дете, или плажна чанта, на пряка слънчева светлина, която прави сложното сервиране просто невидимо срещу отблясъка.

Нищо от това не означава, че храната ти трябва да е лоша. Означава, че трябва да бъде проектирана за различен набор от ограничения от обичайно меню на ресторант.

Петте критерия, които действително имат значение на плаж, са споделяемост, скорост, студено-или-стабилно-при-задържане, едноръчно, и фотогенично — и използвам **Beach Menu Matrix**, за да оценя всяка съществуваща и потенциална артикул от менюто спрямо тях наред с двете търговски променливи, за които вече се грижиш: време за приготвяне и марж. Оцени всеки артикул от 1–5 във всяко от седемте измерения (5 критерия за плажна пригодност, плюс времето за задържане в минути, превърнато в оценка, плюс процентът на brutния марж, превърнат в оценка), и получаваш една сортируема таблица, която ти казва честно кои артикули работят за твой контекст и кои са трапезарни остатъци, които никой всъщност не е поискал да остане в менюто.

Споделяемостта има значение, защото плажните групи често са по-големи и по-смесени по възраст от типична трапезарна маса, а артикулите, проектирани за разделяне — дъска, кофа, голям формат — и повишават средния разход на маса и намаляват броя на индивидуалните кухненски бележки, необходими на група, което защитава тавана на твоя Bottleneck Audit от Глава 4. Скоростта очевидно има значение, но конкретно означава ниска вариация във времето за приготвяне, не само ниско средно — артикул, който обикновено е 2 минути, но понякога 8 минути поради непоследователен процес, е по-лош за пропускателната способност на линията на касата ти от артикул, който надеждно отнема 4 минути всеки път, защото непоследователният артикул създава групирането, което превръща управляема опашка във видима. Студено-или-стабилно-при-задържане има значение, защото плажната кухня губи гости заради прилива, позицията на слънцето, или приятел, който ги извиква настрана, което означава, че храната често стои 5 до петнадесет минути, преди да бъде изядена — топло ястие, предназначено да се изяде веднага, се влошава зле в този прозорец, докато естествено студено или стабилно при стайна температура ястие не се влошава. Едноръчното има значение буквално — може ли да се яде без нож и вилица, изправено, с ръце, покрити с пясък. Фотогеничното има значение търговски, не суетно — визуално впечатляващ споделяем артикул, снимал и споделен, е безплатен маркетинг, който обикновена чиния пържени картофи никога не генерира, и си заслужава

активно да проектираш поне няколко подписни артикула конкретно за това.

Приложи матрицата към текущото си меню и типично ще намериш познат модел: шепа артикули — обикновено прости, с висок марж, бързи артикули като добър бургер, натоварени пържени картофи, купа поке или севиче, или добре изпълнена препечена филия — оценяват високо в почти всяко измерение и тихо носят непропорционален обем и марж. И ще намериш опашка от артикули — често тези, които собственикът лично харесва най-много, по-амбициозно основно ястие или трудоемка предястие — които оценяват зле в споделяемост, време за задържане и последователност на времето за приготвяне, и оцеляват в менюто повече от привързаност, отколкото от представяне.

Търговският ход е кратко основно меню, изградено почти изцяло от артикулите ти с високи оценки, поддържано истински кратко — повечето добре управлявани плажни дейности работят с дванадесет до осемнадесет артикула общо във всички секции, не менюта с тридесет-плюс артикула, обичайни в целогодишните ресторанти, защото кратко меню е по-бързо за последователно производство, по-лесно за предимно нов сезонен кухненски екип (виж Глава 7) да изпълнява без грешка, и по-лесно за гост да реши бързо, което само по себе си защитава пропускателната способност. После наслои единичен специалитет, задействан от времето, отгоре, променян въз основа на четенето на Weather Revenue Index от Глава 3 — истински различен артикул, не само смяна на гарнитура, който е специално конструиран за

условията на деня: охладен, хидратиращ, споделяем артикул в горещ ден с висок WRI, срещу по-топъл, по-съществен комфортен артикул в по-хладен, по-нисък WRI ден от граничен сезон, когато основното студено-ориентирано меню иначе може да представи по-слаб резултат.

Вземи илюстративен пример от плажен грил, прилагащ матрицата към наследствено меню от 24 артикула. 8 артикула оцениха 5/5 или 4/5 във всички критерии за плажна пригодност и носеха смесени 68% от общия приход от храна, въпреки че бяха само една трета от менюто. 6 артикула оцениха зле по време на задържане и последователност на приготвянето конкретно и се оказаха, когато бяха кръстосано референтни спрямо данните за времето на кухненските бележки, отговорни за непропорционален дял от отклоненията с бавни бележки, които тихо са влачили пропускателната способност на Bottleneck Audit на кухнята надолу в пикови съботи. Отрязването на тези 6 и консолидирането на останалите 10 средно оценени артикула в по-стегнато меню от осемнадесет артикула, изградено около топ 8 плюс ротиращ метеорологичен специалитет, произведе — в този илюстративен случай — измерен спад в средното време на бележка от приблизително 90 секунди в сравним пиков ден, което само по себе си премести ограничението на кухнята, идентифицирано в Bottleneck Audit, значително по-близо до ограничението на линията на касата, давайки на оператора реално маневрено пространство, преди да е трябвало да инвестира в допълнително кухненско оборудване.

Маржът заслужава последна дума тук, защото плажните места имат конкретно предимство, което повечето собственици недостатъчно използват: пленена, ниско-заместваема публика. Гост на терасата ти, посред следобеда, не върви 2 километра в пясъка, за да провери цените на конкурент. Това не дава лиценз за ограбване — репутацията в компресиран сезон (Глава 17) наказва това бързо и постоянно — но означава, че добре конструирани, високо-възприемани-стойностни споделяеми формати могат да носят по-силни маржове, отколкото еквивалентен артикул би носил на конкурентен трапезарен пазар, и Beach Menu Matrix трябва да претегля маржа честно, вместо по подразбиране да следва каквото и ценообразуване да прилага близък целогодишен ресторант.

Задача за тази седмица: оцени текущото си меню, артикул по артикул, спрямо седемте измерения на Beach Menu Matrix — дори груби 1–5 инстинктивни оценки, вместо пълно извличане на данни. Сортирай по общ резултат. Погледни конкретно кои артикули попадат в долния квартил, и попитай честно дали са в менюто, защото гостите ги искат, или защото ти ги искаш.

## Този Седмица

1

Оцени всеки текущ артикул от менюто, 1–5, по седемте измерения на Beach Menu Matrix — споделяемост, скорост, стабилност при задържане, едноръчност, фотогеничност, време за приготвяне, марж.

---

2

Сортирай по общ резултат и идентифицирай артикулите си в долния кваartil.

---

3

Отрежи или замени артикулите, които оцеляват от привързаност, а не от представяне.

---

4

Проектирай единичен специалитет, задействан от времето, за наслаяване отгоре на краткото си основно меню.

## ГЛАВА 9

# Съотношението На Напитките

*Всичко с умереност, включително  
умереността.*

— ОСКАР УАЙЛД

Ако има едно число, което разделя посредствен плажен сезон от отличен, това е beverage share — приход от напитки като процент от общия приход — и причината, поради която има толкова непропорционално значение на плаж, е, че се покачва с температурата по начин, по който приходът от храна просто не го прави. Гост не яде 3 пъти повече в ден от 32°C, отколкото в ден от 20°C. Гост много правдоподобно пие 2 до 3 пъти повече, и тази разлика, умножена през твоите дни на Full-Peak от Mode Ladder, е един от най-големите единични лостове за това дали Season Number ти ще бъде постигнат или пропуснат.

Наричам целевата метрика **Drinks Ratio**, и искам да я проследяваш по част от деня, не само като единично дневно средно, защото моделът се измества значително през търговски ден, и решение за меню или персонал, което е правилно за една част от деня, често е грешно за друга. Разумен илюстративен целеви диапазон за добре управлявана плажна дейност: съотношение на напитки за обяд около 35–40% от прихода, следобедна част от деня (прозорецът с най-висока температура, най-висока жажда) се покачва до 50–55%, а вечерна/зalezна част от деня се установява обратно на 30–35%, докато се връщат ориентирани към храна вечерни куверти. Ако следобедното ти съотношение стои на 38%, вместо 50%+, които добре оптимизиран обект трябва да види, оставяш реални пари на масата точно през часовете, в които твоят Bottleneck Audit вероятно показва, че вече си ограничен по капацитет — което означава, че поправката не е повече куверти, за които

може да нямаш място, а е повече разход на куверт, който вече обслужваш.

3 механични лоста движат Drinks Ratio повече от нищо друго. Първо, формат: кана или кофа, продадени на маса от четирима до шестима души, носи значително по-висок разход на маса от еквивалентния брой индивидуални чаши, както защото премахва триенето от повторно поръчване (никой не трябва да маха на сервитьор за третия рунд), така и защото споделен формат на маса функционира като видимо, фотогенично социално доказателство за съседни маси — което е точно същия вид органично генериране на търсене, което таргетира и фотогеничният критерий на Beach Menu Matrix. Второ, система за пропускателна способност: замразени и наливни диспенсирани системи сервират напитка за частица от времето, което отнема коктейл, приготвен по поръчка, което има значение двойно — защитава ограниченията на касата и бар станцията от Bottleneck Audit, и означава, че второто и третото поръчване на напитка на госта не се разубеждава от дълго чакане на бара, което измеримо потиска степента на повторни поръчки в горещ, зает ден. Трето, стъкло срещу пластмаса: повечето плажни концесии и много местни разпоредби ограничават стъклото близо до пясък и вода поради причини за безопасност и отговорност, но операторите, които третира това чисто като разход за съответствие, пропускат, че добре проектираните многократно използвани или премиум-усещащи пластмасови и алуминиеви формати, избрани умишлено вместо като извинителна деградация от стъкло,

могат да носят ценообразуване и възприемана стойност почти на нивото на стъкло обслужване, докато премахват реална отговорност за безопасност и разход за счупване.

Заслужава си да изчислиш изрично пропускателната способност на бара, по същия начин, по който изчисли пропускателната способност на кухнята и касата в Bottleneck Audit, защото плажен бар, който не може да поддържа темпо с следобедното търсене, ограничава твоя Drinks Ratio, независимо колко добра е стратегията ти за формат и ценообразуване. Изчислението: преброи активните си точки за наливане (кранове, глави на замразени машини, обслужвани коктейлни станции), измери средно обслужване при всяка при действителни пикови условия, и умножи, за да получиш максимална цифра за напитки на час. Сравни това спрямо целта за куверти на твоя режим Full-Peak от Mode Ladder, умножена по подразбираните напитки на куверт на твоя целеви Drinks Ratio, и виж дали барът действително може да достави това, което изисква целевото съотношение.

#### **ПРОПУСКАТЕЛНА СПОСОБНОСТ НА БАРА**

**Максимален Брой Напитки На Час = Активни  
Точки За Наливане × (3600 ÷ Средно Време  
За Обслужване В Секунди)**

Вземи илюстративен плажен клуб с 2 наливни крана и 1 замразена машина с 2 глави, така 4 активни точки за

наливане, всяка средно с 25-секундно обслужване в пика (включително чаша, наливане и обработка на кеш/карта) — това е приблизително 144 напитки на час на точка, или 576 напитки на час общ капацитет. В ден на Full-Peak, целейки 410 куверта през шестчасов търговски прозорец (по примера от Глава 5), ако целевото следобедно Drinks Ratio предполага приблизително 1,4 напитки на куверт през този прозорец, това са 574 напитки, необходими през 6 часа, или приблизително 96 на час — комфортно в рамките на капацитета на бара от 576 на час. Барът не е ограничението тук; има значително маневрено пространство. Но проведи същото изчисление само с 2 точки за наливане вместо 4, и картината се обръща напълно — 288 капацитет за напитки на час срещу нужда, която може да скочи много над това по време на концентриран прозорец от 15–17, и сега барът, не кухнята или касата, е този, който тихо ограничава твоя Drinks Ratio и твоя приход точно в дните, в които Season Number се нуждае от него най-много.

Представи си собственик на плажен клуб, гордо развеждащ консултант през наскоро разширена кухня и лъскава втора касова точка, само за да застане консултантът на бара 10 минути с секундомер и да посочи, че осемчленна дълбока опашка за замразен коктейл в 15:15 е струвала повече приход, отколкото е спечелила която и да е от модернизациите. Това е истински обичайна находка: операторите инвестират значително в капацитет на кухнята и касови точки, защото те са видимо претоварените области, докато барът — който често изглежда добре, защото опашка

там се чете като „нормално зает плажен бар", а не като видим оперативен провал — е тихо действителното ограничение на линията с най-висок марж, най-бързо растящ приход в целия бизнес. Проведи собственото си изчисление на пропускателната способност на бара, преди да предположиш, че кухнята или касата ти са мястото, където трябва да отиде следващото евро за инвестиция.

Задача за тази седмица: извлечи Drinks Ratio по част от деня от POS данните от миналия сезон, ако ги имаш сегментирани по този начин, или започни да ги сегментираш сега за този предстоящ сезон. Ако следобедното ти съотношение не е ясно по-високо от съотношението ти за обяд и вечер, тази пропаст — не неясно усещане, че „напитките биха могли да бъдат по-добри" — е твоята начална точка, и най-бързата поправка за тестване е почти винаги форматът: въведи или тласни споделяема опция за кана или кофа конкретно през следобедните си прозорци с най-висок WRI и измери промяната на съотношението директно.

## Тази Седмица

1

Извлечи или започни да сегментираш Drinks Ratio по част от деня: обяд, следобед и вечер/зализ.

---

2

Сравни следобедното си съотношение с целевия диапазон от 50–55% за добре оптимизиран обект.

---

3

Изчисли пропускателната способност на бара си: активни точки за наливане, умножени по средно време за обслужване, сравнени с целта за куверти на Full-Peak.

---

4

Тествай споделяем формат на кана или кофа през следобедния си прозорец с най-висок WRI и измери промяната на съотношението.

## ГЛАВА 10

# Шезлонги, Кабани И Наетият Квадратен Метър

*Цената е това, което плащаш.  
Стойността е това, което получаваш.*

— УОРЪН БЪФЕТ

Всяка глава досега е била за приход от храна и напитки. Тази глава е за втори, истински отделен модел на приход, който много плажни оператори управляват до него, без някога да го третират като собствена бизнес линия със собствена икономика: отдаването под наем на самото пространство, за деня или сесия, под формата на шезлонги, кабани, чадъри и премиум зони.

Грешката, която виждам най-често, е ценообразуването на това пространство реактивно — кръгло число, което „усеща правилно“, или цифра, копирана от конкурент по-надолу по плажа — вместо да го ценообразуваш спрямо това, което същият квадратен метър генерира в приход от храна и напитки, ако е оставен неотдаден и просто използван като редовно място за сядане. Това сравнение е цялата логика на **Cabana Yield Model**, и е по-просто, отколкото звучи: за всяко парче пространство под наем, изчисли неговия Наемен Добив (наемната такса, плюс всеки прикачен минимален разход, на ден) спрямо неговия Алтернативен Добив От Храна-и-Напитки (какво еквивалентен отпечатък от стандартни места за сядане типично генерира в приход от храна и напитки през същия търговски ден), и ценообразувай — или реши дали изобщо да предложиш пространството като наемано — въз основа на кое е истински по-високо, не инстинкт.

#### ДОБИВ НА КАБАНА

**Общ Добив = Наемна Такса + Действителен  
Разход За Храна-и-Напитки, сравнен спрямо  
Алтернативния Добив От Храна-и-Напитки  
на същия отпечатък**

Прегледай илюстративен пример. Кабана за четирима заема приблизително отпечатъка на маса и половина стандартна маса. В ден на Full-Peak еквивалентна маса и половина стандартни места за сядане, обръщана 2 пъти през деня при средния разход на този клуб, може да генерира около 340 € в приход от храна и напитки. Ако кабаната се отдава под наем за 180 € за деня без прикачен минимален разход, а средната заемаща група действително харчи 95 € за храна и напитки над този наем (по-ниско от разхода на стандартна маса, защото гостите на кабани често носят собствени закуски и напитки точно защото плащат премия за самото пространство), общият добив на кабаната е 275 € — истински под 340-те €, които пространството би генерирало като стандартни места за сядане. Това е наем под пазарната цена, и струва пари на оператора точно в дните, в които има най-голямо значение.

Сега прикачи изискване за минимален разход от 120 € в храна и напитки към същия наем от 180 €, обичайна и обикновено добре приемана структура за премиум плажно пространство. Общият добив става минимум 300 €, и на

практика групите, вече ангажирани с премиум пространство и минимален разход, имат тенденция да харчат малко над минимума, а не точно на него — илюстративно, действително средно от 150 € спрямо пода от 120 €, довеждайки общия добив до 330 €, вече приблизително на паритет със стандартните места за сядане, а не под тях. Минималният разход не е само под на прихода; той е механизъмът, който привежда Cabana Yield Model в съответствие с Алтернативния Добив От Храна-и-Напитки, спрямо който се сравнява.

Това изчисление трябва да се провежда отделно за всяка отделна зона или тип пространство, което предлагаш, защото сравнението на добива се измества по местоположение и по тип ден. Засенчена, защитена от вятър кабана в премиум позиция на първи ред изисква истински различна наемна цена и минимален разход от стандартна настройка чадър-и-2-шезлонга по-назад, и и двете трябва да бъдат ценообразувани спрямо собствения им добив от алтернативна употреба, не единна общо покриваща ставка през целия инвентар под наем. И критично, провеждай го отделно по WRI диапазон от Глава 3 — алтернативният добив от храна-и-напитки на даден отпечатък в ден на режим Baseline е значително по-нисък от в ден на Full-Peak, което говори или за динамично ценообразуване на наема през сезона (по-високо в дни с висок WRI), или, ако динамичното ценообразуване е непрактично за твоята резервационна система или очакванията на твоя пазар, поне за силно изискване за минимален разход, което се мащабира с

очакваното търсене, вместо плоска ставка, прилагана еднообразно през 32°C събота и мек вторник еднакво.

Резервационната политика има толкова голямо значение, колкото и ценообразуването, защото наемано премиум пространство носи специфичен риск, който стандартните места за сядане не носят: неявяване или късна отмяна на резервирана кабана не е само загубена резервация, тя е мъртъв, ненаемаем инвентар за целия този слот в вероятно ден с високо търсене, тъй като гости без резервация обикновено няма да вземат „резервирана“ кабана спекулативно, дори ако седи празна в 14ч. Изгради резервационна политика с 3 компонента: депозит, взет при резервация (илюстративно, 30–50% от наемната такса), прозорец за отмяна, в рамките на който депозитът се губи (илюстративно, 48 часа, спретнато подравнени с твоя хоризонт на WRI прогнозата от Глава 3 — гост, отменящ, защото прогнозата се влоши в рамките на този прозорец, губи депозита, което те защитава и от вълна от отмени, задвижвани от времето, точно в дните ти с най-добра прогноза), и правило за освободен инвентар, определящо кога непотърсена резервация се връща обратно в наличност без резервация (илюстративно, гратисен период от 30–45 минути след резервираното време на пристигане, ясно съобщен при резервация, така че да не е изненада).

Вземи същия илюстративен клуб, работещ с 22 наемни пространства, еквивалентни на кабана. Прилагайки модела на добива през сезона, операторът открива, че 14 от 22-те пространства, повечето от които засенчени, позиции на

първи ред, комфортно покриват своя добив от алтернативна употреба дори при текущото ценообразуване. Останалите 8, в по-малко желана задна или изложена секция, последователно се представят по-слабо от своя добив от алтернативна употреба дори с прикачен минимален разход. Вместо просто да повиши цената на слабо представящите се 8 (което рискуваше да убие търсенето за истински по-малко желан продукт), операторът преквалифицира тези 8 като по-ниско ниво с по-ниска наемна такса, но и пропорционално по-нисък минимален разход, докато значително повиши и наемната такса, и минималния разход на 14-те високо представящи се пространства на първи ред — нетен ефект, в този илюстративен случай, увеличение от сезон на сезон в общия приход от наето пространство от приблизително 18% без добавяне на нито една допълнителна единица инвентар.

Задача за тази седмица: избери трите си най-резервирани наемни пространства и проведи Cabana Yield Model на всяко — наемна такса плюс минимален разход спрямо реалистична оценка на алтернативна употреба за този отпечатък в ден със сравнимо търсене. Ако някое от трите се окаже под своя добив от алтернативна употреба, това е първата ти корекция на цена или минимален разход за тестване този сезон.

## Как Да Започнеш

- 1 Избери трите си най-резервирани наемни пространства — кабани, шезлонги, премиум зони.
- 2 Оцени Алтернативния Добив От Храна-и-Напитки, който всеки отпечатък би генерирал като стандартни места за сядане в ден със сравнимо търсене.
- 3 Сравни наемната такса плюс минималния разход спрямо този добив от алтернативна употреба за всяко пространство.
- 4 Прикачи или коригирай изискване за минимален разход, така че общият добив да покрива цифрата от алтернативна употреба.
- 5 Изгради резервационна политика с 3 части: депозит, 48-часов прозорец за отмяна, и гратисен период за освободен инвентар.

## ГЛАВА 11

# Опашки, Гривни И Безкешово: Тясното Място На Касата

*Времето е най-оскъдният ресурс, и ако не го управляваш, не можеш да управляваш нищо друго.*

— ПИТЪР ДРАКЪР

Има конкретен модел на провал, който потапя иначе добре управлявани плажни дейности в най-добрите им дни, и той няма нищо общо с качеството на храната: кухнята се справя добре, напитките текат, и опашката за действително плащане е петнадесет души дълбока и расте, видимо разубеждавайки нови пристигащи, които поглеждат веднъж и отиват до следващото място надолу по пясъка. Това е ограничението на касата, и Bottleneck Audit от Глава 4 съществува отчасти, за да го улови, преди да ти струва стойността на приход от сезон добри дни.

Причината, поради която ограничението на касата е толкова обичайно на плажни места конкретно, повече отколкото в сравним закрит ресторант, е, че плажното търсене пристига на вълни, а не с плавна крива — цял плаж от гости, решаващи, приблизително едновременно, че е време за обяд, или че жегата в 15ч изисква напитка, произвежда пик, с който никакъв персоналов план в устойчиво състояние не се справя добре, и касата, бидейки единствената точка, през която трябва да мине всяка транзакция, независимо какво я е генерирало, поглъща този пик най-тежко.

4 сервизни модела решават това по различен начин, и повечето плажни дейности трябва да работят с повече от един едновременно, вместо да избират единичен модел за целия обект. Сервиз на маса, при който сервитьор взима поръчката и плащането се извършва на масата или чрез ръчно устройство, работи добре за премиум зони (твоите кабани от Глава 10 и места на първи ред), където гостите плащат за повишено изживяване, и по-нисък оборот на

масата е приемлив, но не се мащабира до пропускателна способност на Full-Peak с висок обем, защото умножава контактните точки персонал-гост, вместо да ги намалява. Поръчка-на-бара или поръчка-на-щанда, при която гостът отива до фиксирана точка, за да поръча и плати, после или чака, или е повикан, намалява нуждата от персонал на транзакция и работи добре за бързите, с висока пропускателна способност основни артикули на твоя Beach Menu Matrix, но създава видимия проблем с опашка директно на тази фиксирана точка, ако пропускателната способност не е изчислена и укомплектована спрямо действителното пиково търсене. QR поръчка, при която гостът сканира код на своето място и поръчва и плаща чрез собствения си телефон, премахва физическата опашка изцяло за стъпката на поръчване, но премества тесното място към изпълнение и доставка — добре управлявана QR система с недостатъчно ресурсиран екип от бегачи просто премества опашката от касата към купчина недоставени поръчки, което е дискутируемо по-лошо за изживяването на госта, защото поне видима опашка на касата казва нещо на госта за времето за чакане, докато „потвърдена“ QR поръчка дава фалшива сигурност. Безкешови гривни, при които гост предварително зарежда кредит на носимо устройство при вход или централна точка и после докосва, за да плати на всяка станция, обикновено е най-бързият достъпен модел на транзакция и този, към който повечето плажни дейности трябва да се движат за дни на Full-Peak с висок обем конкретно, защото срутва времето за обработка на плащане до близо нула на всяка точка на продажба в обекта.

Изчислението за провеждане, същата дисциплина като Bottleneck Audit, е транзакции на час: преброи активните си точки за плащане, измери средна транзакция при действителни пикови условия за текущия си модел, и умножи.

#### ТРАНЗАКЦИИ НА ЧАС

$$\text{Транзакции На Час} = \text{Активни Точки За Плащане} \times (3600 \div \text{Средно Време На Транзакция В Секунди})$$

Традиционна транзакция карта-и-каса, включително потвърждение на поръчка, обработка на плащане и всяко триене на картов терминал, обикновено отнема 35–50 секунди при действително пиково натоварване. Транзакция докосни-за-плащане с гривна на предварително конфигурирана точка на продажба, където поръчката е проста и стъпката на плащане е едно докосване, обикновено отнема под 10 секунди. Тази разлика, умножена през общия обем транзакции на ден на Full-Peak, е целият аргумент за безкешово преобразуване на плажно място с висок обем — всъщност не става дума толкова за избягване на боравене с кеш (макар че и това помага, особено с пясъчни, мокри или покрити със слънцезащитен крем ръце и кеш), а за подобрене от 4 до 5 пъти в единствено най-стегнатото

ограничение, което твойт Bottleneck Audit вероятно ще идентифицира.

Вземи илюстративен павилион, работещ с традиционна карта-и-каса на 3 точки за плащане, всяка обработваща приблизително 80 транзакции на час при средно 45 секунди — 240 транзакции на час общо. В ден на Full-Peak, целейки примера от 410 куверта от Глава 5, ако средните транзакции на куверт са около 1,6 (отчитайки множество рундове напитки и допълнителни поръчки през деня, не само една транзакция на гост), това са 656 транзакции, необходими през шестчасов пиков прозорец, или приблизително 109 на час — комфортно в рамките на капацитета от 240 на час изолирано, но реалността на плажното търсене на базата на вълни означава, че действителното пиково почасово търсене на транзакции може да бъде 2 до 3 пъти по-високо от дневното средно през най-стегнатия час, тласкайки към 250–300 в най-лошия час, което е точно на или отвъд измерения таван. Преобразуването на същите 3 точки в безкешово докосни-за-плащане, при приблизително 8 секунди на транзакция, повишава капацитета до около 1350 транзакции на час — комфортно поглъщайки дори вълната на най-лошия час със значително маневрено пространство за резерв.

Контролният списък за преминаване към безкешово, защото самото преминаване е мястото, където повечето оператори се препъват, покрива 6 елемента. Първо, реши модела си за зареждане — станции за презареждане при вход, онлайн предварително зареждане чрез приложение или уеб линк

преди пристигане, или и двете — и укомплектовай точките за зареждане при вход адекватно през прогнозираната си вълна на пристигане, защото опашка за зареждане на гривна е просто същото ограничение на касата, преместено 10 метра и петнадесет минути по-рано в пътя на госта. Второ, реши политиката си за неизползвано салдо ясно и я съобщи при зареждане — възстановимо при излизане, възстановимо в рамките на установен прозорец, или невъзстановимо под малка граница — защото неясна политика генерира непропорционален обем оплаквания спрямо действителното й финансово въздействие. Трето, гарантирай, че всяка точка за плащане, включително всяка премиум зона за сервиз на маса, е оборудвана с терминала за докосване, защото смесена система, при която някои точки приемат гривни, а други не, повторно въвежда точно объркването и триенето, което се опитваш да премахнеш. Четвърто, обучи всеки член на персонала на пътя на неуспех — какво се случва, когато гривна не сканира, когато салдото на гост свърши посред поръчка, когато мрежовата връзка се прекъсне — защото режимът на неуспех в най-лошия случай на безкешова система, ако не е планиран, може да блокира цяла точка за плащане много по-дълго от традиционната система, която заменя. Пето, пилотирай в ден на Standard-Peak преди първия ден на Full-Peak от сезона, не обратното, така че всякакви начални проблеми да се проявят в мащаб, който можеш да поемеш. Шесто, поддържай една традиционна резервна точка карта-и-кеш активна през цялото време през преходния сезон, защото гост без смартфон или неохотен

приемник не трябва да бъде функционално неспособен да ти плати.

## Преминаване Към Безкешово, В 6 Стъпки

- 1 Реши модела си за зареждане — станции за презареждане при вход, онлайн предварително зареждане, или и двете — и укомплектовай го за вълната на пристигане.
- 2 Задай и съобщи ясна политика за неизползвано салдо при зареждане.
- 3 Оборудвай всяка точка за плащане, включително премиум зони, с терминал за докосване.
- 4 Обучи всеки член на персонала на пътя на неуспех за гривна, която не сканира, или прекъсната връзка.
- 5 Пилотирай системата в ден на Standard-Peak преди първия ден на Full-Peak от сезона.
- 6 Поддържай една традиционна резервна точка карта-и-кеш активна през цялото време.

Задача за тази седмица: проведи изчислението за транзакции на час за текущата си настройка за плащане спрямо целта си за куверти на Full-Peak, използвайки множителя за най-лош-един-час (2–3х шестчасовото средно е разумно планово предположение, ако все още нямаш

собственото си почасово разпределение), вместо плоското дневно средно. Ако тази цифра за най-лош час надвишава текущия ти измерен капацитет, си намерил тясно място, което вероятно ти струва реален приход от Full-Peak точно сега, независимо колко добра е вече операцията ти по кухня и напитки.

## Тази Седмица

- 1 Преброй активните си точки за плащане и измери средна транзакция при действителни пикови условия.

---

- 2 Проведи изчислението за транзакции на час спрямо целта си за куверти на Full-Peak, използвайки множител 2–3x за най-лош-един-час.

---

- 3 Ако цифрата за най-лош час надвишава измерения ти капацитет, оцени преобразуването на точките си с най-висок обем в безкешови гривни.

---

- 4 Премини през контролния списък за безкешово с 6 елемента — модел за зареждане, политика за неизползвано салдо, покритие с терминали, обучение по пътя на неуспех, пилот на Standard-Peak, и резервна точка.

## ГЛАВА 12

# Концесията, Съветът И Календарът На Разрешителните

*Който не се подготвя, се подготвя да  
се провали.*

— БЕНДЖАМИН ФРАНКЛИН

Почти всяко ограничение, обсъдено дотук в тази книга — твоят търговски прозорец, твоята структура, твоят капацитет, дори способността ти да сервираш алкохол след определен час — се вписва в регулаторна рамка, която не си проектирал изцяло и не можеш едностранно да промениш: сезонно разрешително, споразумение за плажна концесия или общински договор за наем, всяко със свой прозорец за изграждане, краен срок за разглобяване, ограничения за шум и часове за лицензиране на алкохол. Собственици, които третират това като фонов документация, уредена веднъж и забравена, редовно биват изненадани от срокове, които тихо разместват икономиката на целия сезон.

Изгради това, което наричам **Календар На Разрешителните**: единен документ, а не разпръснат в шкаф с отделни писма и имейли, изброяващ всеки регулаторен срок и прозорец, засягащ дейността ти през цялата година, не само през търговския сезон. Това включва срока за подновяване на концесията или наема ти (често падащ през есента или зимата, много преди следващия сезон, и лесно пропускаш, докато все още се възстановяваш от току-що приключилия сезон), разрешената начална дата за изграждане на структурата ти, задължителната крайна дата за разглобяването ѝ, всякакви часове на нощна тишина, засягащи способността ти да провеждаш събития (пряко свързано със стратегията за преходните седмици от Глава 15), часовете за лицензиране на алкохол и всяко сезонно или специфично за събитие лицензиране, за което трябва да кандидатстваш отделно, прозорците за здравна и

хранителна инспекция, и всякакви местни ограничения за околната среда или достъпа до плажа, засягащи площта или часовете ти.

Единственият най-съществен ред в този календар, финансово, е крайният срок за разглобяване, защото той пряко взаимодейства с икономиката "строй срещу наем" от Глава 13 и седмицата на затваряне от Глава 18: твърда, общински наложена дата за разглобяване, която пада докато приходите ти от преходната седмица в края на септември (по Глава 15) все още са силни, е реална, избягваема цена, ако не си договорил тази дата целенасочено при първоначалното сключване на концесията, защото всеки ден принудително ранно затваряне е загубен приход в ден, който все още може да е WRI-положителен.

Тук самото договаряне има значение и си струва да се третира като истинско търговско преговаряне, а не като формуляр, който попълваш и приемаш каквито условия дойдат обратно. Основният компромис, който трябва да разбереш и използваш в преговорите, е дължината на наема срещу изплащането на инвестицията: съвет или собственик на земя, предлагащ само едно- или двегодишна концесия, независимо дали го възнамерява или не, обезкуражава всякаква реална капиталова инвестиция в обекта, защото не можеш рационално да амортизираш полупостоянна структура или голяма покупка на оборудване (моделът "строй срещу наем" от Глава 13 зависи от това) за толкова кратък срок. Обратно, по-дълъг срок на концесия — 5 години, 10 години, понякога структуриран с опции за подновяване —

материално променя това, което можеш да оправдаеш да построиш, а съвет, наистина заинтересован от по-добро плажно съоръжение за своя град, по принцип би трябвало да е отворен да размени дължина на срока за достоверен инвестиционен ангажимент от твоя страна. Оператори редовно осигуряват значително по-дълги срокове, просто влизайки в разговора за подновяване с конкретен план за капиталова инвестиция, обвързан с конкретно искане за дължина на срока, вместо да искат "по-дълъг наем" абстрактно.

Вземи илюстративен преговор. Оператор с двегодишна подвижна концесия иска да инвестира 85 000 € в надграждане на полупостоянна структура, което значително би подобрило както капацитета за гости, така и защитата на обекта от вятър (пряко свързано с Индекса на Времето и Приходите — структура, защитена от вятъра, променя кривата на приходите точно в дните с висок вятър, които в момента потискат броя куверти по Глава 3). При двегодишен срок тази инвестиция не се амортизира разумно — операторът би трябвало да възстанови пълните 85 000 €, плюс разумна възвръщаемост, в рамките на приблизително 2 търговски сезона, налагайки решения за цени или разходи, които вероятно биха увредили бизнеса другаде. Представянето на конкретно предложение пред съвета — планът за инвестиция от 85 000 €, прогнозираните подобрения в удобствата и безопасността, обвързани с искане за седемгодишен срок — дава на съвета нещо конкретно, на което да каже "да", вместо отворено искане. В

този илюстративен случай съветът се съгласи на петгодишен срок, все още по-кратък от искането, но достатъчно дълъг, за да амортизира инвестицията за приблизително 4 търговски сезона при защитима норма на амортизация — нещо, което операторът не би осигурил без конкретно, обвързано предложение вместо общо искане.

Контролният Списък За Преговори По Концесията, който да носиш във всеки разговор за подновяване, покрива 7 точки: исканата от теб дължина на срока и конкретната инвестиция или подобрене, с която е обвързана; исканията ти за прозорец за изграждане и разглобяване, идеално с конкретни дати или гъвкавост, важни за стратегията ти за преходната седмица; нуждите ти от лицензиране за шум и събития, ако планираш да разшириш дейността си към приходите от частни събития, покрити в Глава 15; всякакви условия за изключителност или конкурентна концесия на същия участък плаж, тъй като конкурентна концесия, отпусната по средата на срока наблизко, може материално да промени предположенията на твоето Число На Сезона; самата структура на таксата — фиксирана такса, процент от приходите или хибрид, всяка от които променя стимулите ти по различен начин, особено около това дали си мотивиран да подкладеш или преинвестираш; всякаква инфраструктура, предоставена от съвета (ток, вода, отпадъци, достъп), от която зависиш, и отговорността за поддръжката ѝ; и изричен период на предизвестие за подновяване, за да не бъдеш никога отново хванат, както много оператори са били, откривайки, че срокът за

подновяване е изтекъл, едва когато разрешителното за изграждане следващата пролет неочаквано е отказано.

Регулаторните среди се различават значително по държава и дори по община, така че третирай всяка конкретна цифра и процес в тази глава като илюстрация на вида мислене, което се изисква, а не като заместител на собствен местен правен и планов съвет — но основната дисциплина, единен жив Календар На Разрешителните и подход на преговаряне, обвързващ инвестицията с дължината на срока, се пренася навсякъде, където се води този бизнес.

Действието на тази седмица: изгради Календара На Разрешителните си като единен документ днес, дори първоначално да е само списък на всеки срок, който в момента можеш да си спомниш или намериш в съществуваща документация. Отбележи датата за подновяване на концесията или наема си конкретно, и ако попада в следващите дванадесет месеца, започни да чертаеш конкретното предложение инвестиция-за-срок, описано по-горе, сега, а не седмицата преди срока.

## Първи Стъпки

1

Изгради Календара На Разрешителните си като единен документ, изброяващ всеки регулаторен срок през цялата година.

---

2

Отбележи датата за подновяване на концесията или наема си конкретно.

---

3

Ако подновяването пада в следващите дванадесет месеца, начертай конкретно предложение инвестиция-за-срок сега.

---

4

Премини през седемточковия Контролен Списък За Преговори По Концесията преди следващия разговор за подновяване.

## ГЛАВА 13

# Изграждане На Ресторант, Който Разглобяваш През Октомври

*Формата следва функцията.*

— ЛУИС СЪЛИВАН

Повечето ресторантска икономика приема структура, която, веднъж построена, просто съществува — потънал разход, амортизиран за десетилетия, фон за реалния бизнес на воденето на обслужване. Сезонна плажна структура няма този лукс. В зависимост от условията на разрешителното ти (Глава 12), може да строиш нещо от частично или пълно нулево начало всяка пролет и да го разглобяваш всяка есен, и годишният разход на този цикъл — строителство, съхранение, транспорт, свързване на комунални услуги и разглобяване — е реален, повтарящ се ред в твоето Число На Сезона, който целогодишен ресторант просто не носи.

Наличните структури обикновено се разделят на 3 нива, и правилният избор зависи пряко от дължината на срока на концесията ти от Глава 12. Напълно временните структури — палатки, шатри, модулни разглобяеми конструкции с минимална основа — предлагат най-ниския годишен разход за изграждане и най-бързото изграждане и разглобяване, което ги прави правилния избор по подразбиране за кратки срокове на концесия (една до 3 години), където амортизирането на по-голяма инвестиция няма финансов смисъл. Полупостоянните структури — фиксирана платформа или основа с разглобяема надстройка, понякога с комунални услуги, останали инсталирани целогодишно, дори когато сградата над тях се сваля — струват значително повече за първоначално изграждане, но намаляват годишния труд по сглобяване и подобряват изживяването на гостите (по-добра защита от вятър и време, пряко свързана с Индекса на Времето и Приходите), и обикновено имат

смисъл при срокове на концесия от 4 или повече години. Постоянните или почти постоянните структури, при които само обзавеждането, мебелите и табелите се свалят за зимата, докато самата сграда остава, представляват най-големия капиталов ангажимент и обикновено имат смисъл само при срокове на концесия от 7 или повече години или на земя, която операторът притежава или има много дългосрочно осигурено право.

#### ГОДИШЕН РАЗХОД ЗА СТРУКТУРА

$$\begin{aligned} \text{Годишен Разход За Структура} = \\ \text{Амортизиран Капиталов Разход} + \text{Годишен} \\ \text{Труд По Изграждане/Разглобяване} + \\ \text{Годишен Разход За Съхранение И} \\ \text{Комунални Услуги} \end{aligned}$$

Финансовата дисциплина тук е **Моделът За Сравнение Строй-Срещу-Наем**, който налага същата строгост върху решение за структура, каквато заслужава всяко компетентно решение за капиталова инвестиция, вместо инстинктивния подход "нека просто вдигнем нещо", който виждам твърде често, обикновено от оператори, изтощени от преговорите за разрешително от предишната глава и нетърпеливи просто да преминат към нещо конкретно. Моделът сравнява, за реалистичния ти срок на концесия, общия годишен разход на всяко ниво на структура: за временния вариант, това е

разходът за наем или покупка на временната структура, разделен за реалистичния ѝ жизнен цикъл в сезони (приличен шатър или модулна единица обикновено издържа 4–7 сезона на сглобяване, използване и съхранение преди подмяна), плюс годишен труд по изграждане и разглобяване, плюс разход за съхранение през зимата. За полупостоянния вариант, това е амортизираният капиталов разход на фиксираната основа и комуналните услуги за целия срок на концесия (тъй като те обикновено надживяват няколко отделни цикъла на надстройката), плюс годишният разход на самата разглобяема надстройка, амортизиран за собствения ѝ по-кратък жизнен цикъл, плюс обикновено по-нисък годишен разход за труд по изграждане и разглобяване, тъй като работата по основата не се повтаря.

Вземи илюстративно сравнение за седемгодишен срок на концесия, продължавайки от полупостоянното надграждане, обсъдено в Глава 12. Временен вариант: настройка шатър-и-модулна-кухня, струваща 38 000 € за покупка, с реалистичен 5-сезонен жизнен цикъл (така се нуждае от подмяна приблизително 1,4 пъти за 7-годишен срок, наречи го общ капиталов разход от около 53 000 € за срока), плюс годишен труд по изграждане и разглобяване от 9 500 €, плюс годишно съхранение от 3 200 € — общ годишен разход за срока, всички цифри амортизирани равномерно, се получава приблизително 20 300 € годишно. Полупостоянен вариант: инвестицията от 85 000 € за основа и комунални услуги от Глава 12, амортизирана за целия 7-годишен срок при приблизително 12 150 € годишно, плюс по-лека разглобяема

надстройка за 31 000 € с реалистичен 7-сезонен жизнен цикъл (така не се нуждае от подмяна за точно този срок, амортизирайки се до приблизително 4 430 € годишно), плюс намален годишен труд по изграждане и разглобяване от 4 800 €, тъй като основата остава на място — общ годишен разход от приблизително 21 380 € годишно, само незначително над 20 300 € на временния вариант.

Само на база разход за структура, това илюстративно сравнение е близо до реми — но моделът не е пълен без включване на страната на приходите, и това е стъпката, която собствениците най-често пропускат. Подобрената защита от вятъра на полупостоянната структура, по логиката на Индекса на Времето и Приходите от Глава 3, вероятно измества значителен брой дни от по-нисък WRI диапазон към по-висок просто защото обектът се справя по-добре с вятъра — и ако дори скромно илюстративно изместване от, да речем, 8 търговски дни на сезон от диапазон "потиснат от вятър" към диапазон "защитен" всеки добавя приблизително 1 800 € инкрементална разлика в дневния приход, това е приблизително 14 400 € допълнителен годишен приход, който удобно надвишава разликата от приблизително 1 080 € годишен разход между двата варианта на структура в този пример. Моделът За Сравнение Строй-Срещу-Наем разказва пълната история само когато се изпълни заедно с Индекса на Времето и Приходите и Числото На Сезона заедно, не като решение само на база разход в изолация.

Комуналните услуги и съхранението заслужават свой собствен ред дори в сценария с временна структура, защото

лесно се подценяват. Разходите за свързване или прекъсване на вода, ток и отпадъци се повтарят годишно, ако не останат на място, а зимното съхранение — независимо дали е наета единица, обект на място или извънносцен склад — носи собствен разход и собствен риск (лошо съхранени структури са често срещан източник на неочаквани пролетни разходи за ремонт, които разбиват бюджета за март точно когато паричните средства са най-стегнати, проблем, който Глава 14 адресира директно). Бюджетирай съхранение и свързване като изрични годишни редове в категориите за реинвестиция и фиксирани разходи на Числото На Сезона, а не като последна мисъл, откривана всеки март.

Действието на тази седмица: изпълни Модела За Сравнение Строй-Срещу-Наем върху текущото си реално решение за структура, дори грубо, използвайки реалната дължина на срока на концесия от Календара На Разрешителните ти. Ако в момента си на краткосрочна концесия, водеща по-тежко, полупостоянно строителство, или на дългосрочна концесия, все още водеща напълно временно строителство година след година, тази несъответствие си заслужава сериозен поглед — грешното ниво на структура за реалната дължина на срока ти е една от по-често срещаните и по-скъпи грешки в този бизнес.

## Тази Седмица

1

Идентифицирай реалната дължина на срока на концесията си от Календара На Разрешителните.

---

2

Изпълни Модела За Сравнение Строй-Срещу-Наем върху текущото си решение за структура спрямо тази дължина на срока.

---

3

Наслои Индекса на Времето и Приходите върху сравнението, оценявайки всяко изместване на приходите от подобрена защита от вятъра.

---

4

Бюджетирай съхранение и свързване на комунални услуги като изрични годишни редове, а не последна мисъл за март.

## ГЛАВА 14

# Паричен Поток От Април До Април



*Парите са цар.*

— БИЗНЕС ПОГОВОРКА

Ето реалността на паричния поток, с която всеки сезонен плажен оператор рано или късно се сблъсква, обикновено по трудния начин в първата или втората си година: тежко харчене започва през март, значителен приход не идва до юли, а до декември почти нищо не идва, докато фиксираните разходи продължават независимо. Паричният поток на целогодишен ресторант, макар никога перфектно гладък, има известен самокоригиращ се ритъм — бавен месец обикновено е последван от възстановяващ се. Паричният поток на сезонна плажна дейност е единна стръмна крива, и грешно управление не просто боли, може да сложи край на бизнеса независимо дали самият сезон всъщност е бил печеливш на хартия.

Грешката, която виждам най-често, и тя е разбираема, е харченето на силната парична позиция от август, сякаш просто ще продължи, когато паричните нужди на август трябва да финансират не само опашката на септември, но и цялата следваща зима и следващото пролетно изграждане, чак обратно до следващия юли, когато значителен приход се завръща. Наричам това капана на харченето на паричните средства от август през септември, и това е единствената най-често срещана причина сезонен плажен оператор с наистина добър сезон на хартия все пак да се озове в истинска парична криза до февруари.

Решението е правилен 12-месечен шаблон за паричен поток, изграден изрично около реалната форма на сезона, а не общ модел на месечна средна стойност, и се нуждае от 5 отделни фази, картографиращи към реалния ти календар. Фазата На

Предсезонни Разходи, обикновено март до април или до май в зависимост от твоя график на изграждане от Глава 13, е тежък изходящ поток с практически никакъв компенсиращ приход — изграждане на структура, разходи за наемане от рекрутинг машината на Глава 7, първоначални покупки на запаси, такси за разрешителни от Глава 12. Фазата На Раздвижване, обикновено май до юни, е където приходите започват, но често все още не покриват текущите оперативни разходи, камо ли натрупаните предсезонни разходи — наистина опасна фаза, защото може да се почувства като облекчение след Фазата На Предсезонни Разходи, докато всъщност все още е парично отрицателна на кумулативна база. Фазата На Пика, седмиците ти с тежко Full-Peak по Стълбата На Режимите, обикновено юли до август, е където се генерира реалният паричен излишък на сезона и където изкушението да се отпусне финансовата дисциплина е най-силно. Фазата На Затихване, обикновено септември, често все още печеливша по стратегията за преходната седмица от Глава 15, но с по-нисък и намаляващ темп. И Извънсезонната Фаза, приблизително октомври до февруари, е чист изходящ поток срещу зимните фиксирани разходи, идентифицирани в работния ти лист за Числото На Сезона, без компенсиращ търговски приход, освен ако не си изградил извънсезонните опции, покрити в Глава 19.

## Кривата На Паричния Поток С 5 Фази

- 1 Предсезонни Разходи (март–май): тежък изходящ поток, практически никакъв компенсиращ приход.
- 2 Раздвижване (май–юни): приходите започват, но често все още не покриват текущите разходи плюс натрупаните предсезонни разходи.
- 3 Пик (юли–август): генерира се реалният паричен излишък на сезона.
- 4 Затихване (септември): все още печелившо, но с по-нисък и намаляващ темп.
- 5 Извънсезонно (октомври–февруари): чист изходящ поток срещу зимните фиксирани разходи.

Изгради шаблона като истинска месечна парична прогноза, не отчет за печалби и загуби — разликата има значение, защото печалбата и времето на паричните средства значително се разминават в този бизнес, особено около големи еднократни изходящи потоци като изграждане на структура или обемни предсезонни покупки на запаси, които удрят паричните средства незабавно, но правилно трябва да се третираат като разходи, разпределени през търговския сезон, който подкрепят. За всеки месец, прогнозирай начално парично салдо, всички очаквани входящи потоци, всички очаквани изходящи потоци по категория, и крайно парично

салдо — и конкретно отбележи месеца си с най-нисък прогнозиран паричен баланс, който за повечето плажни оператори пада някъде през април или началото на май, точно на пика на Предсезонни Разходи, преди значителен приход от Раздвижване да пристигне.

Вземи илюстративна 12-месечна прогноза за дейност с фигурите на Числото На Сезона от Глава 2 — 639 000 € изискван сезонен приход, 115 000 € изисквана годишна печалба. Отваряйки финансовата година (да речем, 1 октомври, точно след пост-морта от предишния сезон) с задържан паричен буфер от 22 000 €, операторът харчи през Извънсезонната Фаза приблизително 3 900 € месечно в зимни фиксирани разходи, достигайки март с приблизително 2 600 € оставащи след 5 месеца чист изходящ поток. Март и април след това добавят Предсезонните Разходи за изграждане, наемане и първоначални запаси — илюстративно 48 000 € за тези 2 месеца — което без допълнително финансиране би тласнало паричния баланс до приблизително минус 45 000 € до края на април, много преди значителен търговски приход да пристигне през май. Тази празнина е числото, за което съществува цялата тази глава, за да го изведе на повърхността достатъчно рано, за да бъде наистина финансирана, вместо да се открие като изтеглена сметка през втората седмица на април.

3 източника на финансиране запълват тази празнина, и повечето оператори използват някаква комбинация, вместо да разчитат само на един. Задържана печалба от предишния сезон, задържана съзнателно, а не разпределена изцяло при

пост-мортема, е най-евтиният и най-контролируем източник, което е точно защо пост-мортемът в Глава 18 трябва да включва изрично решение за колко от печалбата на сезона се задържа конкретно за финансиране на пролетната празнина в Предсезонните Разходи, вместо да третира цялата сезонна печалба като налична за разпределение на собственика. Условия на доставчиците — договаряне на 30, 45 или 60-дневни условия на плащане специално за основните предсезонни поръчки на запаси и оборудване, вместо приемане на стандартни по-къси условия, измества реалния изходящ паричен поток по-късно в Фазата На Раздвижване, когато приходите вече компенсират. И сезонен кредит — револвиращ кредитен лимит или сезонен овърдрафт, уговорен специално с празнината от Предсезонните Разходи наум, идеално договорен по време на фазата на планиране с реалната ти прогнозирана цифра на празнина в ръка, вместо подходящ реактивно в парична криза, което е едновременно по-трудно да се уреди благоприятно и по-стресиращо от правенето му с 3 месеца преднина.

Действието на тази седмица: изгради петфазовия месечен паричен шаблон, използвайки собствените си реални цифри за разходи, дори грубо, и идентифицирай конкретния си месец с най-нисък паричен баланс и прогнозираната му цифра. Ако тази цифра е отрицателна или неудобно близо до нула, това е числото, което да занесеш на кредитор, предоговаряне с доставчик, или решение за задържана печалба сега — не в месеца, когато действително се случва.

## Първи Стъпки

1

Изгради петфазов месечен паричен шаблон: Предсезонни Разходи, Раздвижване, Пик, Затихване, Извънсезонно.

---

2

Прогнозирай начален баланс, входящи потоци, изходящи потоци и краен баланс за всеки месец, използвайки реалните си цифри за разходи.

---

3

Идентифицирай конкретния си месец с най-нисък паричен баланс и прогнозираната му цифра.

---

4

Ако тази цифра е отрицателна или неудобно близо до нула, уреди източник на финансиране сега: задържана печалба, условия на доставчик, или сезонен кредит.

## ГЛАВА 15

# Събития, Сватби И Залез: Продавайки Преходните Седмици

*Възможностите не се случват. Ти ги създаваш.*

— КРИС ГРОСЕР

Май, юни и септември носят конкретно разочарование за повечето плажни оператори: обектът е отворен, екипът е обучен и готов, но самият плаж — основната атракция, която запълва Full-Peak юлска събота — просто не привлича достатъчно случайно търсене на вход във вторник в началото на юни, за да оправдае фиксираните разходи по отварянето изобщо. Третирането на тези преходни седмици просто като по-слаба версия на пиковия сезон, надявайки се по-силно за добро време, пропилява реалния им търговски потенциал, защото преходните седмици имат истинско структурно предимство, което пиковият сезон няма: наличен капацитет, точно когато конкретна категория търсене — частни събития, сватби, вечери на залез, корпоративни дни — активно предпочита точно тази спокойна, ненатоварена обстановка.

Изгради това като **Рамка За Пакетиране На Събития**, а не като случайна колекция от еднократни резервации, обработвани различно всеки път, защото повторим, добре ценен пакет се продава по-бързо, обучава персонала по-последователно и защитава маржа по-добре от индивидуален преговор за всяко запитване. Рамката има 3 нива, съответстващи на различно търсене за преходната седмица. Частни събития — рожден ден, годишнина, по-малко корпоративно събиране — резервират определен блок пространство и време с фиксирана пакетна цена, покриваща храна, определен пакет напитки и минимален брой гости, идеално планирани конкретно в делнични дни на преходната седмица или ранни вечерни слотове, където случайното

търсене на вход е най-слабо, запълвайки точно празнината в капацитета, която има най-голямо значение, вместо да се конкурират с най-добрите ти часове за случайни посетители. Вечери на залез — истински отличителен, специфичен за плажа продукт, изграден около реалното време на залез и гледка на обекта ти, ценен като комплексно меню или фиксиран пакет с премия спрямо стандартно вечерно хранене — работят особено добре през май, юни и септември точно защото намалената навалица и (често подценяваното) качество на светлината и температурата извън сезона правят за по-добро изживяване на залез, отколкото натъпкана августовска вечер би предложила все пак. Корпоративни дни — тиймбилдинг събития, оффсайтове, забавление на клиенти — обикновено резервират делнични дневни слотове, които почти изцяло се припокриват с най-слабите ти прозорци на търсене на вход, и, правилно ценени, могат да носят значително по-висок марж на глава от стандартната търговия на вход, защото купувачът е бизнес, по-малко чувствителен към цена от индивид, и оценяващ атмосферата на обекта конкретно.

Ценообразуването на всяко ниво изисква структура на минимален разход, и същата логика на сравнение на добива от Модела За Добив На Кабана от Глава 10 се прилага директно тук: резервация за събитие, която заема най-доброто ти пространство и вниманието на най-добрия ти персонал за вечер, трябва да покрие това, което същото пространство и време биха генерирали при нормална търговия на вход, коригирано за факта, че търговията на

вход в преходната седмица е наистина по-слаба от търговията на вход в пиковия сезон, което е точно защото събитията могат печелившо да подбият еквивалентна цена от пиковия сезон и все пак да надминат истинския добив от алтернативно използване за тази конкретна седмица.

Клаузите за времето заслужават особено внимание в договорите за събития в преходната седмица, защото май, юни и септември носят значително по-висока вариация на времето от твоето основно Full-Peak юли-август ядро, и сватба или корпоративна резервация, която се сгромолясва в дъждовна, брулена от вятъра вечер без план за непредвидени обстоятелства, създава точно вида репутационна вреда, покрита в Глава 17, точно по времето на годината — сравнително тих сезон — когато мълвата пътува най-бързо през по-малък пул от резервации. Изгради стандартна клауза за времето във всеки договор за събитие с 3 компонента: определен праг на времето (обвързан със собствените ти прагове на Индекса на Времето и Приходите от Глава 3, за да е обективен, предварително договорен спусък, а не субективна преценка под натиск в деня), предварително договорено закрито или покрито пространство или формат за непредвидени обстоятелства, ако обектът ти има такова, и ясна политика за отмяна или отлагане специално за време, което пада извън възможностите на плана за непредвидени обстоятелства — включително как се третира всеки депозит, тъй като неясна политика за отмяна поради времето е един от най-често

срещаните източници на клиентски спор в този сегмент на бизнеса.

Вземи илюстративен сезон на преходни седмици за плажен клуб, изпълняващ Рамката За Пакетиране На Събития през май, юни и септември. Типичен приход от храна и напитки при вход в делнична вечер в началото на юни, в ден със среден WRI диапазон, може да достигне около 1 100 € — наистина слабо спрямо цифрите за пиковия сезон. Пакет за частно събитие за 40 гости, ценен на 68 € на глава, включващ определено меню и пакет напитки, генерира 2 720 € за същата вечер — ясно подобрение спрямо алтернативата на вход, дори преди да се вземе предвид фактът, че обектът вероятно би работил с част от пълния персонал и би генерирал още по-малко от тази цифра от 1 100 € в наистина тиха делнична вечер без резервацията. За илюстративни 14 делнични слота за преходна седмица, запълнени с частни събития или корпоративни дни на сезон, при средна пакетна стойност от 2 400 € нетно от прогнозната алтернатива на вход, която заместват, това е приблизително 33 600 € инкрементален марж, генериран от преходните седмици конкретно защото бяха продадени съзнателно, а не оставени на случайно търсене на вход.

Механизмът на продажба има значение колкото и ценообразуването — събитията в преходната седмица трябва да се продават много преди сезона, а не да се откриват като запитвания, след като вече си отворен, защото повечето частни и корпоративни резервации за събития се планират месеци предварително. Това означава, че пакетите

ти за събития, цените и календарът на наличност трябва да са готови и рекламирани по време на фазата на планиране, идеално до януари или февруари, целейки местни организатори на събития, корпоративни офиси в региона ти, и завръщащи се предишни клиенти директно, вместо да чакаш запитванията да намерят сайта ти, след като сезонът вече е започнал и капацитетът ти във фазата на планиране да преследваш този приходен ред вече е отминал.

Действието на тази седмица: начертай трите си нива на събития — частни събития, вечери на залез, корпоративни дни — с пакетна цена за всяко, базирана на реалистичен брой гости и логиката на сравнение на добива по-горе, и идентифицирай конкретните си делнични вечерни слотове за преходна седмица, които активно ще продаваш този сезон. Ако четеш това извън преходния сезон, точно това е прозорецът на фазата на планиране, в който тази продажба трябва да се случи — започни контактите сега, не когато плажът отново отвори.

## Тази Седмица

1

Начертай трите си нива на събития — частни събития, вечери на залез, корпоративни дни — всяко с пакетна цена.

---

2

Ценообразувай всяко ниво спрямо алтернативния му добив от вход за същия слот на преходна седмица, използвайки логиката на Модела За Добив На Кабана.

---

3

Идентифицирай конкретните си делнични вечерни слотове на преходна седмица, за да продаваш активно този сезон.

---

4

Изгради стандартна клауза за времето във всеки договор за събитие: праг, пространство за непредвидени обстоятелства, и политика за отмяна.

---

5

Започни да рекламираш пакетите на местни организатори на събития, корпоративни офиси и завръщащи се клиенти сега, по време на фазата на планиране.

## ГЛАВА 16

# Дъждовни Дни: Губейки По-Малко

*Когато вали, търси дъги. Когато е тъмно, търси звезди.*

— СТАРА ПОГОВОРКА

Представи си павилион с 220 места в сива съботна сутрин: прогнозата казваше, че може да се изясни до обяд, така че пълният екип остана, зареждайки тераса, останала 3 четвърти празна 6 часа, докато заплатите продължаваха да текат срещу почти никакъв приход. Загубата не беше дъждът. Бяха двата часа, прекарани в надяване вместо решаване. Някои дни отговорът не е как да обслужиш повече гости, да защитиш линията на касата, или да повдигнеш Съотношението На Напитките — а как да загубиш най-малко пари в ден, когато почти никой не идва, защото ден, потиснат от дъжда по собствения ти Индекс на Времето и Приходите, не е по-малка версия на нормален ден, а фундаментално различен оперативен проблем, и воденето му с менталитет на режим Baseline, надявайки се времето да се обърне, обикновено струва повече от приемането на деня такъв, какъвто е, рано и решително превключване на режими.

Основната дисциплина е това, което наричам **Протокол За Дъждовен Ден**, и определящата му характеристика е скоростта на решение, не спецификата на това какво правиш след като си решил — защото единственият най-голям двигател на разходи в наистина лош ден с времето не е самият нисък приход, а разходът за труд на пълен или почти пълен екип, стоящ наоколо срещу този нисък приход в продължение на часове, преди някой най-накрая да признае, че денят не се обръща. Задай спусъка си за Дъждовен Ден спрямо собствените си WRI прагове от Глава 3, и вземи решението в 07:00, използвайки реалните условия на сутринта и потвърдената прогноза, вместо да чакаш през

сутринта с надежда да се изясни, защото всеки час забавяне в наистина потиснат от дъжда ден е час разход за труд от Baseline или по-висок срещу приход на Дъждовен Ден.

Протоколът За Дъждовен Ден покрива 4 оперативни промени, активирани заедно в момента, в който е взето решението в 07:00. Минимален екип: свали се незабавно до най-малкия безопасен работен екип — значително под дори режим Baseline от Глава 5, тъй като Baseline беше проектиран за ден под средното, но все още търгуващ, не за наистина отмит ден — използвайки правилата за отпадане от споразумението на екипа ти от Глава 6, за да освободиш останалия планиран за деня Flex и On-Call персонал с подходящо предизвестие и компенсация по това споразумение, вместо да ги оставиш да стоят неплатени или недоизползвани, което уврежда доброжелателността, от която зависи цялата ти система за Времево-Индексиран Рота. Производство напред: пренасочи намаления кухненски екип към партидно производство и подготовка за следващите няколко търговски дни, вместо празен престой, тъй като дъждовен ден е наистина ефективно време да изпревариш запасите, за които зает Full-Peak ден никога не оставя време — сосове, маринати, порционирание, всичко с разумно време на задържане по оценката на Матрицата На Плажното Меню. Почистване: използвай деня с намалено търсене за задачи по дълбоко почистване, за които Full-Peak или дори Standard-Peak ден никога не разполага с време — поддръжка на оборудване, дълбоки почиствания на станции, реорганизация на съхранение — превръщайки иначе

пропилени часове труд в наистина полезно време за поддръжка, вместо чиста загуба. Обучение: дъждовен ден е също един от малкото прозорци в сгъстения сезон за провеждане на опреснително обучение, кръстосано обучение на персонала между станции (пряко полезно за гъвкавостта на Стълбата На Режимите по-късно в сезона), или преминаване през пропуски в процесите, изникнали по време на дебрифинга след последната смяна на последния Full-Peak ден.

## Протоколът За Дъждовен Ден, 4 Промени

- 1 Минимален екип: сваля се незабавно до най-малкия безопасен работен екип, под дори режим Baseline.
- 2 Производство напред: пренасочи намаления кухненски екип към партидно производство за предстоящите търговски дни.
- 3 Почистване: използвай деня за дълбоки почиствания и поддръжка, за които Full-Peak ден никога не разполага с време.
- 4 Обучение: проведи опреснително обучение и кръстосано обучение между станции с намаления екип.

Моралното измерение на решението в 07:00 заслужава свое собствено внимание, защото лошо управляван Протокол За Дъждовен Ден ерозира точно доверието в екипа, от което

зависи Времево-Индексираният Рота за останалата част от сезона. Комуничай решението ясно и възможно най-рано — идеално до самите 07:00 чрез какъвто и да е канал за потвърждение, който системата за роти от Глава 6 използва — вместо да оставиш персонала да се обаждат несигурно през сутринта. Бъди прозрачен защо е взето решението, обвързвайки го изрично с предварително договорения WRI праг, а не изглеждащо произволно, тъй като персонал, разбиращ системата, се доверява на отделните решения, взети в нея, много повече от персонал, на когото се казва "днес е бавно" без видима логика зад това. И третирай компенсацията за отпадане от споразумението на екипа ти като истински ангажимент, платен своевременно и без спор, защото екип, който вижда заплащане за отпадане третирано като опционално или подлежащо на договаряне впоследствие, спира да се доверява напълно на споразумението за гъвкавост, което разгражда цялата основа на справедливостта на Времево-Индексирания Рота от Глава 6.

Вземи илюстративно сравнение между 2 подхода към една и съща дъждовна събота в павилион с 220 места, първоначално планиран за Standard-Peak ден с 21 души персонал, базиран на оптимистична четвъртъчна прогноза, която не се задържа. Подход едно: без протокол, персоналят остава през бавна, несигурна сутрин, докато управлението се надява дъждът да спре, частично сваляне се случва около обяд, когато е ясно, че денят е загубен, с приблизително 14 часа-персонал на човек по същество

непродуктивен труд през сутринта, преди намаленият следобеден екип да поеме — илюстративен общ разход за труд за деня от около 2 850 € срещу приход от може би 1 400 € — ясна загуба много над това, което самото време направи неизбежно. Подход 2: Протокол За Дъждовен Ден задействан чисто в 07:00, ротата свалена незабавно до минимален екип от 7 души, освободеният Flex и On-Call персонал компенсирани по споразумението за отпадане с скромна фиксирана ставка, а не пълни заплати, и намаленият екип пренасочен към подготовка и почистване за продуктивна стойност отвъд собствената търговия на деня — илюстративен общ разход за труд около 1 650 € срещу същия приблизително 1 400 € приход, все още загуба за деня изолирано, но значително по-малка, и критично, такава, генерираща реална стойност за подготовка и поддръжка, от която следващите дни се възползват, вместо чист разход за стоене наоколо.

Инстинктът за съпротива тук, и той е истински човешки, е притеглянето на потъналите разходи да продължаваш да се надяваш, че една маргинална сутрин ще се превърне в приличен следобед, вместо да вземеш решението и да приемеш загубата чисто. Изгради дисциплината, като предварително се ангажираш с WRI прага и времето 07:00 във фазата на планиране, когато можеш да мислиш ясно за компромиса, вместо да оставиш решението да се вземе под емоционалния натиск на реална сива, тиха съботна сутрин с вече планиран и надяващ се пълен екип.

Действието на тази седмица: напиши собствения си Протокол За Дъждовен Ден като едностраничен документ — конкретния си WRI праг на спусъка, минималния си брой персонал и кой е в него, списъка си със задачи за подготовка напред, и фигурата ти за компенсация за отпадане по споразумението на екипа ти. Наличието му написан и договорен преди началото на сезона е това, което прави решението в 07:00 бързо и неоспоримо, а не свеж преговор всеки път, когато небето стане сиво.

## Първи Стъпки

- 1 Задай спусъка си за Дъждовен Ден спрямо собствените си WRI прагове и се ангажирай с време за решение 07:00.
- 2 Дефинирай минималния си безопасен брой персонал, под дори режим Baseline.
- 3 Изгради списък за производство напред и списък със задачи за дълбоко почистване за намаления екип.
- 4 Впиши фигурата за компенсация за отпадане в споразумението на екипа си и се ангажирай да я платиш своевременно.

## ГЛАВА 17

# Репутация В Сгъстен Сезон

*Нужни са много добри дела, за да се изгради добра репутация, и само едно лошо, за да се загуби.*

— БЕНДЖАМИН ФРАНКЛИН

Лош отзив, публикуван в началото на юли, струва на сезонна плажна дейност повече, отколкото идентичен отзив би струвал на целогодишен ресторант, и повече, отколкото идентичен отзив би струвал на същата плажна дейност през септември — и причината е структурна, не емоционална. Целогодишен ресторант има месеци напред, за да генерира положителни отзиви, разреждащи един лош в съвкупния рейтинг, който бъдещ гост действително вижда. Плажна дейност в началото на юли има, най-много, 10 до дванадесет седмици оставащи търговски дни, за да го разреди, а лош отзив, публикуван в последните седмици на сезона, има почти никакво време да бъде разреден изобщо, преди сезонът просто да свърши и ниският съвкупен рейтинг да стои там, неразреден, през целия извънсезон, когато бъдещите гости на следващата пролет проучват къде да отидат.

Това означава, че възстановяването на обслужването — практическата работа по улавяне на лошо изживяване, преди да стане лош отзив, и добро отговаряне на отзиви, които все пак се случват — трябва да работи на дневен ритъм по време на Спринта, не на седмичен или месечен темп, който може да работи за целогодишна дейност.

Наричам тази ежедневна практика **Срещата За Репутация**: наистина кратка, структурирана среща на екипа от 5 до 10 минути, провеждана в последователна точка от деня (краят на обедното обслужване работи добре за повечето плажни дейности, преди следобедния пик), покриваща 3 неща всеки отделен търговски ден.

Първо, всеки проблем с обслужването от текущия ден дотук, който гост вероятно ще запомни негативно — дълго чакане, грешка в поръчката, оплакване за чистота, всичко, забелязано от член на екипа на пода или кухнята, дори ако не е било формално ескалирано — изведено на повърхността конкретно, за да може да бъде адресирано с този гост преди да си тръгне, а не открито за първи път в отзив 3 дни по-късно, когато нищо не може да се направи по въпроса. Второ, бърз преглед на всякакви отзиви или директни споменавания в социалните мрежи, публикувани от предишната среща, с изрично решение за отговор — кой отговаря, какво се казва и колко бързо, тъй като скоростта на отговор на отзив, публикуван по време на Спринта, има по-голямо значение, отколкото по време на извънсезона, както защото бъдещ гост, проучващ посещение същата седмица, вижда неотговорено свежо оплакване много различно от неотговорено старо, така и защото бърз, любезен отговор на легитимно оплакване често подтиква рецензента да актуализира или смекчи оригиналния си рейтинг. Трето, конкретен поглед напред към всичко за текущата или предстоящата смяна, което е известен риск за повторение на скорошен проблем — станция, която е била недостатъчно персонализирана, артикул от менюто, генерирал оплакване вчера — така че същият проблем да не се повтори, преди действително да е бил решен.

Представи си семейство, чиято поръчка излезе грешна в претърпана събота. Сервитьор забелязва, отбелязва го на срещата в петата минута, преди изобщо да бъде ескалирано,

и масата си тръгва с почерпена напитка и истинско извинение вместо озлобление — разликата между забравимо объркване и еднозвезден отзив, стоящ онлайн за остатъка от сезона. Форматът на ежедневната среща работи, защото улавя проблеми в прозореца, където все още са възстановими — гост, чиято поръчка е била грешна, но на когото е казано за това, предложено е решение, и си тръгва чувствайки се чут, рядко публикува същия отзив като гост, чието идентично лошо изживяване просто завършва с плащане и напускане без адресиране. Разликата между тези 2 резултата е изцяло функция на това дали проблемът е изведен на повърхността и е бил действащ по него в рамките на същото посещение, което е точно това, което ежедневен ритъм на срещи, а не седмичен преглед, прави възможно.

Самият отговор на отзиви заслужава конкретен стандарт по време на Спринта, по-стегнат от този, който повечето целогодишни ресторанти поддържат. Отговаряй на негативни отзиви в рамките на 24 часа по време на търговския сезон, идеално в същия ден, срещу по-спокоен стандарт от 48 до 72 часа, който може да е разумен в извънсезона, когато спешността на отговора има по-малко значение. Дръж отговора конкретен и не-отбранителен — признай действителния назован проблем, избягвай общо шаблонно извинение, което звучи неискрено, и когато е наистина подходящо, покани госта отново с конкретен жест, тъй като видим, конкретен, любезен публичен отговор върши реална работа за всеки друг бъдещ гост, четящ го, не само за оригиналния рецензент. И проследявай процента и времето

си на отговор като истинска метрика по време на Спринта, не случайна задача, до която някой стига, когато има свободен момент — възложи я изрично на конкретен човек или ротираща роля всяка седмица, защото управление на репутация без собственик надеждно не се случва последователно, щом натискът на обслужването се натрупа.

Вземи илюстративно сравнение между 2 подобно големи плажни клуба през сезон. Клуб А не води структуриран ежедневен процес за репутация; отзивите се проверяват и отговарят приблизително седмично, когато мениджърът има спокоен момент, със средно време за отговор през сезона от около 4,5 дни и процент на отговор от около 55% от негативните отзиви, получаващи какъвто и да е отговор изобщо. Клуб Б води ежедневната Среща За Репутация през целия Спринт, с назначен ротиращ собственик всяка седмица; средното време за отговор пада под 20 часа, а процентът на отговор на негативни отзиви достига 92%. През илюстративен сезон, съвкупният рейтинг на Клуб А в основните платформи за отзиви се плъзга от начален 4,3 до 4,0 до края на сезона, до голяма степен неразреден, като се има предвид колко малко от оставащите дни на сезона могат да компенсират клъстер от лоши отзиви от труден юлски период; Клуб Б започва при подобен 4,3 и се задържа на 4,2, като ежедневният ритъм на улавяне и отговор предотвратява същия труден период да се съгъсти в неразреден спад на рейтинга. Влизайки в следващата пролет, когато бъдещите гости проучват къде да резервират, тази разлика от 4,0 срещу 4,2 е реална, измерима разлика в процента на

кликвания и запитвания за резервации на повечето платформи за отзиви и резервации.

Действието на тази седмица: задай фиксирания дневен часови слот на Срещата За Репутация и назначи ротиращия ѝ седмичен собственик преди началото на сезона, или преди следващата ти търговска седмица, ако си наскред сезона.

Напиши триточковия формат — днешни проблеми с обслужването, преглед на отзиви и споменавания, поглед напред за риск — на картичка на мястото на срещата, и започни ежедневиия ритъм тази седмица, вместо да чакаш лош отзив да наложи дисциплината реактивно.

## Тази Седмица

1

Задай фиксирания дневен часови слот на Срещата За Репутация, идеално края на обедното обслужване.

2

Назначи ротиращ седмичен собственик, отговорен за отзиви и споменавания.

3

Напиши триточковия формат на срещата на картичка: днешни проблеми с обслужването, преглед на отзиви/ споменавания, поглед напред за риск.

4

Ангажирай се да отговаряш на негативни отзиви в рамките на 24 часа, идеално в същия ден, по време на Спринта.

## ГЛАВА 18

# Седмицата На Затваряне И Пост-Мортемът

*Не се учим от опита... учим се от  
размисъл върху опита.*

— джон дюи

Седмицата на затваряне на сезонна дейност получава по-малко внимателно внимание от почти всяка друга седмица в календара, и това е точно обратното, защото седмицата на затваряне е когато най-ценният актив на сезона — всичко, което екипът току-що научи, все още свежо в паметта — е налично за точно няколко седмици, преди да избледнее в неясни впечатления, които планирането на следващата пролет трябва да реконструира от непълни записи и полузапомнени анекдоти. Третирай седмицата на затваряне като оперативно важна, колкото отварящата ти седмица, а не като затихване, в което вниманието вече се е изключило.

Практическата работа по разглобяване се нуждае от собствен контролен списък, координиран спрямо задължителния краен срок за разглобяване на Календара На Разрешителните от Глава 12 и категорията на структурата ти от Глава 13: разглобяване и съхранение на самата структура (с дисциплината за условия на съхранение, отбелязана в Глава 13, за да се избегне скъпа пролетна изненада), истинско физическо преброяване на инвентара и съгласуване спрямо записите за запаси в системата за продажби, тъй като преброяването на затварящия инвентар е едновременно контрол срещу загуба през сезона и начална цифра за пролетната поръчка на запаси следваща пролет, пълно съгласуване на депозити — депозити за кабани от Глава 10, депозити за събития от Глава 15 — върнати или загубени според политиката и ясно документиран, и всякакво оборудване или обзавеждане, продавано вместо съхранявано, тъй като наистина честен инвентар в края на

сезона често разкрива недоизползвано оборудване, което си струва да се ликвидира, вместо да се плаща за съхраняването му през още една зима.

Самият пост-мортем трябва да се случи, докато паметта е свежа — в рамките на 2 до 3 седмици от затварянето, а не отложен в по-тихите зимни месеци, когато е изкушаващо да се отложи — и се нуждае от структурирана програма, а не открит разговор, който се отклонява към каквито и да е спомени са най-силни, а не най-полезни. Изгради Програмата На Пост-Мортема около 6 раздела, картографирай директно към основните рамки на тази книга, така че реалните данни на сезона да се вляят директно обратно в планирането на следващата година, вместо да бъдат реконструирани от нулата.

Съгласуване На Числото На Сезона: сравни действителния сезонен приход и действителната годишна печалба спрямо работния лист за Числото На Сезона от Глава 2, и конкретно идентифицирай откъде идва разликата, ако има такава — беше ли недостиг конкретно в Изисквания Приход На Добър Ден (проблем с капацитета или изпълнението в дните, които имаха най-голямо значение) или недостиг, разпределен равномерно през сезона (по-вероятно проблем с ценообразуването или структурата на разходите)?

Актуализация На Индекса На Времето И Приходите: добави пълните дневни данни за приходи и време на този сезон към твоя тригодишен WRI модел от Глава 3, усъвършенствайки точността му за прогнозирането на следващата година.

Преглед На Стълбата На Режимите И Одита На Тесните

Места: съответства ли действително наблюдаваното ограничение в най-натоварените ти дни на това, което Одитът На Тесните Места от миналата година предвиди, и дали трите конфигурации на Стълбата На Режимите действително съответстват на реалното търсене при зададените прагове, или калибрирането на прага се нуждае от коригиране? Преглед На Процента На Завръщащи Се И Наемане: изчисли действителния принос на Процента На Завръщащи Се за този сезон за следващата пролет, и прегледай какво е работило и какво не в графика за наемане от Глава 7, докато конкретните тесни места (бавен обрат на групово интервю, пропуск в жилищата, загубил силен кандидат) все още се помнят конкретно, а не смътно. Съгласуване На Паричния Поток: сравни действителната парична крива спрямо 12-месечния шаблон от Глава 14, и конкретно провери дали празнината в Предсезонните Разходи е финансирана по план или е създала повече стрес от прогнозираното, вливайки се директно в това колко печалба се задържа тази година за следващата пролет по насоките на тази глава. Преглед На Репутацията И Обслужването: извади действителните данни за отзиви и дневника от срещите на сезона от Глава 17, и идентифицирай всеки повтарящ се модел на проблем с обслужването, който си струва да се адресира структурно следващия сезон, а не да се третира като еднократен всеки път, когато се е повторил.

## Програмата На Пост-Мортема, 6 Раздела

- 1 Съгласуване На Числото На Сезона: действителен приход и печалба спрямо работния лист, и откъде идва разликата.
- 2 Актуализация На Индекса На Времето И Приходите: добави данните на този сезон към тригодишния модел.
- 3 Преглед На Стълбата На Режимите И Одита На Тесните Места: съответства ли реалното ограничение на прогнозата и праговете?
- 4 Преглед На Процента На Завръщащи Се И Наемане: действителният процент на този сезон, и какво е работило или не в графика.
- 5 Съгласуване На Паричния Поток: действителна крива спрямо шаблона, и дали празнината в Предсезонните Разходи е финансирана по план.
- 6 Преглед На Репутацията И Обслужването: данните за отзиви на сезона и дневника от срещите, и всеки повтарящ се модел за поправяне.

Вземи илюстративна находка от пост-мортем на среден по големина клуб. Съгласуването На Числото На Сезона показва, че действителният приход е достигнал 612 000 € срещу изискваните 639 000 € — недостиг от 4%. Кръстосвайки с актуализацията на WRI, времето на сезона беше измеримо малко под тригодишната средна стойност в

общия брой дни с висок WRI, което обяснява значителна част от разликата само по себе си. Но прегледът на Стълбата На Режимите извежда на повърхността нещо по-приложимо: в действителните дни с най-висок WRI на сезона, наблюдаваните куверти последователно бяха около 6% под целта за куверти на режим Full-Peak, а прегледът на Одита На Тесните Места проследява това конкретно до ограничението на пропускателната способност на бара, отбелязано като риск в примера от Глава 9 — точно вида находка, която е лесно да се пропусне без структуриран преглед, тъй като общ недостиг на приходи от 4% правдоподобно може да бъде обвинен на "времето" и оставен така, докато по-точната и по-полезна находка е, че дори отчитайки малко по-слаб сезон, конкретно, поправимо ограничение струва реален приход в дните, които имаха най-голямо значение.

Задържането на данни има значение колкото и самата дискусия — впиши находките на пост-мортена в постоянен запис, не просто бележки от среща, които се архивират и забравят, и конкретно актуализирай живите документи, които тази книга е изградила през по-ранните глави: картата на Числото На Сезона, таблицата на WRI, картите на Стълбата На Режимите, споразумението на екипа, и Календара На Разрешителните, така че планирането на следващата пролет да започне от действителната научена реалност на този сезон, вместо да реконструира предположения от нулата.

Действието на тази седмица, когато и да пада собствената ти седмица на затваряне: блокирай датата на пост-мортена

сега, в рамките на 2 до 3 седмици от затварянето, и изгради шестраздела програма предварително, за да остане разговорът структуриран и да произведе конкретни, документирані находки, вместо общ, задоволителен, но в крайна сметка непродуктивен разговор за това как се е почувствал сезонът.

## Първи Стъпки

- 1 Координирай контролния списък за разглобяване спрямо задължителния краен срок за разглобяване на Календара На Разрешителните.

---

- 2 Проведи пълно физическо преброяване на инвентара и го съгласувай спрямо записите за запаси в системата за продажби.

---

- 3 Съгласувай всички депозити за кабани и събития — върнати или загубени според политиката.

---

- 4 Блокирай датата на пост-мортена в рамките на 2 до 3 седмици от затварянето и изгради шестраздела програма предварително.

---

- 5 Актуализирай живите документи — картата на Числото На Сезона, таблицата на WRI, картите на Стълбата На Режимите, споразумението на екипа, Календара На Разрешителните — с находките на този сезон.

ГЛАВА 19

## Извънсезонната Компания

*Зимата не е сезон, тя е празненство.*

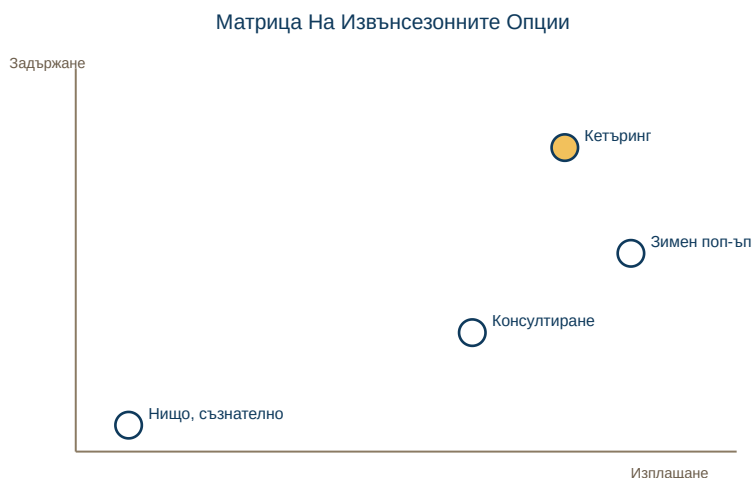
— АНАМИКА МИШРА

Какво правите ти и основният ти екип между октомври и март е истинско стратегическо решение, не просто празнина, която трябва да се изтърпи, докато следващият сезон започне, и третирането ѝ като съзнателен избор — вместо по подразбиране изпадане или в трескаво странично хуслене, или в пълна бездейност — е една от по-ясните разделителни линии между оператори, изграждащи траен, многосезонен бизнес, и оператори, по същество рестартиращи от нищо всяка пролет.

Основният извънсезонен проблем е задържането: най-добрите ти завръщащи се, тези, движещи Процента На Завръщащи Се, който цялата тази книга е подчертавала като единствения най-добър предсказател за печеливш сезон, са по-вероятно да се ангажират да се завърнат, ако имат някаква форма на непрекъснатост през зимата, вместо пълна седеммесечна празнина без контакт и без доход от теб изобщо. Задържането на ядро от четирима до шестима души на работа целогодишно — не целия сезонен екип, а истинското ядро, което иначе би било най-трудно и най-скъпо за замяна — си струва да се третира като конкретна цел, а формата, която тази целогодишна заетост приема, е където истинският стратегически избор влиза в игра.

Изгради **Матрица На Извънсезонните Опции**, оценявайки всяка реалистична опция спрямо 3 измерения: изплащане (генерира ли нетен доход, или стойността ѝ е чисто задържане и марково капиталово, в който случай трябва честно да се бюджетира като разход, а не да се очаква да се самоизплати), стойност на задържане (колко директно тази

опция държи конкретния ти основен екип ангажиран и вероятно да се завърне, срещу обща зимна дейност, която всъщност изобщо не докосва сезонния ти персонал), и усилие-за-стартиране (колко от собственото ти и без това натоварено време във фазата на планиране изразходва тази опция, тъй като зимно начинание, което изяжда планираното време, от което другите глави на тази книга зависят, може тихо да подкопае следващия сезон, дори докато генерира зимен доход).



**ОЦЕНИ ВСЯКА ИЗВЪНСЕЗОННА ОПЦИЯ ПО ИЗПЛАЩАНЕ, СТОЙНОСТ НА ЗАДЪРЖАНЕ И УСИЛИЕ-ЗА-СТАРТИРАНЕ, ПРЕДИ ДА ИЗПАДНЕШ ПО ПОДРАЗБИРАНЕ В ЗИМАТА**

4 широки категории обикновено се появяват в матриците на повечето оператори. Зимни поп-ъпове — версия с по-малка площ, закрыта или силно модифицирана на основното ти

предложение, водена на различно място или формат за зимните месеци — обикновено се оценяват добре по изплащане, ако имаш достъп до подходящо закрито пространство, и добре по задържане, ако е персонализирана от основния ти екип, но се оценяват слабо по усилие-за-стартиране, тъй като намирането, обзавеждането и лицензирането на зимно място е наистина съществена работа, което означава, че тази опция обикновено има смисъл само след като си я водил поне една зима, за да я установиш като повтаряема, по-малко усилена годишна дейност, вместо да я опиташ свежо първия път, когато вече си изтощен от затварянето на сезона. Кетъринг — използване на основния ти екип и често съществуващото ти оборудване за водене на частен и корпоративен кетъринг през зимните месеци, без разходите за фиксирано зимно място — обикновено се оценява по-добре по усилие-за-стартиране от поп-ъп, и може да се оцени добре по изплащане, ако имаш съществуващи корпоративни или събитийни връзки от стратегията за преходната седмица от Глава 15, за да строиш от тях, макар обикновено да генерира значително по-малко абсолютен приход от поп-ъп при пълен капацитет. Консултиране — собственикът, понякога заедно с висш завръщащ се, съветващ други сезонни оператори, формално или неформално, за рамките и системите, направили собствената ти дейност успешна — се оценява добре по усилие-за-стартиране и разумно по изплащане, ако можеш да изградиш истинска клиентска база, макар обикновено изобщо да не докосва задържане, тъй като типично не наема по-широкия ти основен екип. И нищо,

съзнателно — истинско оперативно затваряне от октомври до март, с основния екип на намален, но присъстващ ретейнър конкретно за да се запазят за следващата пролет, вместо наети на активно зимно начинание — може да е правилният избор по замисъл за оператор, чието Число На Сезона и модел на паричен поток, от Глави 2 и 14, всъщност не се нуждаят от или не подкрепят добавената сложност и риск на зимно начинание, а изборът на "нищо" съзнателно, след действително изпълнена матрица, е истински различно и по-добро решение от дрейфа в зимна бездейност по подразбиране, без изобщо да са разгледани алтернативите.

Вземи илюстративна матрица, изпълнена от оператор със силна съществуваща книга за корпоративни събития от успешна стратегия за преходна седмица (Глава 15). Оценени спрямо трите измерения, кетърингът излиза ясно напред: изплащането е солидно предвид съществуващите корпоративни връзки, вече генериращи запитвания, стойността на задържане е силна, тъй като директно наема четирима от шестимата целеви основни служители на оператора през зимата, и усилието-за-стартиране е управляемо, тъй като използва съществуващо оборудване и вече доказан формат на услуга, вместо да изисква нови разрешителни или ново място. Опцията за зимен поп-ъп се оценява добре по задържане и правдоподобно изплащане, но достатъчно слабо по усилие-за-стартиране, предвид вече пълния календар на фазата на планиране на този оператор, че е изрично отложена за бъдеща година, след като кетърингът е установен и работи с по-малко пряко участие

на собственика. В този илюстративен случай, зимният кетъринг през 5 месеца генерира приблизително 58 000 € приход при здравословен марж предвид ниските фиксирани режийни разходи, комфортно оправдавайки зимните заплати на четиримата основни служители, докато директно защитава Процента На Завръщащи Се, който тази книга е подчертавала през цялото време — и собственикът изрично отбелязва, в контактите за наемане следващата пролет от Глава 7, че всичките четирима задържани през зимата служители потвърдиха като завръщащи се в рамките на първата седмица на контактите, значително по-бърз и по-сигурен резултат от процента на потвърждение на завръщащите се на по-широкия екип.

Честната оценка, която тази глава изисква, е дали конкретният ти извънсезонен избор, какъвто и да е в момента, е бил действително избран съзнателно спрямо тези 3 измерения, или просто се е случил по подразбиране — защото съзнателно "нищо" и случайно "нищо" изглеждат идентично през октомври, но произвеждат много различни Проценти На Завръщащи Се следващата пролет.

Действието на тази седмица: оцени реалистичните си извънсезонни опции спрямо матрицата с 3 измерения, дори грубо, включително "нищо, съзнателно" като истинска опция за оценяване, а не приемана по подразбиране. Ако в момента нямаш конкретен план за задържане на основен екип през зимата, тази празнина си струва да се адресира преди пост-мортема на тази година да приключи, докато

отношенията на екипа от този сезон все още са достатъчно свежи, за да може реално предложение да се приземи.

## Тази Седмица

1

Оцени реалистичните си извънсезонни опции — зимен поп-ъп, кетъринг, консултиране, нищо съзнателно — спрямо изплащане, стойност на задържане и усилие-за-стартиране.

---

2

Идентифицирай четиримата до шестима основни служители, които най-много искаш да задържиш през зимата.

---

3

Реши, съзнателно, коя извънсезонна опция (ако има такава) ще водиш тази зима и я бюджетирай изрично.

## ГЛАВА 20

# Десетсезонният Бизнес

*Ние сме това, което правим постоянно.  
Съвършенството, тогава, не е акт, а  
навик.*

— УИЛ ДЮРАНТ

Представи си същия павилион, 10 април-а оттук: завръщаш се гост минава право покрай по-свежото боядисване на конкурент до масата, на която е седяла 6 лета подред, защото персоналът помни поръчката ѝ, а съветът току-що предаде десетгодишен наем на силата на десетилетие чисти подновявания. Нищо от това не съществува в цифрите на нито един сезон — това е натрупването, за което е тази последна глава. Всичко в тази книга дотук е изградено около правилното изкарване на един сезон — Числото На Сезона, WRI, Стълбата На Режимите, ротата, машината за наемане, паричния поток. Това е необходимата основа, но не е цялата игра, защото операторите, изграждащи нещо наистина ценно в този бизнес, не са тези, които уцелват едно отлично лято. Те са тези, които натрупват 10 лета в нещо, струващо значително повече от сумата от печалбите на 10 отделни сезона, и това натрупване изисква различен, с по-дълъг хоризонт вид мислене от този, който всяка отделна глава за един сезон в тази книга покрива самостоятелно.

4 неща се натрупват през сезоните по начин, който изгледът за един сезон изцяло пропуска. Подновяванията на концесията, покрити механично в Глава 12, се натрупват и стратегически — история на надеждни, добре водени сезони, правилно документирана и представена при всяко подновяване, изгражда преговорен лост с времето, който оператор за първи път просто няма, а преговорът инвестиция-за-дължина-на-срока, описан в тази глава, става по-лесен, не по-труден, с всеки успешен цикъл на подновяване зад теб. Марково капиталово, което оцелява

през зимата — разликата между плажен клуб, който бъдещите гости конкретно помнят и търсят отново следващия май, срещу такъв, който е просто "плажен клуб", неразличим от 3 други по същия участък пясък — се изгражда бавно през сезоните чрез дисциплината за репутация от Глава 17 и последователността на добре изпълнена Стълба На Режимите и Матрица На Плажното Меню, и се проявява измеримо в резервациите за откриване на сезона и обема на вход в началото на сезона, веднъж установена — гости, завръщащи се конкретно при теб, вместо да се насочат по подразбиране към каквото и да е плажно заведение, което се случва да е най-близо до чадъра им този ден. Културата на завръщащите се, Процентът На Завръщащи Се от Глава 7, натрупан през годините, а не измерен в нито един отделен сезон, става наистина самоусилваща се след определена точка — екип, в който значителен дял от персонала е работил заедно 3, 4, 5 сезона, развива оперативна плавност, споделено разбиране за Стълбата На Режимите и Протокола За Дъждовен Ден и ежедневиия ритъм на Среща За Репутация, което никакво количество отлично обучение за един сезон не може да възпроизведе, и става едно от по-трудните за копиране предимства, налични в този бизнес, точно защото конкурент, стартиращ свежо всяка година, никога не може да получи достъп до него. И решението дали да добавиш втори обект, или да преобразуваш към постоянна структура по логиката строй-срещу-наем от Глава 13, има смисъл да се оцени само след като имаш зад себе си няколко сезона реални данни — Числото На Сезона, WRI, кривата на паричния поток —

защото опитването на който и да е ход на оптимистична екстраполация от един сезон е един от по-често срещаните начини, по които иначе добре воден оператор на един обект се преразтяга.

Изгради **Десетсезонен План**, наистина различен документ от годишния работен лист на Числото На Сезона, преглеждан и актуализиран при всеки пост-мортем, а не изграждан свеж всяка година. Той трябва да проследява малък набор от сравнителни показатели сезон след сезон, конкретно избрани да разкрият тенденции на натрупване, които цифрите на един сезон не могат да покажат сами по себе си: тенденция на Процента На Завръщащи Се през поне 3 последователни сезона, не просто цифрата за тази година изолирано, тъй като една силна или слаба година може да е шум, докато тригодишна тенденция е истински сигнал за културата на екипа ти и практиката на управление; обем на резервациите за откриване на сезона в двете седмици преди отваряне, година след година, като водещ индикатор за марково капиталово, тъй като силно предсезонно търсене от завръщащи се гости се проявява тук, преди да се прояви в общата приходна цифра на сезона; процент на постигане на Изисквания Приход На Добър Ден — процентът от дните с висок WRI на сезона ти, действително достигнали или надминали целевата цифра от Глава 2, проследяван през сезоните, като най-ясния наличен сигнал дали капацитетът и изпълнението ти в дните, които имат най-голямо значение, действително се подобряват или просто се задържат стабилни; и дължина на срока на

концесията или наема, осигурена при всяко подновяване, проследявана като собствен ред, тъй като удължаваща се тенденция е директно, измеримо доказателство, че репутацията и преговорният лост, описани по-горе, действително се натрупват, а не остават плоски.

Вземи илюстративен преглед на Десетсезонния План на петата година за оператор, проследяващ тези показатели от първата година. Процентът На Завръщащи Се се е покачил от базова стойност на първия сезон от 31% (типична, незабележителна начална точка за напълно нова дейност без предишен екип, от който да привлича завръщащи се) до петсезонна цифра от 58%, следваща отблизо дисциплината на съзнателни януарски контакти и реферална програма от Глава 7, прилагана последователно през тези години. Обемът на резервациите за откриване на сезона в двете седмици преди отваряне е нараснал от практически незначителна цифра в първия сезон (без предишни гости за завръщане) до, до петата година, цифра, представляваща приблизително 22% от целия обем на търговия в началото на май от предишния сезон, вече резервиран преди самият обект да отвори — наистина значителен водещ индикатор, който не беше видим или дори измерим в първата година. Процентът на постигане на Изисквания Приход На Добър Ден се е подобрил от 61% в първата година до 84% до петата година, следвайки усъвършенстванията на Стълбата На Режимите и Одита На Тесните Места, направени при всеки междинен пост-мортем. И срокът на концесията, осигурен при подновяването в третата година, по преговора

инвестиция-за-срок от Глава 12, се е удължил от първоначален двегодишен подвижен срок до петгодишен срок — директно доказателство, седящо в собствената сравнителна таблица на Десетсезонния План, че 5 сезона демонстрирана надеждност промениха това, което съветът беше готов да предложи.

Нито един от тези 4 показателя не е видим или дори значимо изчислим от пост-мортема на нито един отделен сезон изолирано — те съществуват конкретно защото някой е избрал, от първата година, да ги проследява достатъчно последователно, за да се появи в крайна сметка тенденция. Това е последната дисциплина, която тази книга изисква от теб: всичко от Числото На Сезона на Глава 2 до извънсезонната матрица на Глава 19 е изградено, за да направи един сезон успешен. Десетсезонният План е това, което прави 10 сезона да се натрупат в нещо наистина по-ценно от 10 отделни лета солидна, несвързана печалба — бизнес с реално марково капиталово, реален завръщащ се екип, реален преговорен лост, и реален, базиран на доказателства отговор на въпроса дали е време да построиш нещо по-голямо.

Действието на тази седмица: започни Десетсезонния си План днес, дори това да е само първият или вторият ти сезон и да имаш ограничена история за попълване засега. Създай четирипоказателната таблица за проследяване сега, с каквито и данни вече да имаш, защото стойността на този документ е изцяло функция на това колко последователни сезона проследяване в крайна сметка съдържа, а

единственото грешно време да го започнеш е по-късно от днес.

## Първи Стъпки

1

Създай четирипоказателната таблица за проследяване на Десетсезонния си План: Процент На Завръщащи Се, обем на предсезонни резервации, процент на постигане на Изискван Приход, и дължина на срока на концесията.

---

2

Попълни каквито исторически данни вече имаш, дори от един-единствен сезон.

---

3

Ангажирай се да актуализираш таблицата при всеки бъдещ пост-мортем, не само когато е удобно.

## Речник

|                                         |                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Число На Сезона</b>                  | Изискваната печалба за цялата година, преведена обратно в изискван среден приход на ден с добро време; главното изчисление, около което е изградена цялата книга. |
| <b>Индекс На Времето И Приходите</b>    | Специфичен за обекта резултат, изграден от собствената ти история на продажби и време, който предсказва куверти от температура, вятър, дъжд и часове слънце.      |
| <b>Таван На Капацитета За Добър Ден</b> | Твърдата граница на куверти в най-добрите ти 30 дни в годината, зададена от която и да е станция (кухня, места, тоалетни, каса), която е истинското тясно място.  |
| <b>Одит На Тесните Места</b>            | Упражнението да преминеш станция по станция в пикова събота, за да намериш коя единствена точка действително ограничава кувертите, вместо да гадаеш.              |
| <b>Стълба На Режимите</b>               | 3 дефинирани оперативни режима (тих, нормален, пиков) със собствени куверти, рота и меню, включвани от спусък, а не импровизирани в деня.                         |

**Времево-  
Индексиран Рота**

Метод за планиране на смени, при който смените се потвърждават 48 часа предварително спрямо прогнозата, с нива на разположение, вградени в споразумението на екипа.

---

**Процент На  
Завръщащи Се**

Делът от персонала от миналия сезон, който се завръща този сезон; единственият най-добър предсказател за печеливш сезон.

---

**Дял На Напитките**

Процентът от общия разход, идващ от напитки, а не храна; основният лост за печалба на плажен обект с покачване на температурата.

---

**Модел За Добив На  
Кабана**

Изчисление, сравняващо какво изкарва наета шезлонга или кабана срещу разхода за храна и напитки, който иначе би генерирал.

---

**Концесия**

Наемът или лицензията, обикновено издавана от съвет или собственик на земя, предоставяща право да се търгува на публичен плаж за определен сезон.

---

**Работен Лист На  
Числото На Сезона**

Едностраничното изчисление, превръщащо дохода на собственика, зимните фиксирани разходи, таксите за концесия и реинвестицията в изискван дневен приход.

---

**Преходни Седмици**

Седмиците с по-ниско търсене от двете страни на пиковия сезон (обикновено май–юни и септември), използвани от събития, сватби и вечери на залез за запълване.

---

**Протокол За  
Дъждовен Ден**

Написаният план за дните, в които почти никой не идва: минимален екип, производство напред, почистване и обучение, включван в 07:00.

---

**Среща За Репутация**

Кратка ежедневна среща на екипа през сезона на спринта, за да се уловят проблеми с обслужването и да се прегледа скорошна обратна връзка, преди да се натрупат.

---

**Извънсезонна  
Компания**

По-малкият, различен бизнес (кетъринг, консултиране, зимен поп-ъп), който задържа основен екип на работа от октомври до март.

---

## **Десетсезонен План**

Далекогледният поглед върху подновяванията на концесията, марковото капиталово и капиталовата реинвестиция през десетилетие лета, не само едно.

---

## **Пиков Спусък На Капацитета**

Прогнозното условие (температура, ниво на резервации), което превключва ротата и менюто от едно ниво на Стълбата На Режимите към следващото.

---

## За автора

Тибо Ван де Сомпеле е основателят на HappyChef, платформа за резервации и операции за ресторанти и хотели. Той живее и работи в Есен, Белгия, където HappyChef е базиран. Може да се свърже с него на [thibault@happychef.cloud](mailto:thibault@happychef.cloud).