

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

Jak provozovatelé plážových restaurací, beach clubů a plážových pavilonů vydělají celoroční zisk za jednu letní sezónu

NAPSAL

Thibault Van de Sompele

Obsah

01	Podnik, Který Žije Dvakrát Ročně
02	Season Number: Kolik Musí Vydělat Jedno Léto
03	Počasí Je Váš Skutečný Pronajímatel
04	Good-Day Capacity Ceiling
05	Navrhování Pro Špičku, Personální Obsazení Pro Průměr
06	Weather-Indexed Roster
07	Najímání Šedesáti Lidí Za 6 Týdnů
08	Písek, Sůl A Slunce: Inženýrství Menu Pro Pláž
09	Poměr Nápojů
10	Lehátka, Kabiny A Pronajímaný Metr Čtvereční
11	Fronty, Náramky A Bezhotovost: Úzké Hrdlo Pokladny
12	Koncese, Radnice A Kalendář Povolení
13	Stavba Restaurace, Kterou V Říjnu Demontujete
14	Cash Flow Od Dubna Do Dubna

15 Akce, Svatby A Západy Slunce: Prodej Okrajových Týdnů

16 Deštivé Dny: Jak Prodělat Méně

17 Reputace Ve Stlačené Sezóně

18 Uzavírací Týden A Post-Mortem

19 Mimosezónní Společnost

20 Desetisezónní Byznys

Úvod

Zní vám to povědomě? Plná terasa celý červenec a bankovní zůstatek, který v září pořád nesedí. Pocit, že to bylo dobré léto, bez jediného čísla, které by to skutečně dokazovalo. Předpověď hlásící „déšť“ a pokladna, která nemá tušení, co to skutečně stojí. Pokud cokoli z toho popisuje vaši sezónu, tato kniha byla napsána přesně pro tuto mezeru.

Tato kniha vychází z jiného předpokladu: že sezónní provozovatel vede 2 firmy v jednom kalendářním roce, ne jednu — 100denní sprint, kde je každé rozhodnutí provozní, a 265denní plánovací společnost, jejímž úkolem je prognózování, nábor, financování a stavba. Zaměňte tyto 2 věci a dostanete majitele, který v červenci uprostřed obsluhy předělává nápojový lístek a v dubnu panikaří kvůli slabému úternímu dni, když ještě nikdo ani nemá otevřeno.

Na konci této knihy budete schopni jediným číslem vyjádřit, kolik vaše léto musí vydělat, než ho můžete nazvat dobrým — a znát toto číslo před začátkem sezóny, ne po ní. Budete schopni podívat se na sobotní ranní předpověď počasí a vědět, se skutečnou přesností, co to znamená pro vaši pokladnu, ne jen pro počet slunečníků. A budete mít systém pro přepínání celého provozu — personálu, menu, sezení — mezi třemi odlišnými rychlostmi podle toho, co daný den skutečně potřebuje, místo provozu jedné pevné konfigurace, která je špatná 2 třetiny času.

Před námi: Season Number, které mění rok účtů v denní cíl. Weather Revenue Index, který nahrazuje „vypadá to na déšť“

skutečnou, kalibrovanou předpovědí vašich vlastních tržeb. Mode Ladder, která řekne celému vašemu týmu — ještě než den vůbec začne — přesně, jaký podnik dnes provozujete. Nic z toho není teoretické; vše je postaveno tak, aby přežilo kontakt s 32stupňovou sobotou, čtyřmi sty jídly do hloubky, s vypadlým platebním terminálem.

Čtěte dál, a než tato sezóna skončí, už budete přesně vědět, jak dopadla — protože jste to věděli číslo po čísle celou cestu. Začneme faktem, který mění vše ostatní: neprovozujete jednu restauraci. Provozujete 2.

KAPITOLA 1

Podnik, Který Žije Dvakrát Ročně

*Způsob, jakým děláš jednu věc, je způsob,
jakým děláš všechny věci.*

— ZENOVÉ PŘÍSLOVÍ

Zeptejte se většiny majitelů plážových restaurací, v jakém jsou byznysu, a řeknou „restaurace“. To je první chyba, a nákladná. Ve skutečnosti provozují 2 firmy, které sdílejí jméno, bankovní účet a pláž: 100denní provozní společnost, která existuje, aby fungovala bezchybně pod tlakem, a 265denní plánovací společnost, která existuje, aby zajistila, že těch 100 dní je připraveno na úspěch. Zacházejte s nimi jako s jedním kontinuálním podnikem a špatně rozdělíte svou pozornost oběma směry — budete se v únoru posedle věnovat detailům obsluhy, když není koho obsloužit, a budete se v červenci snažit řešit strategické problémy, když sotva máte čas doplnit ubrousky.

Toto je **Sprint/Plan Calendar**, a je to nejužitečnější myšlenkový model v této knize, který stojí za pochopení dříve, než se dostaneme k jakýmkoli číslům. Sprint je vaše obchodní sezóna — u většiny severoevropských plážových provozů to je zhruba od konce dubna nebo května do září, někdy se protahující do začátku října v teplém roce. Vše ve Sprintu je provozní: rychlost obsluhy, obsazení sálu personálem, řízení fronty, dosažení cíle počtu hostů, udržení kuchyně, aby se v sobotu nezhroutila. Rozhodnutí se zde dělají v minutách a hodinách. Plan je vše ostatní — zbývajících 265 dní, zhruba — a vše v něm je strategické: co stavíte, koho najímáte, jak cenově nastavujete, jaká povolení potřebujete, co vás sezóna naučila. Rozhodnutí se zde dělají v týdnech a měsících.

Past spočívá v tom, že většina majitelů vede fázi Plan jako prodloužení Sprintu, reaguje den za dnem, a vede Sprint jako prodloužení Plan, snaží se předělávat věci uprostřed obsluhy místo vykonávání toho, co už bylo rozhodnuto. Představte si

majitele, který stráví nádherné červencové sobotní odpoledne předěláváním nápojového lístku u baru místo vedení sálu, protože dodavatel zavolal s novým produktem — to je plánovací myšlení prosakující do sprintového času, a stojí to náročnou večerní obsluhu. Představte si jiného majitele, který stráví listopad paralyzovaný špatným srpnovým víkendem, opakuje stejnou emocionální analýzu počtyřicáté místo skutečné plánovací práce — to je sprintové myšlení prosakující do plánovacího času, a stojí to 3 produktivní plánovací týdny.

Zde je cvičení, které byste měli udělat, než přečtete další stránku. Vezměte svůj kalendář a označte každý týden roku jako Sprint nebo Plan. Většina plážových provozovatelů zjistí, že jejich Sprint trvá mezi čtrnácti a dvaadvaceti týdny, a Plan je zbytek. Nyní si pro každou fázi запиšte, jaká je vaše skutečná práce. Ve Sprintu je vaší prací: vykonávat plán, chránit marži v dobrých dnech, udržet tým fungující a sbírat data. V Plan je vaší prací: stanovit Season Number (kapitola 2), navrhnout kapacitu a personál (kapitoly 4 a 5), rekrutovat (kapitola 7), vyjednat koncesi (kapitola 12), postavit model cash flow (kapitola 14) a provést posezónní analýzu (kapitola 18).

A teď diagnostická otázka, na které skutečně záleží: která fáze je momentálně zanedbávaná? Téměř vždy je to Plan. Stodenní sprint je hlasitý, viditelný a okamžitě má následky — špatnou sobotu cítíte v těle. Fáze Plan je tichá. Nikdo se nedívá. Není zde žádná fronta, která by vám připomněla, že nábor začíná v lednu. Majitelé, kteří jsou přirozeně dobří provozovatelé — ti, kteří vzkvétají na adrenalinu plné terasy — jsou často nejhoršími plánovači, protože Plan nenabízí žádné z těch zpětnovazebních

smyček, které dělají Sprint zvladatelným. A majitelé, kteří jsou pečliví plánovači, se během krize ve Sprintu občas zaseknou na place, protože jsou zvyklí mít čas na přemýšlení.

Zvažte 2 ilustrativní provozovatele, oba vedoucí plážové pavilony podobné velikosti. Provozovatelka A zachází s celým rokem jako s jednou dlouhou restaurací. Je v budově od března, laborujíc s pokrmy, které ještě nikdo neochutnal, najímá reaktivně, jak personál odchází, a do června je vyčerpaná ještě před tím, než sezóna vůbec vyvrcholila — protože je „v práci“ nepřetržitě od zimy bez skutečné pauzy. Provozovatel B svůj rok záměrně rozděluje. Od října do února je téměř zcela v režimu Plan: čísla, náborový pipeline, dodavatelské smlouvy, obnovy povolení, a jen tolik návštěv na místě, kolik je potřeba na kontrolu skladování a údržby. Od března začíná strukturovaný čtyřtýdenní přechod — školení, testování systémů, měkké otevření — a od zhruba 1. května je zcela v režimu Sprint, provádí plán, který již byl sestaven. V ilustrativním srovnání podobně velkých pavilonů se 180 místy tým Provozovatele B hlásí nižší fluktuaci uprostřed sezóny a sezónu, která končí s majitelem stále dostatečně funkčním na to, aby provedl řádnou posezónní analýzu, místo aby se zhroutil do mimosezóny sotva přemýšleje dál než ke Svátku práce.

Sprint/Plan Calendar není jen řízení času — mění to, co měříte a kdy. Během Sprintu by měl být váš dashboard denní a téměř v reálném čase: počet hostů, průměrná útrata, náklady na personál jako procento tržeb, počasím upravená předpověď oproti skutečnosti. Během Plan by měl být váš dashboard týdenní nebo měsíční a orientovaný na budoucnost: míra

naplnění náborového pipeline, stav dodavatelských smluv, termíny obnovy povolení, hotovostní rezerva do prvního velkého víkendu sezóny. Míchání těchto dvou je důvod, proč se majitelé buď topí v datové paralýze typické pro Sprint během tichých měsíců, nebo ignorují strategické termíny během hlučných měsíců.

Akce tohoto týdne: nakreslete svůj Sprint/Plan Calendar na jednu stránku. Označte skutečná obchodní data z minulého roku (ne ideální data — ta skutečná, včetně slabých dní v mimosezóně, které jste pravděpodobně měli zavřít nebo silněji propagovat). Poté poctivě označte, kterou fází momentálně poddimenzovávejte. Pokud je září a čtete toto, téměř jistě vstupujete do sezóny Plan — takže úplně nejbližší věc, kterou byste měli udělat, než tento týden skončí, je zablokovat si 4 hodiny v kalendáři v příštích čtrnácti dnech, abyste zahájili pracovní list Season Number v kapitole 2. Toto jediné rozhodnutí o naplánování je rozdílem mezi majitelem, který plánuje, a majitelem, který reaguje, a je to jediný zvyk, který sdílí téměř každý ziskový vícesezónní provozovatel.

Tento Týden

1

Nakreslete svůj Sprint/Plan Calendar na jednu stránku, označte každý týden roku jako Sprint nebo Plan.

2

Označte skutečná obchodní data z minulého roku, včetně dní mimo sezóny, které jste měli zavřít nebo silněji propagovat.

3

Poctivě identifikujte, kterou fázi — Sprint nebo Plan — momentálně poddimenzovááte.

4

Pokud začíná sezóna Plan, zablokujte si 4 hodiny v příštích čtrnácti dnech, abyste zahájili pracovní list Season Number v kapitole 2.

KAPITOLA 2

Season Number: Kolik Musí Vydělat Jedno Léto

Neplánovat znamená plánovat neúspěch.

— ALAN LAKEIN

Většina majitelů plážových restaurací vám řekne loňské tržby na euro přesně. Mnohem méně jich vám před začátkem sezóny řekne, jaké letošní tržby skutečně musí být. Toto číslo — ne aspirace, ne loňské číslo plus 5 %, ale číslo, na kterém závisí celý váš finanční život — je **Season Number**. Je to nejdůležitější jediné číslo v této knize, protože každá další kapitola vám pomáhá ho buď dosáhnout, nebo vybudovat kapacitu ho dosáhnout.

Season Number se staví odzadu, ne dopředu. Většina majitelů prognózuje dopředu: podívají se na loňské hosty, odhadnou tempo růstu, vynásobí průměrnou útratou a nazvou to plánem. Tato metoda vám řekne, co byste mohli získat. Neřekne vám nic o tom, co potřebujete. Season Number začíná od vašeho skutečně potřebného příjmu a pracuje zpět k provoznímu cíli.

Zde je pracovní list, a stojí za to udělat ho se skutečnými čísly, ne jen ho přečíst.

Začněte s vaším požadavkem na příjem majitele — co osobně potřebujete z podniku vytáhnout za 12 měsíců, abyste žili, ať už jde o mzdu, výplatu, nebo obojí. Přidejte své fixní zimní náklady: náklady, které existují každý měsíc roku bez ohledu na to, zda máte otevřeno — nájem skladu, pojištění, splátky úvěrů, účetnictví, kostrový administrativní tým, energie na vše, co udržujete v provozu. Přidejte svůj koncesní nebo nájemní poplatek za nadcházející sezónu, i když je technicky splatný jen během obchodních měsíců — je to náklad, který sezóna musí pokrýt. Přidejte svůj požadavek na reinvestici — výměna

vybavení, údržba konstrukce, záloha na příští rok vylepšení.
Tento celkový součet je váš Roční Požadavek Na Zisk.

Vezměme nyní ilustrativní příklad. Řekněme, že váš požadavek na příjem majitele je 48 000 €. Fixní zimní náklady činí 31 000 € během osmi tichých měsíců. Váš koncesní poplatek za sezónu je 22 000 €. Chcete reinvestovat 14 000 € do vybavení a údržby konstrukce. Váš Roční Požadavek Na Zisk je 115 000 €. To je absolutní minimum — částka, kterou musí váš provozní zisk, po zaplacení sezónního personálu, sezónních nákladů na zboží a sezónních provozních nákladů, dosáhnout, než se sezóna vůbec vyplatí.

Dále to převedte na provozní cíl. Pokud se vaše realistická provozní marže (zisk před výplatou majiteli, po všech sezónních nákladech včetně personálu a nákladů na zboží) pohybuje kolem 18 % tržeb — věrohodné číslo pro dobře vedený plážový provoz, i když vaše se může lišit —, pak jsou vaše Požadované Sezónní Tržby vašim Ročním Požadavkem Na Zisk děleným touto marží:
 $115\,000\text{ €} \div 0,18 = 638\,900\text{ €}$, zhruba 639 000 €.

POŽADOVANÉ SEZÓNŇÍ TRŽBY

**Požadované Sezónní Tržby = Roční Požadavek
Na Zisk ÷ Realistická Provozní Marže**

Nyní to rozdělte na obchodní dny. Pokud vaše sezóna trvá 130 obchodních dnů, váš Požadovaný Průměrný Denní Výdělek je

$639\,000\text{ €} \div 130 = \text{přibližně } 4\,915\text{ € za den.}$ Toto číslo samotné je užitečné — řekne vám, když přijdete v libovolné úterý, zda daný den táhne svou váhu. Ale samo o sobě je zavádějící, protože ne každý den je průměrný. Zde si pracovní list Season Number vysloužil své jméno: nepotřebujete jen průměr, potřebujete znát svůj Požadovaný Výdělek Za Den Pěkného Počasí, protože plážový podnik nevydělává rovnoměrně napříč kalendářem — vydělává neúměrně na menším počtu výjimečných dnů, vzorec, který přesně kvantifikujeme ve Weather Revenue Index z kapitoly 3.

Prozatím použijte hrubé rozdělení jako zástupný symbol, dokud si nepostavíte svůj vlastní počasní index: ve většině plážových provozů zhruba nejlepší třetina obchodních dnů (ilustrativně, 40–45 dnů) generuje blízko 55–60 % sezónních tržeb. Aplikujme to na náš příklad: pokud 42 dobrých dnů musí vygenerovat 57 % z 639 000 €, je to 364 000 € v těchto 42 dnech, neboli zhruba 8 670 € za dobrý den — téměř dvojnásobek plochého průměru. Zbývajících 88 dnů od průměrných po slabé musí vygenerovat zbývajících 275 000 €, neboli asi 3 125 € za den. Tato mezera mezi 8 670 € a 3 125 € je celý důvod, proč existuje plánování kapacity (kapitola 4) a modální obsazení personálem (kapitola 5): rozpis a kuchyně postavené na plochý průměr 4 915 € budou v dobrých dnech vážně poddimenzované a ve špatných dnech vážně předimenzované, přičemž ztratí peníze oběma směry.

POŽADOVANÝ VÝDĚLEK ZA DEN PĚKNÉHO POČASÍ

$$\begin{aligned} &\textbf{Požadovaný Výdělek Za Den Pěkného Počasí} \\ &= (\textbf{Podíl Tržeb Dobrých Dnů} \times \textbf{Požadované} \\ &\textbf{Sezónní Tržby}) \div \textbf{Počet Dnů Pěkného Počasí} \end{aligned}$$

Pracovní list Season Number má 5 řádků: Požadavek Na Příjem Majitele, Fixní Zimní Náklady, Koncesní/Nájemní Poplatek, Požadavek Na Reinvestici a jejich součet, Roční Požadavek Na Zisk. Poté vydělte svou realistickou provozní marží, abyste získali Požadované Sezónní Tržby, vydělte obchodními dny pro Požadovaný Průměrný Denní Výdělek a použijte svůj podíl tržeb dobrých dnů (z kapitoly 3, jakmile ho postavíte, nebo výše uvedený zástupný symbol 55–60 %/horní třetina), abyste získali Požadovaný Výdělek Za Den Pěkného Počasí. 6 čísel. Napište je na kartičku a připněte ji v kanceláři. Každé cenové rozhodnutí, každé personální rozhodnutí, každé rozhodnutí „máme dnes otevřít“ se ověřuje proti této kartičce.

Season Number, Krok Za Krokem

- 1 Sečtěte Požadavek Na Příjem Majitele, Fixní Zimní Náklady, Koncesní/Nájemní Poplatek a Požadavek Na Reinvestici, abyste získali Roční Požadavek Na Zisk.
- 2 Vydělte Roční Požadavek Na Zisk svou realistickou provozní marží, abyste získali Požadované Sezónní Tržby.
- 3 Vydělte Požadované Sezónní Tržby obchodními dny, abyste získali Požadovaný Průměrný Denní Výdělek.
- 4 Aplikujte svůj podíl tržeb dobrých dnů na Požadované Sezónní Tržby, abyste získali Požadovaný Výdělek Za Den Pěkného Počasí.

Jedno varování, protože tato chyba potopila jinak dobře vedené provozy: majitelé často spočítají Season Number jednou, v únorovém nadšení, a pak se k němu nikdy nevrátí, jak se náklady mění. Pokud stoupá váš koncesní poplatek, pokud dodavatel zvýší ceny, pokud si vezmete větší úvěr na nové vybavení, Season Number se posune — a pokud ho nepře počítáte, směřujete k cíli, který už neodpovídá realitě. Přepočítejte ho pokaždé, když se změní hlavní nákladová položka, a přepočítejte ho správně na posezónní analýze (kapitola 18) pomocí skutečných čísel sezóny jako výchozího bodu pro příští rok.

Akce tohoto týdne: postavte si svůj vlastní pracovní list Season Number pomocí svých skutečných čísel, byť jen zhruba. Pokud

ještě nemáte rozdělení tržeb dobrých dnů, použijte zástupný symbol 55–60 %/horní třetina a zavažte se ho nahradit vlastním Weather Revenue Index do konce příští kapitoly. Napište 6 čísel na jednu kartičku. Tato kartička je nyní nejdůležitějším dokumentem ve vašem plánovacím pořadači.

**VYPRACOVANÝ PŘÍKLAD — SEASON NUMBER, PLÁŽOVÁ
RESTAURACE SE 120 MÍSTY**

Položka	Roční částka	Poznámky
Požadovaný příjem majitele	€65,000	Co musí sezóna zaplatit majiteli
Fixní zimní náklady (říj.–bře.)	€38,000	Nájem, pojištění, skladování, hlavní personál
Koncesní poplatek	€22,000	Placeno bez ohledu na to, zda je sezóna dobrá
Reinvestice (vybavení, konstrukce)	€15,000	Roční rezerva, ne jednorázová platba
Požadovaný sezónní zisk	€140,000	Součet výše uvedeného
Obchodní dny (kvě.–zář.)	150	Včetně tichých a deštivých dnů
Dny pěkného počasí (odh.)	65	Z vlastního Weather Revenue Index lokality
Požadovaný výdělek, den pěkného počasí	€1,850	70 % sezónního zisku ÷ dny pěkného počasí

První Kroky

- 1 Sečtěte svůj požadavek na příjem majitele, fixní zimní náklady, koncesní poplatek a požadavek na reinvestici do svého Ročního Požadavku Na Zisk.
- 2 Vydělte toto číslo svou realistickou provozní marží, abyste získali své Požadované Sezónní Tržby.
- 3 Vydělte Požadované Sezónní Tržby svými obchodními dny, abyste získali svůj Požadovaný Průměrný Denní Výdělek.
- 4 Aplikujte zástupný symbol 55–60 %/horní třetina, abyste odhadli svůj Požadovaný Výdělek Za Den Pěkného Počasí.
- 5 Napište všech 6 čísel Season Number na kartičku a připněte ji v kanceláři.

KAPITOLA 3

Počasí Je Váš Skutečný Pronajímatel

Klima je to, co očekáváme, počasí je to, co dostaneme.

— MARK TWAIN

Platíte nájem nebo koncesní poplatek radnici nebo majiteli pozemku. Ale entita, která skutečně rozhoduje, kolik peněz projde vašimi dveřmi v daný den, je počasí, a na rozdíl od vašeho pronajímatele vám dává téměř žádné upozornění a žádný způsob vyjednávání. Každý plážový provozovatel to intuitivně ví. Velmi málo jich to kdy kvantifikovalo. To je mezera, kterou tato kapitola uzavírá.

Instinkt většiny majitelů je zacházet s „pěkným počasím“ jako s jedinou rozmazanou kategorií — slunečno, teplo, příjemně — a se „špatným počasím“ jako s druhou. To není dostatečně přesné na plánování. Teplota, vítr, srážky a hodiny slunečního svitu pohybují počtem hostů každý jinak, a některé věci, které se zdají, že by měly mít význam, ho nemají příliš, zatímco jiné, ignorované, mají velký význam. Majitelé jsou často přesvědčeni, že samotná zatažená obloha zabíjí den, zatímco jejich vlastní data ukazují, že zatažené, ale teplé a suché dny se daří téměř stejně dobře jako plné slunce — zatímco vítr, který nikdo nesledoval, se ukáže být jediným nejlepším prediktorem počtu hostů na exponované terase.

Nástroj k opravení tohoto je **Weather Revenue Index (WRI)**: jednoduchý regresní model bodování postavený z vaší vlastní historie prodejního místa porovnané s historickými meteorologickými daty pro vaši lokalitu, ideálně přes 3 sezóny, abyste se nepřizpůsobili jen jednomu neobvyklému roku. Nepotřebujete datového vědce. Potřebujete tabulku, vaše denní hosty nebo tržby za každý obchodní den posledních tří sezón a odpovídající denní meteorologické záznamy — maximální teplota, rychlost větru, srážky v milimetrech a hodiny slunečního

svitu — stažené z jakéhokoli veřejného meteorologického archivu pro vaši nejbližší stanici.

Zde je metoda, v pěti krocích. Za prvé, uveďte každý obchodní den s jeho skutečnými tržbami (nebo hosty, pokud jsou tržby zkreslené cenovými změnami mezi lety) a jeho čtyřmi meteorologickými proměnnými. Za druhé, normalizujte tržby, abyste odstranili efekty dne v týdnu — deštivá sobota a deštivé úterý nejsou srovnatelné, takže vyjádřete tržby každého dne jako procento sezónního průměru pro tento den v týdnu, spíše než jako hrubé číslo v eurech. Za třetí, seřadte data podle každé meteorologické proměnné postupně a podívejte se na vzorec tržeb napříč kvartily — klesají tržby stabilně, jak roste rychlost větru, nebo existuje práh, za kterým prudce klesají? Za čtvrté, identifikujte své 2 nebo 3 proměnné s nejsilnějším a nejkonzistentnějším vztahem k tržbám — u většiny exponovaných plážových lokalit se ukáže, že jde o rychlost větru a srážky, přičemž teplota má menší význam, než majitelé očekávají nad zhruba 20 °C, a hodiny slunečního svitu mají význam hlavně jako zástupný ukazatel deště spíše než nezávislý faktor. Za páté, postavte jednoduché vážené skóre, 0–100, z těchto proměnných, kalibrované vůči vašim vlastním historickým pásmům tržeb, a máte WRI, který můžete aplikovat na jakoukoli předpověď, abyste předpověděli pásmo tržeb pro nadcházející den.

Stavba Vašeho WRI, V Pěti Krocích

- 1 Uved'te každý obchodní den s jeho skutečnými tržbami nebo hosty a jeho čtyřmi meteorologickými proměnnými.
- 2 Normalizujte tržby každého dne jako procento sezónního průměru pro tento den v týdnu.
- 3 Seřad'te data podle každé meteorologické proměnné a podívejte se na vzorec tržeb napříč kvartily.
- 4 Identifikujte 2 nebo 3 proměnné s nejsilnějším, nejkonzistentnějším vztahem k tržbám.
- 5 Postavte vážené skóre 0–100 z těchto proměnných, kalibrované vůči vašim vlastním historickým pásmům tržeb.

Vezměme ilustrativní příklad z pobřežního grilu se třemi sezónami dat. Počáteční předpoklad majitele byl, že teplota je král — horký den, velký den. Když byla čísla skutečně seřazena, vzorec vyprávěl jiný příběh. Dny nad 26 °C s větrem pod 15 km/h dosahovaly v průměru 118 % sezónní normy pro daný den v týdnu. Dny při mírných 20–24 °C se stejným nízkým větrem dosahovaly v průměru 109 % — sotva pozadu. Ale dny při jakékoli teplotě s větrem nad 25 km/h dosahovaly v průměru jen 71 % normy, a dny s více než 2mm srážek dosahovaly v průměru 44 %, bez ohledu na teplotu. Odhalená hierarchie byla: déšť zabíjí den zcela, vítr ho výrazně potlačuje, a teplota nad poměrně skromným prahem má mnohem menší význam, než se

věří, jakmile jste bez deště a větru. Tento majitel se trápil předpověďmi předpovídajícími 22 °C oproti 27 °C, v podstatě šum, zatímco podceňoval plánování pro předpovědi větru, které skutečně vysvětlovaly většinu variance.

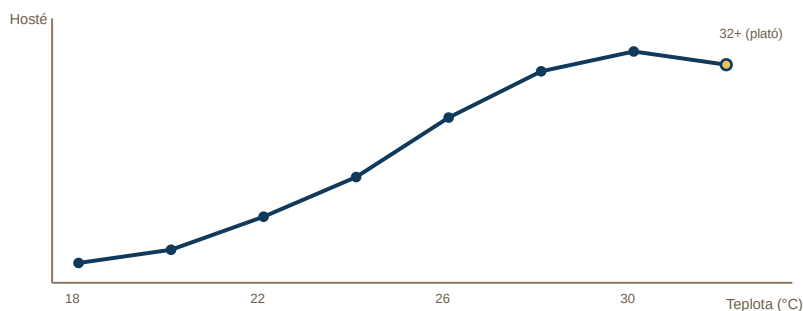
Jakmile máte svůj WRI, přímo se vrací zpět do Season Number z kapitoly 2: místo předpokládaného 55–60% podílu tržeb horní třetiny máte nyní skutečná historická pásma tržeb spojená se skutečnými meteorologickými skóre, což vám umožňuje postavit mnohem ostřejší Požadovaný Výdělek Za Den Pěkného Počasí a odpovídající Požadovaný Výdělek na okrajové a slabé dny. Také se dostává dopředu do kapitol 4, 5 a 6 — stropy kapacity, provozní režimy a rozpis se všechny opírají o skóre WRI pro nadcházející den, ne o nejasnou ikonu předpovědi počasí.

Prakticky to znamená změnit způsob, jakým čtete předpověď. Přestaňte se dívat na ikonu „slunečno/zataženo“ a jediné číslo teploty. Vytáhněte konkrétně rychlost větru a pravděpodobnost srážek, protáhněte je svým vážením WRI a získejte předpokládané pásmo tržeb s předstihem 48–72 hodin — přesně tolik předstihu, kolik potřebujete pro Weather-Indexed Roster v kapitole 6. Několik meteorologických služeb nyní nabízí hodinová data o větru a srážkách zdarma přes API nebo jednoduchou aplikaci; nepotřebujete nic sofistikovaného, jen konzistenci v tom, co kontrolujete a kdy.

Jedno varování: váš WRI bude v prvním roce zašuměný, zvláště pokud vaše 3 sezóny historie zahrnují jeden opravdu neobvyklý rok — léto s vlnou veder nebo deštivé léto, které zkresluje průměry. Zacházejte s prvním rokem jako s pracovní verzí, ne s

evangeliem, a zdokonalujte ho, jak přidáváte data z každé nové sezóny. Do třetího roku sledování většina provozovatelů zjistí, že jejich WRI předpovídá pásma tržeb v rámci zhruba 10–15 % od skutečnosti ve dnech bez odchylek, což je více než dostatečně přesné pro personální obsazení a nákupy podle toho.

Akce tohoto týdne: vytáhněte 3 sezóny denních tržeb a porovnejte je s historickými meteorologickými daty pro vaši lokalitu. Nemusíte tento týden dokončit celou regresi — jednoduše udělejte krok jedna a krok 2: postavte tabulku a normalizujte podle dne v týdnu. Samo o sobě to pravděpodobně odhalí vzorec, který jste nečekali, stejně jako se to stalo majiteli v příkladu výše.



**VLASTNÍ WEATHER REVENUE INDEX LOKALITY — HOSTÉ
STOUPAJÍ S TEPLOTOU, PAK SE USTÁLÍ, JAKMILE JE SÁL PLNÝ**

Tento Týden

1

Vytáhněte 3 sezóny denních tržeb nebo hostů pro každý obchodní den.

2

Porovnejte je se čtyřmi meteorologickými proměnnými: maximální teplotou, rychlostí větru, srážkami v mm a hodinami slunečního svitu.

3

Normalizujte tržby každého dne jako procento sezónního průměru pro tento den v týdnu, abyste odstranili efekty dne v týdnu.

4

Seřadte normalizovaná data podle každé meteorologické proměnné a poznamenejte si, která ukazuje nejstrmější pokles tržeb.

KAPITOLA 4

Good-Day Capacity Ceiling

Řetěz je jen tak silný, jako jeho nejslabší článek.

— ANGLICKÉ PŘÍSLOVÍ

Zde je fakt, který mění způsob, jakým byste měli přemýšlet o celé své sezóně: ve vašich nejlepších třiceti dnech ve skutečnosti neprovozujete restauraci, která je občas plná. Provozujete lokalitu s pevnou kapacitou, která náhodou podává jídlo, a každý host, kterého v tyto dny odmítnete, není odložená tržba — je ztracená. Nevrátí se v úterý. Jde do beach clubu 2 stě metrů dál po písku, a tyto peníze už nikdy neuvidíte, ani tuto sezónu, ani možná nikdy, pokud se rozhodne, že to je teď jeho nové oblíbené místo.

To se zásadně liší od vztahu celoroční restaurace k rušné noci. Městská restaurace plná v sobotu může rozumně očekávat, že se část tohoto přebytku vrátí v tišší středu. Plážový provoz ve svých nejlepších třiceti dnech nemá tišší středu, na kterou by mohl odložit — těch 30 dní je celá hra, a kapitola 2 stanovila, že možná potřebují vygenerovat víc než polovinu tržeb vaší sezóny. Takže otázka „jaký je můj skutečný kapacitní strop ve špičkový den“ není provozní zvědavost. Je to přímá otázka o tržbách s číslem v eurech.

Nástrojem zde je **Bottleneck Audit**, a provádí se konkrétně pro vaši realisticky nejrušnější sobotu — ne průměrný den, ne pomalý den, den, kdy vše běží na plný výkon. Audit prochází každou fází, kterou host prochází, a měří její maximální udržitelnou propustnost, protože váš strop není určen vaším největším omezením na papíře, je určen kteroukoli jednotlivou fází, která se v praxi skutečně zaškrtní jako první.

Projděte celou cestu hosta a změřte čas alespoň u čtyř věcí: kuchyňská produkce (hlavní jídla, která výdejní linka může

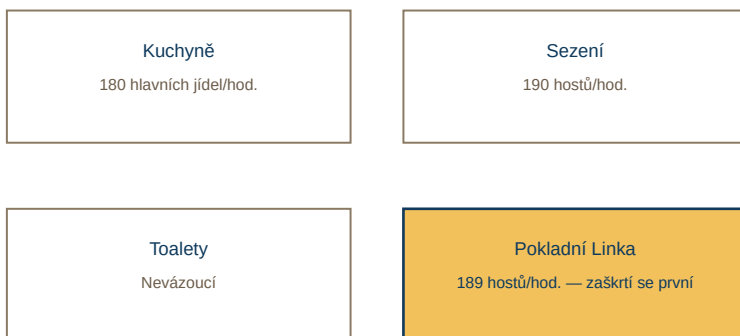
fyzicky vyprodukovat za hodinu při plném obsazení), sezení (hosté, které fyzická sedadla mohou obrátit za hodinu při vaší průměrné délce pobytu u stolu), toalety (zní to triviálně a není — plážová lokalita s nedostatečnou kapacitou toalet vytváří fronty, které viditelně odrazují nové příchozí a generují stížnosti, které způsobují největší reputační škodu, proto se kapitola 17 přímo odkazuje na kapacitu toalet), a pokladní nebo objednávková linka (transakce, které platební bod může zpracovat za hodinu, k čemuž se vrátíme podrobně v kapitole 11).

Proved'te audit takto. Změřte čas skutečné produkce vaší kuchyně během vaší historicky nejrušnější hodiny minulé sezóny — ne teoretickou kapacitu, skutečné talíře, které opustily výdejní linku. Změřte otočky stolů stejným způsobem — celkový počet obslužených hostů dělený hodinami dělený počtem míst. Změřte délku fronty na toaletách ve špičce, pokud nějaká je, a odhadněte ztracenou klientelu díky viditelnému odrazování (hosté, kteří vidí dlouhou frontu a jednoduše odejdou, o čemž bude mít personál obvykle historky i bez tvrdých dat). A změřte transakce za hodinu vaší pokladní linky proti jejímu teoretickému maximu.

Bottleneck Audit, Krok Za Krokem

- 1 Změřte skutečnou kuchyňskou produkci — talíře opouštějící výdejní linku — během historicky nejrušnější hodiny minulé sezóny.
- 2 Změřte otočky stolů: celkový počet obslužených hostů dělený hodinami dělený počtem míst.
- 3 Změřte délku fronty na toaletách ve špičce a odhadněte ztracenou klientelu díky viditelnému odrazování.
- 4 Změřte transakce za hodinu pokladní linky proti jejímu teoretickému maximu.

Bottleneck Audit — 4 Fáze



FÁZE, KTERÁ SE PRVNÍ VYPRÁZDŇÍ DO VIDITELNÉ FRONTY, URČUJE SKUTEČNÝ STROP — NE NEJNIŽŠÍ ČÍSLO NA PAPIŘE

Vezměme ilustrativní pavilon se 220 místy. Kuchyňská produkce při plném špičkovém obsazení: 180 hlavních jídel za hodinu. Sezení, s průměrnou délkou pobytu u stolu 70 minut pro hosty jedoucí jídlo: zhruba 190 hostů za hodinu při plné rotaci. Toalety: žádná změřená fronta pod šesti kabinkami pro tento počet míst, takže momentálně nevázoucí. Pokladní linka: 2 pokladní body, každý zpracovává zhruba 45 transakcí za hodinu na plážovém menu silně orientovaném na jednotlivé položky, takže 90 transakcí za hodinu dohromady — a pokud je průměrná velikost transakce 2,1 hosta, je to zhruba 189 hostů obslužených za hodinu u pokladny. Na papíře vypadají sezení (190/hod.) a pokladna (189/hod.) podobně, a kuchyně (180/hod.) vypadá jako nejtěsnější omezení. Ale skutečný audit v tomto pavilonu zjistil, že hromadění fronty u pokladny začínalo zhruba 40 minut dřív, než začínalo u výdejní linky kuchyně, ve skutečnou špičkovou sobotu — protože pokladní transakce se shlukují v konkrétních objednávkových špičkách (vlny příchodů, nájezdy po koupání), spíše než se rovnoměrně rozprostírají přes hodinu, jak to dělá kuchyňská produkce. Nominální čísla říkala, že strop je kuchyně; pozorovaná realita říkala, že je to pokladna, alespoň během vln příchodů.

To je základní lekce Bottleneck Audit: váš strop není vaše nejnižší teoretické číslo propustnosti, je to kterákoli fáze, která se první vyprázdňuje do viditelné fronty, když skutečně sledujete špičkovou hodinu se stopkami a psací podložkou. Proved'te tento audit osobně, ve skutečný špičkový den, stůj'te u každé fáze alespoň 60 po sobě jdoucích minut, protože papírové odhady kapacity jsou soustavně chybné, obvykle podceňují, jak

nerovnoměrně se poptávka shlukuje během hodiny, spíše než se hladce rozprostírá.

Jakmile znáte své vázající omezení, máte 3 odpovědi, a tato kniha se všem třem věnuje v pozdějších kapitolách. Můžete zvýšit strop konkrétně ve vázajícím bodě — další pokladní bod, ne další kuchař, pokud je pokladna vaše omezení (kapitola 11). Můžete řídit poptávku do stropu, který máte — rezervační systém nebo systém minimální útraty pro prémiový prostor, který rozprostírá vlnu (kapitola 10), nebo poptávku založenou na akcích přesunutou do okrajových týdnů (kapitola 15). Nebo můžete strop přijmout a cenově se mu přizpůsobit — protože pokud opravdu nemůžete obsloužit víc než 190 hostů za hodinu ve špičce, jedinou zbývajícím pákou pro růst tržeb v této hodině je průměrná útrata, ne objem, což by mělo formovat vaše inženýrství menu (kapitola 8) a strategii nápojů (kapitola 9) konkrétně pro identifikované špičkové hodiny.

Číslo, se kterým by vás tato kapitola měla nechat, je konkrétní: váš změřený, pozorovaný, stopkami ověřený strop propustnosti špičkové hodiny, a která jednotlivá fáze ho způsobuje. Vynásobte tento strop svými realistickými špičkovými hodinami za den a porovnejte ho s Požadovaným Výdělkem Za Den Pěkného Počasí z vašeho pracovního listu Season Number. Pokud váš strop nemůže fyzicky vygenerovat toto číslo ani při dokonalé průměrné útratě, našli jste nejnaléhavější strukturální problém vašeho podnikání, a je lepší ho najít v tabulce v březnu, než ho objevit jako nevysvětlitelný pokles tržeb v srpnu.

Akce tohoto týdne: vyberte svou realisticky nejrušnější sobotu z dat minulé sezóny, a pokud nemůžete provést živý audit do příští sezóny, alespoň ho rekonstruuje z časových razítek vašeho POS — vytáhněte hodinové počty transakcí, hodinové počty hostů a hodinové časy kuchyňských účtenek pro daný den a identifikujte, kde byla mezera mezi poptávkou a propustností nejširší. Tato mezera je vaše vázající omezení, a je to první věc, kterou napravit, než napравíte cokoli jiného.

Uved'te To Do Praxe

- 1 Vyberte svou realisticky nejrušnější sobotu z dat minulé sezóny.
- 2 Proveďte Bottleneck Audit živě alespoň 60 po sobě jdoucích minut u každé fáze: kuchyně, sezení, toalety a pokladna.
- 3 Nebo, pokud ho ještě nemůžete provést živě, rekonstruuje hodinové počty transakcí, hosty a časy kuchyňských účtenek z vašeho POS.
- 4 Identifikujte, která jednotlivá fáze se první vyprázdňuje do viditelné fronty, ne jen nejnižší teoretické číslo propustnosti.
- 5 Vynásobte strop této fáze svými realistickými špičkovými hodinami a porovnejte ho se svým Požadovaným Výdělkem Za Den Pěkného Počasí.

KAPITOLA 5

Navrhování Pro Špičku, Personální Obsazení Pro Průměr

*Plány nejsou k ničemu, ale plánování je
vše.*

— DWIGHT D. EISENHOWER

Představte si pobřežní gril v jeho nejlepší sobotu v roce — fronta za plotem v dunách, každý stůl se obrací — provozovaný kuchyní a rozpisem navrženým přesně pro tento den. Nyní si představte tutéž kuchyň a rozpis v obyčejné úterý o 3 týdny později, poloprázdné, mzdy krvácející proti zlomku tržeb. Ten rozpor je ten, na který nakonec narazí každý plážový provozovatel. Postavte svou kuchyni, sezení a tým pro svůj nejlepší den — 400 hostů, plné slunce, žádný vítr — a budete platit za tuto kapacitu ve 100 průměrných dnech, kdy se objeví 150 hostů, přičemž krvácí náklady na personál proti tržbám, které to neunesou. Postavte místo toho pro průměrný den se 150 hosty, a ve svých třiceti nejlepších dnech, dnech, které nesou vaše Season Number, budete kapacitně omezeni přesně tak, jak popsala kapitola 4, odmítajíc hosty, kteří by udělali váš rok.

Ani jeden extrém nefunguje, a většina majitelů, kteří se cítí zaseknutí, je zaseknutá, protože se snaží vybrat jednu pevnou konfiguraci, místo aby přijali, že skutečnou odpovědí je systém, který mění tvar podle dne. To je účel **Mode Ladder**: 3 odlišné, předem definované provozní konfigurace, každá s vlastním cílem počtu hostů, rozpisem a menu, mezi kterými váš podnik přepíná na základě poptávky předpovídané WRI pro daný den, rozhodnuté 48 hodin předem pomocí počasím indexované předpovědi z kapitoly 3, a potvrzené ráno pomocí mechaniky rozpisu z kapitoly 6.

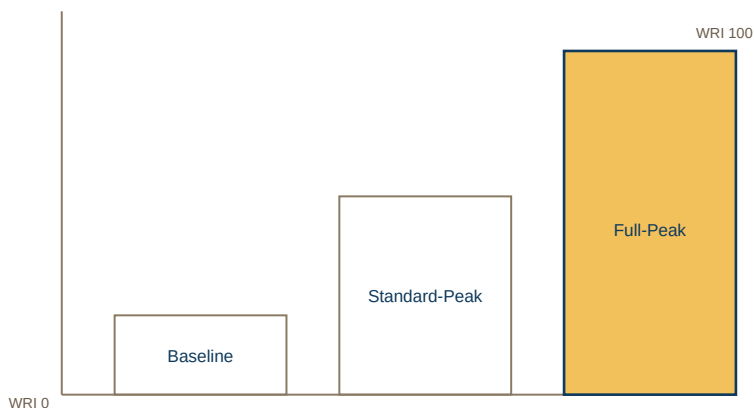
Režim Jedna je Baseline. Toto je vaše nejnižší životaschopná obchodní konfigurace — dost personálu a menu, abyste otevřeli poctivě a dobře obsluhovali, ale postavená pro tichý až mírný den, zhruba spodní polovina vašich obchodních dnů podle

předpokládaných tržeb. Menu je vaše plné základní rozmezí. Personál je váš minimální bezpečný tým napříč kuchyní, sálem a pokladnou. Sezení je vaše standardní plocha, žádné přetokové oblasti nejsou otevřené.

Režim 2 je Standard-Peak. Aktivuje se pro den, který WRI předpovídá jako dobrý až silný, zhruba další úroveň nad Baseline — možná vašich prostředních 30–40 % dnů podle předpokládaných tržeb. Personál se zvyšuje s dodatečným pokrytím sálu a pokladny, zvláště na omezení identifikovaném ve vašem Bottleneck Audit. Přetokové oblasti sezení, pokud je máte, se otevírají. Menu může přidat malý počet vysoce propustných specialit, které vyměňují složitost za rychlost.

Režim 3 je Full-Peak. Je vyhrazen pro nejvyšší úroveň vašeho WRI — zhruba 30 dní za sezónu, které podle Season Number z kapitoly 2 mohou nést víc než polovinu vašich tržeb. Zde se kompromis stává reálným: plné personální obsazení na každém bodě omezení identifikovaném v Bottleneck Audit, každá přetoková oblast otevřená, a co je klíčové, menu se často zmenší spíše než rozšíří — kratší, rychlejší, vysoce propustná „špičková karta“, která vyměňuje část rozmanitosti za rychlost, jež chrání váš kapacitní strop, protože v tyto dny je rychlost obsluhy sama o sobě pákou tržeb, ne jen kontrolou nákladů. Sekce se samoobsluhou nebo jen u pultu se mohou v tomto režimu zcela zapnout, čímž odsunou hosty od obsluhy u stolu konkrétně proto, aby chránily propustnost pokladny a kuchyně při daných objemech.

Mode Ladder



3 PŘEDEM SESTAVENÉ REŽIMY, KAŽDÝ O STUPEŇ VÝŠ V PERSONÁLU, SEZENÍ A MENU — SPOUŠTĚNÉ SKÓRE WRI, NE IMPROVIZOVANÉ V DANÝ DEN

Spouštěčem pro změnu režimu je vaše skóre WRI vůči předem dohodnutým prahům, rozhodnuté předem, ne improvizované za pochodu. Stanovte prahy během fáze Plan (kapitola 1), pomocí pásem tržeb vašeho Season Number (kapitola 2) namapovaných proti vašemu WRI (kapitola 3): například WRI pod 45 spouští Baseline, 45–70 spouští Standard-Peak, nad 70 spouští Full-Peak. Mít tato čísla stanovená předem je to, co umožňuje rozhodnutí o rozpisu 48 hodin dopředu v kapitole 6 — nikdo ve čtvrtek nehádá, jestli se sobota „cítí“ rušná; čtou skóre proti prahu, který byl stanoven o měsíce dříve, když měli všichni čas jasně přemýšlet.

Vezměme ilustrativní beach club se 300 místy s takto postavenými třemi režimy. Baseline provozuje základní tým 14 lidí na všech stanicích, standardní plochu 180 míst, plné menu, a v průměru dosahuje 140 hostů ve dnech, kdy se používá — zhruba 55 % obchodních dnů sezóny. Standard-Peak provozuje 21 zaměstnanců, otevírá přetokovou terasu o 60 místech, a v průměru dosahuje 260 hostů na zhruba 30 % obchodních dnů. Full-Peak provozuje 29 zaměstnanců, otevírá všech 300 míst plus satelitní stánek jen u pultu poblíž vchodu, zkracuje menu na 12 rychle rotujících položek, a v průměru dosahuje 410 hostů na zhruba 15 % obchodních dnů — což, při průměrné útratě tohoto klubu, je přesně segment generující nepoměrný podíl tržeb, který předpovídal pracovní list Season Number. Kritickou disciplínou je, že majitel tohoto klubu neobsazuje úrovně Full-Peak ve dnech Standard-Peak „pro jistotu“ — tento instinkt, běžný mezi nervózními provozovateli první sezóny, je přesně to, co narušuje marži ve dnech, které to nepotřebují.

Mode Ladder funguje jen tehdy, když jsou menu, rozpis a konfigurace sezení pro každý režim skutečně předem sestaveny, ne improvizovány. Napište každý režim jako jednostránkovou provozní kartu: cíl počtu hostů, počet personálu a přiřazení stanic, plán sálu, seznam menu a jakékoli vybavení nebo oblast, která se zapíná či vypíná. Zalamínujte je. Umístěte je tam, kde vedoucí směny kontroluje spouštěč. Celý smysl je v tom, že když v pátek přijde skóre WRI pro sobotu, rozhodnutí — který režim, který rozpis, které menu — trvá 5 minut, protože přemýšlení už proběhlo v únoru.

Jedna věc, kterou majitelé soustavně podceňují: disciplína snížit režim, ne jen ho zvýšit. Emocionálně je snadné jít z Baseline na Full-Peak, když je předpovídána vlna veder — všichni jsou nadšení. Je mnohem těžší stáhnout rozpis Standard-Peak zpět na Baseline, když se čtvrtěční předpověď ukáže horší než úterní, protože personálu už bylo řečeno, že pracuje, a nikdo nerad dělá toto rozhodnutí. Ale celá finanční logika Mode Ladder se hroutí, pokud jen zvyšujete a nikdy nesnižujete, takže postavte snížení do své týmové dohody od prvního dne (kapitola 6 se podrobně věnuje tomu, jak to udělat, aniž byste poškodili morálku).

Akce tohoto týdne: nastiňte své 3 karty režimů na papíře, byť jen zhruba. Pro každý napište cíl počtu hostů, počet personálu a jednu změnu sezení nebo menu, která ho odlišuje od nižšího režimu. Poté se ohlédněte na data denních hostů z minulé sezóny a odhadněte, jaké procento dní by spadalo do každého režimu — toto rozdělení vám okamžitě řekne, zda vaše současná jediná pevná konfigurace byla předimenzovaná nebo poddimenzovaná pro většinu vašeho obchodního kalendáře.

MODE LADDER — 3 PROVOZNÍ REŽIMY, JEDNA LOKALITA

Režim	Spouštěč	Hosté	Rozpis	Menu
Tichý	Pod 20 °C nebo déšť	Do 60	Jen základní tým	Plné menu
Normální	20–27 °C, sucho	60– 180	Základ + první flexibilní úroveň	Plné menu
Špička	27 °C+, sucho, víkend	180– 400	Základ + všechny flexibilní úrovně	Krátká špičková karta

První Kroky

- 1 Nastiňte své 3 karty režimů — Baseline, Standard-Peak, Full-Peak — každou s cílem počtu hostů a počtem personálu.
- 2 Pro každý režim napište jednu změnu sezení nebo menu, která ho odlišuje od nižšího režimu.
- 3 Stanovte předem prahy WRI, které spouštějí každý režim, místo rozhodování v daný den.
- 4 Odhadněte, jaké procento obchodních dnů minulé sezóny by spadalo do každého režimu.

KAPITOLA 6

Weather-Indexed Roster

Doufej v nejlepší, plánuj pro nejhorší.

— STARÉ NÁMOŘNICKÉ PŘÍSLOVÍ

Rozpis postavený obvyklým způsobem — stanovený 6 týdnů předem, stejný tým každou sobotu bez ohledu na podmínky — je rozpis postavený pro podnik, který ve skutečnosti neprovozujete. Nyní máte nástroje, abyste to udělali lépe: Weather Revenue Index z kapitoly 3 předpovídá poptávku, a Mode Ladder z kapitoly 5 definuje, jaký personál každá úroveň poptávky vyžaduje. Tato kapitola je místem, kde se tyto 2 věci stanou skutečným pracovním rozvrhem, se kterým může váš tým žít.

Metoda je **Weather-Indexed Roster**, a její základní mechanismus je jednoduchý: směny se potvrzují 48 hodin předem podle předpovědi WRI pro daný den, ne uzamčené týdny předem a ne rozhodnuté ráno. 48 hodin je sladké místo pro většinu lokalit — dost blízko, aby byla předpověď počasí rozumně spolehlivá (předpovědi do 48 hodin jsou výrazně přesnější než pěti- nebo sedmidenní předpovědi, zvláště pro proměnné větru a deště, které váš WRI váží nejvíc), a dost daleko, aby si váš tým mohl skutečně naplánovat svůj život, zajistit péči o děti, nebo vzít směnu jinde v den, kdy je nevoláte.

Strukturujte svůj tým do tří úrovní. Úroveň Core je vaše pevná základna — personál naplánovaný na každý obchodní den bez ohledu na režim, pokrývající požadavky Baseline. Tato úroveň má garantované hodiny a je páteří vaší strategie Returner Rate v kapitole 7. Úroveň Flex se potvrzuje 48 hodin předem pro dny Standard-Peak a Full-Peak — jsou to zaměstnanci, kteří vědí, že jsou v rozpisu na sezónu se stanoveným počtem očekávaných směn, ale konkrétní dny se ustálí v 48hodinovém cyklu. Úroveň On-Call je menší skupina, potvrzovaná až 24 hodin předem, používaná jen k pokrytí nárůstů Full-Peak nebo výpadků na

poslední chvíli u úrovně Core, a kompenzovaná speciálně za tuto flexibilitu.

Problém spravedlnosti je skutečný a je důvodem, proč většina pokusů o flexibilní rozpis podle počasí selhává: pokud se personál úrovně Flex cítí neustále nejistý ohledně toho, zda bude pracovat, vydělávat dost, nebo bude libovolně zacházeno, ztratíte ho uprostřed sezóny, přesně tehdy, kdy je nahradit nejtěžší. Vyřešte to písemnou týmovou dohodou, dohodnutou před začátkem sezóny, pokrývající 4 věci. Za prvé, garantovaný minimální počet směn za týden pro personál úrovně Flex bez ohledu na režim, aby příjem nikoho neklesl na nulu v sérii dnů Baseline. Za druhé, kompenzační prémii pro úroveň On-Call — pevný retainer nebo platbu za okno dostupnosti, oddělenou od odpracovaných hodin, protože být dostupný je sám o sobě něco hodnotný a měl by se tak platit. Za třetí, jasné, spravedlivé pravidlo pro to, jak jsou flexibilní směny přidělovány, když den Full-Peak potřebuje víc rukou, než poskytuje samotná flexibilní úroveň — seniorita, rotace, nebo systém prvního přihlášení, cokoliv váš tým preferuje, ale rozhodnuté jednou a konzistentně uplatňované, spíše než improvizované směna po směně. Za čtvrté, explicitní protokol pro odvolání: pokud je směna potvrzena a pak se předpověď zhorší natolik, aby snížila režim, kolik upozornění a jaká kompenzace, pokud vůbec, se vztahuje na odvolanou flexibilní nebo on-call směnu.

Týmová Dohoda, 4 Body

- 1 Stanovte garantovaný minimální počet směn za týden pro personál úrovně Flex, bez ohledu na režim.
- 2 Stanovte kompenzační prémii pro úroveň On-Call, oddělenou od skutečně odpracovaných hodin.
- 3 Dohodněte jasné, konzistentní pravidlo pro přidělování dodatečných flexibilních směn ve dni Full-Peak.
- 4 Napište explicitní protokol pro odvolání: dobu upozornění a kompenzaci za odvolanou potvrzenou směnu.

Tento čtvrtý bod je důležitější, než se zdá. Zákonná pravidla minimálního upozornění pro odvolání potvrzené směny se liší podle jurisdikce, a v několika evropských zemích potvrzená směna zrušená s krátkým upozorněním zákonně vyžaduje částečnou nebo úplnou kompenzaci bez ohledu na to, co se skutečně stane s počasím — zkontrolujte svá místní pravidla, než postavíte 48hodinový cyklus, protože rozpis řízený WRI, který porušuje zákon o minimálním upozornění, není systém, je to závazek. Zabudujte svou kompenzaci za odvolané směny do řádku nákladů na personál v Season Number od samého začátku, místo abyste to zacházeli jako neplánovaný výdaj, když se to stane.

Vezměme ilustrativní sezónní tým 90 lidí, strukturovaný jako 35 Core, 40 Flex a 15 On-Call. V den Baseline pracuje jen Core — 14 zaměstnanců podle příkladu z kapitoly 5. V den Standard-

Peak potvrzený ve čtvrtek na sobotu Core plus rotující podmnožina Flex zvyšuje celkový počet na 21. V den Full-Peak Core, celý naplánovaný Flex a výzva On-Call zvyšují celkový počet na 29. Napříč 130denní sezónou s rozdělením režimů odhadnutým v kapitole 5 (zhruba 55 % Baseline, 30 % Standard-Peak, 15 % Full-Peak) personál úrovně Flex v tomto ilustrativním modelu dosahuje v průměru zhruba 3,1 potvrzené směny za týden namísto pevného čísla, s garantovaným minimem týmové dohody stanoveným na 2 směny za týden, aby nikdo nespadol pod životaschopné minimum ani během série špatného počasí.

Mechanická stránka je také důležitá. Zabudujte 48hodinové potvrzení do plánovacího nástroje, který váš tým už používá — většina moderních systémů plánování personálu propojených s POS podporuje podmíněné nebo návrhové směny, které se s upozorněním mění na potvrzené, což je mnohem spolehlivější než skupinová zpráva WhatsApp odeslaná v nekonzistentních časech. Posílejte potvrzení ve stejnou dobu v každém cyklu — řekněme každý čtvrtek ve 14:00 pro nadcházející sobotu-neděli, každou neděli ve 14:00 pro nadcházející středu-čtvrtek, pokud obchodujete uprostřed týdne — aby se váš tým naučil přesně, kdy kontrolovat, místo úzkostného obnovování skupinového chatu.

Odměna za správné provedení tohoto se projeví přímo ve vašem Season Number: náklady na personál jako procento tržeb by měly být podstatně nižší a stabilnější u rozpisu indexovaného počasím než u pevného, protože neplatíte mzdy Full-Peak ve dnech Baseline, a nesháníte na poslední chvíli náhradu (často za

příplatek, přes agenturní personál), když vás nenaplánovaný den Full-Peak zaskočí.

Akce tohoto týdne: navrhňte svou tříúrovňovou strukturu — Core, Flex, On-Call — s přibližným počtem personálu pro každou, a napište čtyřbodovou týmovou dohodu (minimální garantované hodiny, on-call prémie, pravidlo přidělování, protokol odvolání) jako jednostránkový dokument. Než ji finalizujete, zkontrolujte svá místní pravidla minimálního upozornění pro rušení směn, protože právě tato kontrola vás může ušetřit stavby systému rozpisu, který byste museli uprostřed sezóny rozebrat.

Tento Týden

- 1** Navrhňte svou tříúrovňovou strukturu — Core, Flex, On-Call — s přibližným počtem personálu pro každou.
- 2** Napište čtyřbodovou týmovou dohodu: minimální garantované hodiny, on-call prémie, pravidlo přidělování, protokol odvolání.
- 3** Zkontrolujte svá místní pravidla minimálního upozornění pro rušení směn, než finalizujete 48hodinový cyklus potvrzování.
- 4** Stanovte pevný týdenní čas pro odesílání potvrzení směn, aby se tým naučil přesně, kdy kontrolovat.

KAPITOLA 7

Najímání Šedesáti Lidí Za 6 Týdnů

Dostaňte správné lidi do autobusu.

— JIM COLLINS

Každý jiný podnik v cílové skupině této knihy čelí náborovému problému, který se rozvíjí postupně — tady volné místo, tam nová role. Vy čelíte něčemu bližšímu vojenské mobilizaci: postavit celý provozní tým téměř od nuly, vyškolit ho na standard dostatečně dobrý pro platící veřejnost, v okně zhruba šesti týdnů mezi zahájením seriózního náboru a okamžikem, kdy sezóna vyžaduje plnou připravenost. Uděláte-li to špatně, každý další rámec v této knize — Mode Ladder, Weather-Indexed Roster, Bottleneck Audit — je postaven na týmu, který tu není nebo není připraven.

Jedinou největší pákou v celé této kapitole, větší než jakýkoli náborový kanál nebo technika pohovoru, je váš **Returner Rate**: procento loňského týmu, které se vrací tuto sezónu. Spolehlivěji předpovídá ziskovou sezónu než téměř jakákoli jiná jednotlivá metrika dostupná v únoru, protože vysoký Returner Rate znamená, že váš rozpis v režimu Full-Peak je obsazen lidmi, kteří už znají pokladní systém, už znají rytmus kuchyňské výdejní linky, a už vědí, jak se pohybovat sobotou se 400 hosty bez toho, aby křivka učení požírala vaše špičkové dny — přesně ty dny, na kterých Season Number nejvíc závisí.

Cílte na Returner Rate alespoň 50 % a považujte cokoli nad 65 % za vynikající. Pod 35 % máte strukturální problém s udržením, který stojí za vyřešení dřív, než vyřešíte problém s objemem náboru, protože žádné množství chytrého lednového náboru nekompenzuje tým, který je 70 % nový každou jednotlivou sezónu — budete platit náklady křivky učení, v pomalejší obsluze a víc chybách, přímo během vašich nejcennějších týdnů.

Náborový harmonogram začíná mnohem dříve, než si většina majitelů myslí, a to je druhá lekce této kapitoly: jarní nábor je aktivita fáze Plan, která začíná v hlubinách zimy, ne uspěchaná akce přiléhající ke Sprintu v dubnu. Začněte v lednu se svými navracejícími se. Kontaktujte každého ze zaměstnanců minulé sezóny přímo a osobně — ne skupinovým emailem — a získejte pevné ano nebo ne do tří týdnů, protože navracející se, který o vás neslyšel do začátku února, předpokládá, že ho zpátky nechcete, a přijme jinou nabídku. Tento jediný krok, provedený brzy a osobně, je největším hnacím motorem samotného Returner Rate; majitelé, kteří čekají do března, aby se spojili s navracejícími se, pravidelně vidí, jak se jejich míra hroutí prostě kvůli zpoždění, ne kvůli žádné skutečné změně smýšlení mezi personálem. Zvažte majitelku pavilonu, která předpokládala, že celý její sálový tým bude prostě „vědět“, že je vítán zpátky, a odkládala telefonáty do konce března — než konečně začala telefonovat, 4 z jejích nejsilnějších navracejících se už přijali nabídky jinde, ne proto, že by dávali přednost těm pracím, ale protože se jich nikdo nezeptal jako první.

Do začátku února znáte počet svých navracejících se a zbývajících mezeru. Okamžitě spusťte svůj referenční program — smysluplný bonus (ilustrativně 150–250 €, vyplacený poté, co doporučený zaměstnanec dokončí stanovenou zkušební dobu, například 4 odpracované týdny) vyplácený jakémukoli současnému nebo navracejícímu se zaměstnanci, který doporučí nábor, jenž zůstane. Zaměstnanci získaní přes reference soustavně předčí zaměstnance z otevřeného trhu, pokud jde o udržení během sezóny, protože přicházejí s již existujícím

sociálním spojením a přítelem, který je investován do jejich úspěchu.

Pro zbývající mezeru ved'te skupinové pohovory namísto sekvenčních individuálních pohovorů — pro plážový provoz najímající desítky převážně vstupních až středních pozic vám skupinové pohovory s osmi až dvanácti kandidáty najednou, vedené přes 90 minut se směsí skupinových úkolů a krátkých individuálních rozhovorů, umožňují mnohem rychleji než individuální pohovory posoudit týmový soulad a komunikaci pod mírným tlakem, a umožňují vám udělat nabídky celé skupině během dnů namísto týdnů. Naplánujte zhruba 3 až 4 takové sezení přes únor a březen, abyste najali většinu svého zbývajcího personálu.

Ubytování si zaslouží svou vlastní položku, pokud se vaše lokalita nachází na místě, kde sezónní personál nemůže rozumně denně dojíždět — skutečně běžné omezení na plážových a jezerních lokalitách daleko od míst, kde skutečně žijí mladí sezónní pracovníci. Pokud dokážete nabídnout nebo zprostředkovat sdílené ubytování, byť skromně, materiálně to rozšiřuje váš náborový bazén za bezprostředně místní populaci a je to často rozhodujícím faktorem pro silného kandidáta vybírajcího mezi vaší nabídkou a nabídkou konkurence.

Pak přichází stlačený týden školení, obvykle poslední týden před otevřením, kde se měsíce běžné restaurační zaškolovací křivky musí odehrát v pěti nebo šesti dnech. Strukturujte ho záměrně namísto toho, aby se stal obecnou orientací: první den jsou systémy a bezpečnost (POS, bezpečnost v kuchyni,

otevírací/zavírací postupy); druhý a třetí den je technický trénink specifický pro stanici s navracejícím se zaměstnancem sparovaným s každými dvěma nebo třemi novými zaměstnanci jako mentor, což je jednotlivě nejvíce pákový způsob využití vašich navracejících se nad rámec jejich vlastní práce; čtvrtý den je plná zkušební obsluha, ideálně se skutečnými (se slevou nebo zdarma) hosty, provádějící skutečný režim Baseline vaší Mode Ladder; pátý den je rozbor a náprava, než se dveře skutečně otevřou.

Vezměme ilustrativní cíl týmu 60 lidí pro beach club střední velikosti. Pokud lednové oslovení zajistí 28 navracejících se (Returner Rate 47 % vůči základně 60 lidí z předchozí sezóny), mezera je 32. Reference, běžící na zhruba 40 % přihlášek do konce února, by mohly přinést 13 náborů. 2 skupinové pohovory v březnu, čerpající z přihlášek z otevřeného trhu a místních pracovních tabulí, doplní zbývajících 19. Všech 60 je potvrzeno do začátku dubna, což ponechává plné 3 týdny před týdnem školení na papírování, velikosti uniforem a komunikaci před příjezdem — namísto chaotického spěchu posledního týdne, který se stává, když samotný nábor pokračuje až k otevření.

Akce tohoto týdne, bez ohledu na to, jaký je momentálně měsíc: pokud to ještě nesledujete, spočítejte nyní Returner Rate minulé sezóny z vlastních mzdových záznamů — počet personálu, který pracoval jak v nejnovější sezóně, tak v té předchozí, dělený celkovým počtem personálu této nejnovější sezóny. Zapište si to číslo. Je to vaše výchozí základna, a jeho zlepšení je jednotlivě nejvíce pákovým náborovým projektem dostupným před příští sezónou.

První Kroky

- 1 Spočítejte Returner Rate minulé sezóny ze mzdových záznamů: počet navracejících se dělený celkovým počtem personálu.
- 2 Kontaktujte každého ze zaměstnanců minulé sezóny přímo a osobně, s cílem pevného ano nebo ne do tří týdnů.
- 3 Spustíte program referenčního bonusu (ilustrativně 150–250 €, vyplacený po stanovené zkušební době) pro zbývající mezeru.
- 4 Naplánujte 2 až 3 sezení skupinových pohovorů s osmi až dvanácti kandidáty každé přes únor a březen.
- 5 Strukturujte stlačený týden školení: systémy a bezpečnost, trénink podle stanice sparovaný s mentorem navracejícím se zaměstnancem, zkušební obsluha, poté rozbor.

KAPITOLA 8

Písek, Sůl A Slunce: Inženýrství Menu Pro Pláž

*Jednoduchost je nejvyšší forma
sofistikovanosti.*

— LEONARDO DA VINCI

Menu, které funguje v jídelně, selhává na pláži, a selhává z důvodů, které nemají nic společného s chutí. Horko degraduje jídlo i trpělivost současně. Vítr rozptyluje ubrousky, menu a vše servírované nezakryté. Písek se dostane do všeho v dosahu stolu, včetně zásuvek na příbory, pokud nedáváte pozor, kde jsou uloženy. A váš host se ve většině případů snaží jíst jednou rukou, přičemž drží telefon, dítě nebo plážovou tašku, v přímém slunci, které dělá propracované servírování jednoduše neviditelným proti odlesku. Nic z toho neznamená, že vaše jídlo musí být horší. Znamená to, že musí být navrženo pro jinou sadu omezení než běžné restaurační menu.

5 kritérií, na kterých na pláži skutečně záleží, jsou: sdílitelné, rychlé, stabilní za studena nebo v čekání, jednoruké a fotogenické — a používám **Beach Menu Matrix** k ohodnocení každé stávající i potenciální položky menu vůči nim, spolu se dvěma komerčními proměnnými, na kterých už záleží: doba přípravy a marže. Ohodnoťte každou položku 1–5 v každé ze sedmi dimenzí (5 kritérií vhodnosti pro pláž, plus doba čekání v minutách převedená na skóre, plus procento hrubé marže převedené na skóre), a získáte jednu řaditelnou tabulku, která vám poctivě řekne, které položky fungují pro váš kontext a které jsou pozůstatky z jídelny, které nikdo skutečně nechtěl nechat na menu.

Sdílitelnost záleží, protože plážové skupiny jsou často větší a věkově pestřejší než typický stůl v jídelně, a položky navržené ke sdílení — talíř, kbelík, velký formát — jak zvyšují průměrnou útratu na stůl, tak snižují počet jednotlivých kuchyňských účtenek potřebných na skupinu, což chrání strop vašeho Bottleneck

Auditu z kapitoly 4. Rychlost záležití zjevně, ale konkrétně znamená nízkou variabilitu doby přípravy, ne jen nízký průměr — položka, která obvykle trvá 2 minuty, ale občas 8 kvůli nekonzistentnímu procesu, je horší pro propustnost vaší pokladní linky než položka, která spolehlivě trvá 4 minuty pokaždé, protože nekonzistentní položka vytváří shlukování, které mění zvládnutelnou frontu na viditelnou. Stabilita za studena nebo v čekání záležití, protože plážová kuchyně ztrácí hosty kvůli přílivu, poloze slunce nebo příteli, který je zavolá, což znamená, že jídlo často stojí 5 až 15 minut, než je snědno — horký pokrm určený k okamžitému sněžení se v tomto okně špatně degraduje, zatímco přirozeně studený nebo pokojově stabilní pokrm nikoli. Jednorukost záležití doslova — dá se to jíst bez nože a vidličky, ve stoje, s rukama pokrytýma pískem. Fotogeničnost záležití komerčně, ne marnivě — vizuálně nápadná sdílitelná položka, vyfocená a sdílená, je bezplatný marketing, který obyčejný talíř hranolek nikdy negeneruje, a stojí za to aktivně navrhnout alespoň pár charakteristických položek speciálně pro tento účel.

Spusťte matici na svém současném menu a obvykle najdete známý vzorec: hrstka položek — obvykle jednoduché, s vysokou marží, rychlé jako dobrý burger, naložené hranolky, mísa poke nebo ceviche, nebo dobře provedený toast — dosahuje vysokého skóre téměř ve všech dimenzích a tiše nese nepoměrný objem a marži. A najdete ocásek položek — často těch, ke kterým je majitel osobně nejvíce připoutaný, ambicióznější hlavní chod nebo pracně náročné předkrmy — které dosahují slabého skóre ve sdílitelnosti, době čekání a

konzistenci doby přípravy, a které na menu přežívají spíše z náklonnosti než výkonu.

Komerční pohyb je krátké základní menu postavené téměř výhradně z vašich vysoce hodnocených položek, udržované skutečně krátké — většina dobře vedených plážových provozů provozuje 12 až 18 položek celkem napříč všemi sekcemi, ne menu s třiceti a víc položkami běžná v celoročních restauracích, protože krátké menu se rychleji konzistentně vyrábí, snáze se bez chyb provádí pro z velké části nový sezónní kuchyňský tým (viz kapitola 7), a snáze se pro hosta rychle rozhoduje, což samo o sobě chrání propustnost. Poté nastavte jednu speciální položku spouštěnou počasím, měněnou na základě odečtu Weather Revenue Index z kapitoly 3 — skutečně jinou položku, ne jen výměnu ozdoby, navrženou speciálně pro podmínky daného dne: chlazenou, hydratační, sdílitelnou položku v horký den s vysokým WRI, oproti teplejší, sytější komfortní položce v chladnějším okrajovém sezónním dni s nižším WRI, kdy by hlavní na chlad orientované menu mohlo jinak podávat slabý výkon.

Vezměme ilustrativní příklad z plážového grilu, který spustí matici na historickém menu s 24 položkami. 8 položek dosáhlo 5/5 nebo 4/5 ve všech kritériích vhodnosti pro pláž a neslo kombinovaných 68 % celkových tržeb za jídlo, přestože tvořilo jen třetinu menu. 6 položek dosáhlo slabého skóre v době čekání a konzistenci přípravy konkrétně a ukázalo se, po zkřížení s daty o čase kuchyňských účtenek, že jsou zodpovědné za nepoměrný podíl pomalých odchylujících se účtenek, které tiše táhly dolů propustnost Bottleneck Auditů kuchyně ve špičkových sobotách.

Vyřazení těchto šesti a konsolidace zbývajících deseti položek se středním skóre do těsnějšího 18položkového menu, postaveného kolem osmi nejlepších plus rotující speciality podle počasí, vyprodukovalo — v tomto ilustrativním případě — změřený pokles průměrného času účtenky o zhruba 90 sekund ve srovnatelný špičkový den, což samo o sobě výrazně přiblížilo omezení kuchyně identifikované v Bottleneck Auditu k omezení pokladní linky, což dalo provozovateli skutečný prostor předtím, než musel investovat do dalšího kuchyňského vybavení.

Marže si zaslouží jedno poslední slovo zde, protože plážové lokality mají specifickou výhodu, kterou většina majitelů nedostatečně využívá: uvězněné publikum s nízkou substitucí. Host na vaší terase, uprostřed odpoledne, nejde 2 kilometry po písku, aby zkontroloval ceny konkurence. To neopravňuje k okrádání — reputace ve stlačené sezóně (kapitola 17) to trestá rychle a trvale — ale znamená to, že dobře navržené sdílitelné formáty s vysokou vnímanou hodnotou mohou nést silnější marže než ekvivalentní položka na konkurenčním trhu jídelen, a Beach Menu Matrix by měla vážit marži poctivě, spíše než se automaticky odkazovat na to, jaké ceny má nedaleká celoroční restaurace.

Akce tohoto týdne: ohodnoťte své současné menu, položku po položce, vůči sedmi dimenzím Beach Menu Matrix — i hrubé intuitivní hodnocení 1–5 namísto plného sběru dat. Seřadte podle celkového skóre. Podívejte se konkrétně na položky, které spadají do dolního kvartilu, a poctivě se zeptejte, jestli jsou na menu, protože je hosté chtějí, nebo protože je chcete vy.

Tento Týden

- 1** Ohodnotte každou současnou položku menu, 1–5, na sedmi dimenzích Beach Menu Matrix — sdílitelnost, rychlost, stabilita v čekání, jednorukost, fotogeničnost, doba přípravy, marže.
- 2** Seřadte podle celkového skóre a identifikujte položky z dolního kvartilu.
- 3** Vyřadte nebo nahradte položky, které přežívají z náklonnosti, ne z výkonu.
- 4** Navrhněte jednu speciální položku spouštěnou počasím k přidání nad vaše krátké základní menu.

KAPITOLA 9

Poměr Nápojů

Vše s mírou, včetně míry.

— OSCAR WILDE

Pokud existuje jedno číslo, které odděluje průměrnou plážovou sezónu od vynikající, je to podíl nápojů — tržby z nápojů jako procento celkových tržeb — a důvod, proč záleží tak nepoměrně na pláži, je ten, že roste s teplotou způsobem, jakým tržby z jídla jednoduše nerostou. Host nejí třikrát víc v den 32 °C než v den 20 °C. Host velmi pravděpodobně pije dvakrát až třikrát víc, a tento rozdíl, násobený vašimi dny Full-Peak z Mode Ladder, je jednou z největších jednotlivých pák toho, zda je vaše Season Number dosaženo nebo zmeškáno.

Nazývám cílovou metriku **Poměr Nápojů**, a chci, abyste ho sledovali podle denní doby, ne jen jako jediný denní průměr, protože vzorec se výrazně mění v průběhu obchodního dne, a rozhodnutí o menu nebo personálu, které je správné pro jednu denní dobu, je často špatné pro jinou. Rozumné ilustrativní cílové pásmo pro dobře vedený plážový provoz: poměr nápojů v obědové denní době kolem 35–40 % tržeb, odpolední denní doba (okno nejvyšší teploty a žízně) stoupající na 50–55 %, a večerní/západní denní doba klesající zpět na 30–35 %, jak se vracejí na jídlo orientovaní hosté k večeři. Pokud váš odpolední poměr sedí na 38 % namísto 50 %+, jaké by měla vidět dobře optimalizovaná lokalita, necháváte skutečné peníze na stole přesně během hodin, kdy váš Bottleneck Audit pravděpodobně ukazuje, že jste už kapacitně omezeni — což znamená, že oprava nejsou další hosté, na které možná nemáte místo, je to víc útraty na hosta, kterého už obsluhujete.

3 mechanické páky hýbou Poměrem Nápojů víc než cokoli jiného. Za prvé, formát: džbán nebo kbelík prodaný stolu čtyř až šesti lidí nese výrazně vyšší útratu na stůl než ekvivalentní počet

jednotlivých sklenic, jak proto, že odstraňuje tření z opakovaných objednávek (nikdo nemusí přivolávat číšníka na třetí kolo), tak proto, že sdílený formát na stole funguje jako viditelný, fotogenický sociální důkaz pro sousední stoly — přesně ten druh organického generování poptávky, na který cílí i fotogenické kritérium Beach Menu Matrix. Za druhé, systém propustnosti: čepovací a mražené výdejní systémy servírují nápoj ve zlomku času, který trvá koktejl připravovaný na objednávku, což záleží dvojnásobně — chrání vaše omezení pokladny a barové stanice z Bottleneck Audit, a znamená to, že druhá a třetí objednávka nápoje hosta není odrazena dlouhým čekáním u baru, což měřitelně potlačuje míry opakovaných objednávek v horký, rušný den. Za třetí, sklo versus plast: většina plážových koncesí a mnoho místních předpisů omezuje sklo blízko písku a vody z bezpečnostních důvodů a důvodů odpovědnosti, ale provozovatelé, kteří to zacházejí čistě jako náklad na dodržování předpisů, přehlíží, že dobře navržené, opakovaně použitelné nebo prémiově vypadající plastové či plechovkové formáty, zvolené záměrně namísto omluvného snížení oproti sklu, mohou nést ceny a vnímanou hodnotu téměř na úrovni skleněné obsluhy a zároveň eliminovat skutečnou bezpečnostní odpovědnost a náklady na rozbití.

Propustnost baru stojí za explicitní výpočet, se stejnou disciplínou, s jakou jste vypočítali propustnost kuchyně a pokladny v Bottleneck Audit, protože plážový bar, který nedokáže udržet krok s odpolední poptávkou, omezuje váš Poměr Nápojů bez ohledu na to, jak dobrá je vaše formátová a cenová strategie. Výpočet: spočítejte své aktivní čepovací body

(kohouty, hlavy mrazicích strojů, obsazené koktejlové stanice), změřte čas průměrné obsluhy u každého za skutečných špičkových podmínek, a vynásobte, abyste získali maximální číslo nápojů za hodinu. Porovnejte to s cílem počtu hostů vašeho režimu Full-Peak z Mode Ladder, vynásobeným implikovaným počtem nápojů na hosta z vašeho cílového Poměru Nápojů, a zjistěte, zda bar skutečně dokáže dodat to, co cíl poměru vyžaduje.

PROPUSTNOST BARU

$$\text{Maximální Počet Nápojů Za Hodinu} = \text{Aktivní Čepovací Body} \times (3\,600 \div \text{Průměrná Doba Obsluhy V Sekundách})$$

Vezměme ilustrativní beach club se 2 sudovými kohouty a 1 mrazicím strojem se 2 hlavami, tedy 4 aktivními čepovacími body, každý s průměrnou obsluhou 25 sekund ve špičce (včetně kelímku, nalití a manipulace s hotovostí/kartou) — to je zhruba 144 nápojů za hodinu na bod, neboli 576 nápojů za hodinu celkové kapacity. V den Full-Peak cílí na 410 hostů přes šestihodinové obchodní okno (podle příkladu z kapitoly 5), pokud cílový odpolední Poměr Nápojů implikuje zhruba 1,4 nápoje na hosta v tomto okně, je to 574 nápojů potřebných za 6 hodin, neboli zhruba 96 za hodinu — pohodlně v rámci kapacity baru 576 za hodinu. Bar zde není omezením; má značný prostor. Ale proveďte stejný výpočet jen se 2 čepovacími body namísto 4, a

obraz se úplně obrátí — 288 nápojů za hodinu kapacity proti potřebě, která může vystřelit hodně nad to během koncentrovaného okna horka 15–17 hodin, a nyní bar, ne kuchyně nebo pokladna, tiše omezuje váš Poměr Nápojů a vaše tržby přesně ve dnech, kdy je Season Number nejvíc potřebuje.

Představte si majitele beach clubu, který hrdě provádí konzultanta nově rozšířenou kuchyní a lesklým druhým pokladním bodem, jen aby konzultant stál 10 minut u baru se stopkami a poukázal na to, že osmičlenná fronta na mražený koktejl v 15:15 stála víc tržeb, než obě modernizace vynesly. Toto je skutečně běžné zjištění: provozovatelé silně investují do kapacity kuchyně a pokladních bodů, protože jsou to viditelně přeplněné oblasti, zatímco bar — který často vypadá dobře, protože fronta tam se čte jako „normálně rušný plážový bar“ spíše než viditelné provozní selhání — tiše skutečně je omezením na tržní linii s nejvyšší marží a nejrychlejším růstem v celém podnikání. Proveďte svůj vlastní výpočet propustnosti baru, než předpokládáte, že vaše kuchyně nebo pokladna je místo, kam by mělo jít další euro investice.

Akce tohoto týdne: vytáhněte svůj Poměr Nápojů podle denní doby z dat POS minulé sezóny, pokud je máte takto segmentovaná, nebo je začněte segmentovat nyní pro nadcházející sezónu. Pokud váš odpolední poměr není jasně vyšší než vaše obědové a večerní poměry, tato mezera — ne mlhavý pocit, že „nápoje by mohly být lepší“ — je vaším výchozím bodem, a nejrychlejší oprava k vyzkoušení je téměř vždy formát: zaveďte nebo posilte sdílitelnou možnost džbánu

nebo kbelíku konkrétně během vašich odpoledních oken s nejvyšším WRI a přímo změřte změnu poměru.

Tento Týden

1

Vytáhněte nebo začněte segmentovat svůj Poměr Nápojů podle denní doby: oběd, odpoledne a večer/západ.

2

Porovnejte svůj odpolední poměr s cílovým pásmem 50–55 % dobře optimalizované lokality.

3

Vypočítejte svou propustnost baru: aktivní čepovací body krát průměrná doba obsluhy, porovnané s vaším cílem počtu hostů Full-Peak.

4

Vyzkoušejte sdílitelný formát džbánu nebo kbelíku během vašeho odpoledního okna s nejvyšším WRI a změřte změnu poměru.

KAPITOLA 10

Lehátka, Kabiny A Pronajímaný Metr Čtvereční

*Cena je to, co platíte. Hodnota je to, co
dostanete.*

— WARREN BUFFETT

Každá dosavadní kapitola se týkala tržeb z jídla a nápojů. Tato kapitola se týká druhého, skutečně odlišného modelu tržeb, který mnozí plážoví provozovatelé provozují souběžně, aniž by ho kdy zacházeli jako s vlastní obchodní linkou s vlastní ekonomikou: pronajímání samotného prostoru, na den nebo relaci, ve formě lehátek, kabin, slunečníků a prémiových zón.

Chyba, kterou vidím nejčastěji, je stanovování cen tohoto prostoru reaktivně — kulaté číslo, které „se zdá správné“, nebo číslo zkopírované od konkurenta dál na pláži — namísto stanovování cen vůči tomu, co stejný metr čtvereční generuje v tržbách z jídla a nápojů, pokud zůstane neprónajatý a jednoduše použit jako běžné sezení. Toto srovnání je celá logika toho, co nazývám **Cabana Yield Model**, a je jednodušší, než zní: pro jakýkoli pronajímatelný prostor vypočítejte jeho Výnos Z Pronájmu (nájemné, plus jakoukoli přiloženou minimální útratu, za den) vůči jeho Alternativnímu Výnosu Jídlo-A-Nápoje (co ekvivalentní plocha standardního sezení typicky generuje v tržbách z jídla a nápojů za stejný obchodní den), a stanovte ceny — nebo rozhodněte, zda prostor vůbec nabídnout k pronájmu — na základě toho, co je skutečně vyšší, ne na základě instinktu.

VÝNOS KABINY

**Celkový Výnos = Nájemné + Skutečná Útrata
Za Jídlo A Nápoje, porovnáno s Alternativním
Výnosem Jídlo-A-Nápoje stejné plochy**

Projděme si ilustrativní příklad. Kabina pro 4 osoby zabírá zhruba plochu jednoho a půl standardního stolu. V den Full-Peak by ekvivalentní jeden a půl stolu standardního sezení, obráceného dvakrát za den při průměrné útratě tohoto klubu, mohlo vygenerovat kolem 340 € v tržbách z jídla a nápojů. Pokud se kabina pronajímá za 180 € na den bez přiložené minimální útraty, a průměrná obsazující skupina skutečně utratí 95 € za jídlo a nápoje navíc (nižší než útrata standardního stolu, protože hosté kabiny často přinášejí vlastní svačiny a nápoje přesně proto, že platí prémii za samotný prostor), celkový výnos kabiny je 275 € — skutečně pod 340 €, které by prostor generoval jako standardní sezení. To je cena pronájmu pod trhem, a stojí provozovatele peníze přesně ve dnech, kdy na tom nejvíc záleží.

Nyní přidejte požadavek minimální útraty 120 € za jídlo a nápoje ke stejnému pronájmu 180 €, běžnou a obecně dobře přijímanou strukturou pro prémiový plážový prostor. Celkový výnos se stává minimálně 300 €, a v praxi skupiny, které se už zavázaly k prémiovému prostoru a minimální útratě, mají tendenci utrácet o něco nad minimum spíše než přesně na něm — ilustrativně, skutečný průměr 150 € proti minimu 120 €, což zvedá celkový výnos na 330 €, nyní zhruba na úrovni standardního sezení namísto pod ním. Minimální útrata není jen podlaha tržeb; je to mechanismus, který sladí Cabana Yield Model s Alternativním Výnosem Jídlo-A-Nápoje, ke kterému je porovnáván.

Tento výpočet by měl běžet zvlášť pro každou odlišnou zónu nebo typ prostoru, který nabízíte, protože srovnání výnosu se mění podle lokace a typu dne. Zastíněná, před větrem chráněná

kabina v prémiové pozici v první řadě si zaslouží skutečně jinou cenu pronájmu a minimální útratu než standardní instalace slunečníku a dvou lehátek dál vzadu, a obě by měly být oceněny vůči vlastnímu alternativnímu výnosu použití, ne jedinou paušální sazbou napříč celým pronajímatelným inventářem. A klíčově, spustíte to zvláště podle pásma WRI z kapitoly 3 — alternativní výnos jídlo-a-nápoje dané plochy v den režimu Baseline je výrazně nižší než v den Full-Peak, což hovoří buď pro dynamické ceny pronájmu v průběhu sezóny (vyšší ve dnech s vysokým WRI), nebo, pokud jsou dynamické ceny nepraktické pro váš rezervační systém nebo očekávání vašeho trhu, přinejmenším silný požadavek minimální útraty, který škáluje s předpokládanou poptávkou spíše než plochou sazbou uplatňovanou jednotně na sobotu 32 °C a mírné úterý stejně.

Rezervační politika záleží stejně jako cena, protože pronajímatelný prémiový prostor nese specifické riziko, které standardní sezení nemá: nedostavení se nebo pozdní zrušení rezervované kabiny není jen ztracená rezervace, je to mrtvý, nepronajímatelný inventář pro celý tento časový úsek v den pravděpodobně vysoké poptávky, protože hosté bez rezervace obecně nevezmou „rezervovanou“ kabinu na spekulaci, ani když je prázdná ve 14 hodin. Vybudujte rezervační politiku se třemi komponenty: záloha vybraná při rezervaci (ilustrativně 30–50 % nájemného), okno zrušení, ve kterém záloha propadá (ilustrativně 48 hodin, úhledně sladěné s vaším horizontem předpovědi WRI z kapitoly 3 — host rušící, protože se předpověď zhoršila v tomto okně, přijde o zálohu, což vás také chrání před vlnou zrušení souvisejících s počasím přesně ve

vaše nejlépe předpovězené dny), a pravidlo uvolnění inventáře specifikující, kdy se nevyzvednutá rezervace vrací do dostupnosti bez rezervace (ilustrativně, doba shovívavosti 30–45 minut po rezervovaném čase příchodu, jasně sdělená při rezervaci, aby to nebylo překvapení).

Vezměme stejný ilustrativní klub provozující 22 pronajímatelných prostorů ekvivalentních kabinám. Aplikováním modelu výnosu napříč sezónou provozovatel zjišťuje, že 14 z 22 prostorů, většinou zastíněné pozice v první řadě, pohodlně překonávají svůj alternativní výnos použití i při současných cenách. Zbývajících 8, v méně žádoucích zadní nebo exponované sekci, konzistentně podává výkon pod svým alternativním výnosem použití i s přiloženou minimální útratou. Namísto pouhého zvýšení ceny těch 8 podprůměrných (což riskovalo zabití poptávky po skutečně méně žádoucím produktu), provozovatel je překlasifikoval na nižší úroveň s nižším nájemným, ale také poměrně nižší minimální útratou, přičemž výrazně zvýšil jak nájemné, tak minimální úratu u 14 vysoce výkonných prostorů v první řadě — čistý efekt, v tomto ilustrativním případě, meziroční nárůst celkových tržeb z pronajatého prostoru o zhruba 18 % bez přidání jediné dodatečné jednotky inventáře.

Akce tohoto týdne: vyberte své 3 nejčastěji rezervované pronajímatelné prostory a spusťte Cabana Yield Model na každém — nájemné plus minimální útrata vůči realistickému odhadu alternativního použití pro danou plochu v den srovnatelné poptávky. Pokud kterýkoli ze tří vychází pod svým alternativním výnosem použití, je to vaše první cenová úprava nebo úprava minimální útraty k vyzkoušení tuto sezónu.

První Kroky

- 1 Vyberte své 3 nejčastěji rezervované pronajímatelné prostory — kabiny, lehátka, prémiové zóny.
- 2 Odhadněte Alternativní Výnos Jídlo-A-Nápoje, který by každá plocha generovala jako standardní sezení v den srovnatelné poptávky.
- 3 Porovnejte nájemné plus minimální útratu s tímto alternativním výnosem použití pro každý prostor.
- 4 Přiložte nebo upravte požadavek minimální útraty, aby celkový výnos dosáhl čísla alternativního použití.
- 5 Vybudujte třídílnou rezervační politiku: zálohu, 48hodinové okno zrušení a dobu shovívavosti pro uvolnění inventáře.

KAPITOLA 11

Fronty, Náramky A Bezhotovost: Úzké Hrdlo Pokladny

*Čas je nejvzácnější zdroj, a pokud není
řízen, nic jiného řídit nelze.*

— PETER DRUCKER

Existuje specifický vzorec selhání, který potápí jinak dobře vedené plážové provozy v jejich nejlepších dnech, a nemá to nic společného s kvalitou jídla: kuchyně zvládá dobře, nápoje tečou, a fronta na skutečné placení je 15 lidí hluboká a roste, viditelně odrazuje nové příchozí, kteří se podívají a jdou k dalšímu podniku dál po písku. To je úzké hrdlo pokladny, a Bottleneck Audit z kapitoly 4 existuje částečně proto, aby ho zachytil, než vás bude stát celou sezónu tržeb z dobrých dnů.

Důvod, proč je úzké hrdlo pokladny tak časté konkrétně na plážových lokalitách, víc než ve srovnatelné vnitřní restauraci, je ten, že plážová poptávka přichází ve vlnách, ne hladkou křivkou — celá pláž hostů rozhodujících, zhruba současně, že je čas na oběd, nebo že odpolední horko ve 15 hodin volá po nápoji, produkuje špičku, kterou žádný ustálený personální plán nezvládá dobře, a pokladna, jako jediný bod, kterým musí každá transakce projít bez ohledu na to, co ji vyvolalo, absorbuje tuto špičku nejtvrději.

4 servisní modely to řeší jinak, a většina plážových provozů by měla provozovat víc než jeden současně namísto výběru jednoho modelu pro celou lokalitu. Obsluha u stolu, kde číšník přijme objednávku a platba proběhne u stolu nebo přes přenosné zařízení, funguje dobře pro prémiové zóny (vaše kabiny z kapitoly 10 a sezení v první řadě), kde hosté platí za povznesený zážitek a nižší obrát stolu je přijatelný, ale neškáluje se na vysokoobjemovou propustnost Full-Peak, protože násobí kontaktní body personál-host namísto jejich snižování. Objednávání u baru nebo u pultu, kde host jde k pevnému bodu objednat a zaplatit, poté čeká nebo je zavolán, snižuje potřebu

personálu na transakci a funguje dobře pro rychlé, vysoce propustné základní položky vaší Beach Menu Matrix, ale vytváří problém viditelné fronty přímo u tohoto pevného bodu, pokud propustnost není vypočítána a obsazena vůči skutečné špičkové poptávce. Objednávání přes QR, kde host naskenuje kód na svém místě a objedná a zaplatí přes vlastní telefon, zcela odstraňuje fyzickou frontu pro fázi objednávky, ale přesouvá úzké hrdlo na plnění a doručení — dobře vedený QR systém s poddimenzovaným týmem doručovatelů jednoduše přesune frontu z pokladny na hromadu nedoručených objednávek, což je diskutabilně horší pro zážitek hosta, protože alespoň viditelná fronta u pokladny hostovi něco řekne o době čekání, zatímco „potvrzená“ QR objednávka dává falešnou jistotu. Bezhotovostní náramky, kde si host předem nabije kredit na nositelné zařízení u vchodu nebo v centrálním bodě a poté ho přiloží k platbě u jakékoli stanice, jsou obecně nejrychlejším dostupným modelem na transakci a tím, ke kterému by se měla přesouvat většina plážových provozů pro vysokoobjemové dny Full-Peak konkrétně, protože redukuje čas zpracování platby téměř na nulu na každém prodejním místě lokality.

Výpočet k provedení, stejná disciplína jako Bottleneck Audit, je transakce za hodinu: spočítejte své aktivní platební body, změřte čas průměrné transakce za skutečných špičkových podmínek pro váš současný model, a vynásobte.

TRANSAKCE ZA HODINU

$$\text{Transakce Za Hodinu} = \text{Aktivní Platební Body} \\ \times (3\,600 \div \text{Průměrný Čas Transakce V} \\ \text{Sekundách})$$

Tradiční transakce kartou a pokladnou, včetně potvrzení objednávky, zpracování platby a jakéhokoli tření terminálu, běžně trvá 35–50 sekund při skutečném špičkovém tlaku. Bezkontaktní transakce náramkem na předem nakonfigurovaném prodejním místě, kde je objednávka jednoduchá a fáze platby je jediné přiložení, běžně trvá pod 10 sekund. Tento rozdíl, násobený celkovým objemem transakcí dne Full-Peak, je celý argument pro bezhotovostní konverzi na vysokoobjemové plážové lokalitě — nejde skutečně o vyhýbání se manipulaci s hotovostí (i když to také pomáhá, zvláště s pískem, mokrem nebo krémem na opalování pokrytými rukama a hotovostí), jde o čtyř až pětinasobné zlepšení jediného nejtěsnějšího omezení, které váš Bottleneck Audit pravděpodobně identifikuje.

Vezměme ilustrativní pavilon provozující tradiční kartu a pokladnu na 3 platebních bodech, každý zpracovává zhruba 80 transakcí za hodinu při průměru 45 sekund — 240 transakcí za hodinu celkem. V den Full-Peak cílící na příklad 410 hostů z kapitoly 5, pokud průměrné transakce na hosta jsou kolem 1,6 (počítáno s vícenásobnými koly nápojů a doplňkovými objednávkami během dne, ne jen jedna transakce na hosta), je

to 656 transakcí potřebných přes šestihodinové špičkové okno, neboli zhruba 109 za hodinu — pohodlně v rámci kapacity 240 za hodinu izolovaně, ale realita plážové poptávky založené na vlnách znamená, že skutečná poptávka po transakcích ve špičkové hodině může být 2 až třikrát vyšší než denní průměr během nejtěsnější hodiny, což tlačí k 250–300 v nejhorší hodině, což je přesně na nebo nad změřeným stropem. Konverze těchto stejných 3 bodů na bezhotovostní bezkontaktní, při zhruba 8 sekundách na transakci, zvedá kapacitu na zhruba 1 350 transakcí za hodinu — pohodlně absorbující i vlnu nejhorší hodiny se značnou rezervou.

Kontrolní seznam pro přechod na bezhotovost, protože samotný přechod je místem, kde většina provozovatelů zakopne, pokrývá 6 bodů. Za prvé, rozhodněte se o svém modelu nabíjení — dobíjecí stanice u vchodu, online předdobíjení přes aplikaci nebo webový odkaz před příchodem, nebo obojí — a přiměřeně obsaďte vstupní dobíjecí body během vaší předpokládané vlny příchodů, protože fronta na dobití náramku je jednoduše stejně úzké hrdlo pokladny přesunutá o 10 metrů a 15 minut dříve v cestě hosta. Za druhé, jasně se rozhodněte o své politice nevyužitého zůstatku a sdělte ji při nabíjení — vratná při odchodu, vratná v rámci stanoveného okna, nebo nevratná pod malým prahem — protože nejasná politika generuje nepoměrný objem stížností vůči svému skutečnému finančnímu dopadu. Za třetí, zajistěte, aby každý platební bod, včetně jakýchkoli prémiových zón s obsluhou u stolu, byl vybaven bezkontaktním terminálem, protože smíšený systém, kde některé body přijímají náramky a jiné ne, znovu zavádí přesně ten zmatek a tření, které

se snažíte odstranit. Za čtvrté, vyškolte každého člena personálu v selhávající cestě — co se stane, když se náramek nenaskenuje, když zůstatek hosta dojde uprostřed objednávky, když síťové připojení spadne — protože nejhorší scénář selhání bezhotovostního systému, pokud není naplánován, může zablokovat celý platební bod mnohem déle než tradiční systém, který nahrazuje. Za páté, otestujte pilotně v den Standard-Peak před prvním dnem Full-Peak sezóny, ne naopak, aby se jakékoli počáteční problémy projevily v měřítku, které dokážete absorbovat. Za šesté, udržujte jeden tradiční záložní bod karta-a-hotovost aktivní po celou dobu během přechodné sezóny, protože host bez chytrého telefonu nebo neochotný uživatel by neměl být funkčně neschopen vám zaplatit.

Přechod Na Bezhotovost, V Šesti Krocích

- 1 Rozhodněte se o svém modelu nabíjení — dobíjecí stanice u vchodu, online předdobíjení, nebo obojí — a obsadte ho pro vlnu příchodů.
- 2 Stanovte a sdělte jasnou politiku nevyužitého zůstatku při nabíjení.
- 3 Vybavte každý platební bod, včetně prémiových zón, bezkontaktním terminálem.
- 4 Vyškolte každého člena personálu v selhávající cestě pro náramek, který se nenaskenuje, nebo spadlé připojení.
- 5 Otestujte pilotně systém v den Standard-Peak před prvním dnem Full-Peak sezóny.
- 6 Udržujte jeden tradiční záložní bod karta-a-hotovost aktivní po celou dobu.

Akce tohoto týdne: proveďte výpočet transakcí za hodinu pro vaše současné platební nastavení vůči vašemu cíli počtu hostů Full-Peak, s použitím násobitele nejhorší jednotlivé hodiny (2–3x šestihodinový průměr je rozumný plánovací předpoklad, pokud ještě nemáte vlastní hodinové rozčlenění), namísto plochého denního průměru. Pokud toto číslo nejhorší hodiny přesahuje vaši současnou změřenou kapacitu, našli jste úzké hrdlo, které vás pravděpodobně stojí skutečné tržby Full-Peak právě teď, bez ohledu na to, jak dobrá už je vaše kuchyně a provoz nápojů.

Tento Týden

1

Spočítejte své aktivní platební body a změřte čas průměrné transakce za skutečných špičkových podmínek.

2

Proveďte výpočet transakcí za hodinu vůči vašemu cíli počtu hostů Full-Peak, s použitím násobitele nejhorší jednotlivé hodiny 2–3x.

3

Pokud číslo nejhorší hodiny přesahuje vaši změřenou kapacitu, zvažte konverzi svých bodů s nejvyšším objemem na bezhotovostní náramky.

4

Projděte šestibodový kontrolní seznam pro bezhotovost — model nabíjení, politiku nevyužitého zůstatku, pokrytí terminály, školení v selhávající cestě, pilot Standard-Peak a záložní bod.

KAPITOLA 12

Koncese, Radnice A Kalendář Povolení

*Kdo se nepřipraví, připravuje se na
neúspěch.*

— BENJAMIN FRANKLIN

Téměř každé omezení dosud v této knize probírané — vaše obchodní okno, vaše konstrukce, vaše kapacita, dokonce i vaše schopnost podávat alkohol po určité hodině — sedí uvnitř regulačního rámce, který jste plně nenavrhli a nemůžete jednostranně změnit: sezónní povolení, dohoda o plážové koncesi, nebo obecní nájem, každý s vlastním oknem výstavby, termínem demontáže, hlukovými limity a hodinami licence na alkohol. Majitelé, kteří s tím zacházejí jako s papírováním v pozadí, vyřízeným jednou a zapomenutým, jsou soustavně zaskočeni termíny, které tiše posouvají ekonomiku celé jejich sezóny.

Postavte to, co nazývám **Kalendář Povolení**: jeden dokument, ne roztroušený v šanonu oddělených dopisů a emailů, uvádějící každý regulační termín a okno, které se dotýká vašeho provozu napříč celým rokem, ne jen obchodní sezónou. To zahrnuje váš termín obnovy koncese nebo nájmu (často připadající na podzim nebo zimu, dobře před následující sezónou, a snadno se vytratí, zatímco se stále zotavujete ze sezóny, která právě skončila), datum povoleného zahájení výstavby konstrukce, povinné datum dokončení demontáže, jakékoli hodiny nočního klidu, které ovlivňují vaši schopnost pořádat akce (přímo relevantní pro strategii okrajových týdnů z kapitoly 15), vaše hodiny licence na alkohol a jakoukoli sezónní nebo akci specifickou licenci, o kterou musíte žádat zvlášť, okna zdravotní a potravinové bezpečnostní inspekce, a jakákoli místní environmentální omezení nebo omezení přístupu na pláž, která ovlivňují vaši plochu nebo hodiny.

Jednotlivě nejvýznamnější řádek tohoto kalendáře, finančně, je termín demontáže, protože se přímo prolíná s ekonomikou stavby versus pronájmu z kapitoly 13 a týdnem uzavírání z kapitoly 18: tvrdé, radnicí nařízené datum demontáže, které přijde, zatímco jsou vaše tržby z okrajového týdne konce září stále silné (podle kapitoly 15), je skutečný, vyhnutelný náklad, pokud jste toto datum záměrně nevyjednali, když byla koncese původně dohodnuta, protože každý den vynuceného předčasného uzavření je ztracená tržba na tom, co by stále mohlo být WRI-pozitivním obchodním dnem.

Zde skutečně záleží na samotném vyjednávání, a stojí za to s ním zacházet jako se skutečným komerčním vyjednáváním, ne jako s formulářem, který vyplníte a přijmete, jakékoli podmínky se vrátí. Ústřední kompromis k pochopení a využití při vyjednávání je délka pronájmu versus návratnost investice: radnice nebo majitel pozemku nabízející jen jeden nebo 2letou koncesní smlouvu odrazuje, ať už to zamýšlí nebo ne, jakoukoli skutečnou kapitálovou investici do lokality, protože nemůžete racionálně amortizovat polotrvalou konstrukci nebo velký nákup vybavení (model stavby versus pronájmu z kapitoly 13 na tom závisí) za tak krátké období. Naopak delší koncesní období — 5 let, 10 let, někdy strukturované s možnostmi obnovy — materiálně mění to, co si můžete dovolit postavit, a radnice skutečně zainteresovaná na lepším plážovém vybavení pro své město by v zásadě měla být otevřená výměně délky období za důvěryhodný investiční závazek z vaší strany. Provozovatelé pravidelně zajišťují výrazně delší období jednoduše tím, že vstoupí do konverzace o obnově s konkrétním plánem kapitálové

investice svázaným s konkrétní žádostí o délku období, namísto žádosti o „delší pronájem“ abstraktně.

Vezměme ilustrativní vyjednávání. Provozovatel s rotující 2letou koncesí chce investovat 85 000 € do modernizace polotrvalé konstrukce, která by výrazně zlepšila jak kapacitu hostů, tak vystavení lokality větru (přímo relevantní pro Weather Revenue Index — konstrukce chráněná před větrem mění křivku tržeb přesně ve dnech s vysokým větrem, které v současnosti potlačují počty hostů podle kapitoly 3). Při 2letém období se tato investice rozumně neamortizuje — provozovatel by musel získat zpět celých 85 000 €, plus rozumný výnos, během zhruba dvou obchodních sezón, což by vynutilo cenová nebo nákladová rozhodnutí, která by pravděpodobně poškodila podnikání jinde. Přinesení konkrétního návrhu radnici — plán investice 85 000 €, jeho předpokládaná vylepšení vybavení a bezpečnosti, svázaná s žádostí o 7leté období — dává radnici něco konkrétního, na co může říct ano, namísto otevřené žádosti. V tomto ilustrativním případě radnice souhlasila s 5letým obdobím, stále pod žádostí, ale dost dlouhé na amortizaci investice přes zhruba 4 obchodní sezóny při obhajitelné odpisové sazbě — což by provozovatel nezajistil bez přinesení konkrétního, svázaného návrhu namísto obecné žádosti.

Kontrolní Seznam Pro Vyjednávání Koncese, který přinést do jakékoli konverzace o obnově, pokrývá 7 bodů: vaši požadovanou délku období a konkrétní investici nebo vylepšení, ke kterému je svázaná; vaše žádosti o okno výstavby a demontáže, ideálně s konkrétními daty nebo flexibilitou, na které záleží pro vaši strategii okrajového týdne; vaše potřeby licence

na hluk a akce, pokud plánujete rozšířit se do tržeb z soukromých akcí pokrytých v kapitole 15; jakékoli podmínky exkluzivity nebo konkurenční koncese na stejném úseku pláže, protože blízká konkurenční koncese udělená v polovině období může materiálně změnit předpoklady vašeho Season Number; samotnou strukturu poplatků — paušální poplatek, procento z tržeb, nebo hybrid, každý mění vaše pobídky jinak, zvláště kolem toho, zda jste motivováni podhodnotit nebo přinvestovat; jakoukoli infrastrukturu poskytnutou radnicí (elektrina, voda, odpad, přístup), na které jste závislí, a její odpovědnost za údržbu; a explicitní lhůtu oznámení o obnově, abyste nikdy víc nebyli zaskočení, jak už mnoho provozovatelů bylo, když zjistili, že termín obnovy uplynul, jen když je povolení výstavby na příští jaro nečekaně zamítnuto.

Regulační prostředí se výrazně liší podle země a dokonce podle obce, takže zacházejte s každým konkrétním číslem a procesem v této kapitole jako s ilustrací typu myšlení požadovaného, ne jako s náhradou vlastního místního právního a plánovacího poradenství — ale základní disciplína, jeden živý Kalendář Povolení a vyjednávací přístup, který váže investici na délku období, se přenáší kdekoli je tento podnik provozován.

Akce tohoto týdne: postavte svůj Kalendář Povolení dnes jako jeden dokument, i kdyby to zpočátku byl jen seznam každého termínu, který si momentálně vzpomínáte nebo najdete v existujícím papírování. Označte konkrétně své datum obnovy koncese nebo nájmu, a pokud připadá do dvanácti měsíců, začněte nyní psát konkrétní návrh investice-za-období popsany výše, ne týden před termínem.

První Kroky

1

Postavte svůj Kalendář Povolení jako jeden dokument uvádějící každý regulační termín napříč celým rokem.

2

Označte konkrétně své datum obnovy koncese nebo nájmu.

3

Pokud obnova připadá do dvanácti měsíců, napište nyní konkrétní návrh investice-za-délku-období.

4

Proveďte sedmibodový Kontrolní Seznam Pro Vyjednávání Koncese před vaší příští konverzací o obnově.

KAPITOLA 13

Stavba Restaurace, Kterou V Říjnu Demontujete

Forma následuje funkci.

— LOUIS SULLIVAN

Většina restaurační ekonomiky předpokládá konstrukci, která, jakmile je postavena, jednoduše existuje — utopený náklad odepisovaný přes desetiletí, pozadí skutečného podnikání provozování obsluhy. Sezónní plážová konstrukce nemá tento luxus. V závislosti na podmínkách vašeho povolení (kapitola 12) možná stavíte něco částečně nebo zcela od nuly každé jaro a demontujete to každý podzim, a roční náklad tohoto cyklu — výstavba, skladování, doprava, připojení k inženýrským sítím a demontáž — je skutečná, opakující se položka ve vašem Season Number, kterou celoroční restaurace jednoduše nenese.

Dostupné konstrukce obecně spadají do tří úrovní, a správná volba přímo závisí na délce vašeho koncesního období z kapitoly 12. Plně dočasné konstrukce — stany, velké stany, modulární pop-upy s minimální základovou prací — nabízejí nejnižší roční náklad na výstavbu a nejrychlejší výstavbu a demontáž, což z nich dělá správnou výchozí volbu pro krátká koncesní období (jeden až 3 roky), kde amortizace větší investice nedává finanční smysl. Polotrvalé konstrukce — pevná plošina nebo základ s demontovatelnou nástavbou, někdy s inženýrskými sítěmi, které zůstávají instalovány po celý rok, i když je budova nad nimi demontována — stojí výrazně víc na počáteční výstavbu, ale snižují roční montážní práci a zlepšují zážitek hosta (lepší ochrana před větrem a počasím, přímo relevantní pro Weather Revenue Index), a typicky dávají smysl při koncesních obdobích čtyř let nebo delších. Trvalé nebo téměř trvalé konstrukce, kde se na zimu demontuje jen vybavení, nábytek a značení, zatímco samotná budova zůstává, představují největší kapitálový závazek a obecně dávají smysl jen při koncesních obdobích

sedmi let a víc, nebo na pozemku, který provozovatel vlastní nebo na který má velmi dlouhodobé zajištěné právo.

ROČNÍ NÁKLAD KONSTRUKCE

**Roční Náklad Konstrukce = Odepsaný
Kapitálový Náklad + Roční Práce
Výstavby/Demontáže + Roční Náklad
Skladování A Inženýrských Sítí**

Finanční disciplína zde je **Model Srovnání Stavba-Versus-Pronájem**, který ukládá stejnou přísnost na rozhodnutí o konstrukci, jakou si zaslouží jakékoli kompetentní rozhodnutí o kapitálové investici, namísto instinktem řízeného přístupu „prostě něco postavme“, který vidím až příliš často, obvykle od provozovatelů vyčerpaných vyjednáváním povolení z předchozí kapitoly a dychtivých přejít k něčemu konkrétnímu. Model porovnává, přes vaše realistické koncesní období, celkový roční náklad každé úrovně konstrukce: u dočasné varianty je to náklad na pronájem nebo koupi dočasné konstrukce dělený její realistickou životností v sezónách (slušný velký stan nebo modulární jednotka typicky přežije 4–7 sezón montáže, používání a skladování před výměnou), plus roční práce výstavby a demontáže, plus náklad skladování přes zimu. U polotrvalé varianty je to odepsaný kapitálový náklad pevného základu a inženýrských sítí přes celé koncesní období (protože ty typicky přežijí několik jednotlivých cyklů nástavby), plus roční

náklad samotné demontovatelné nástavby odepsaný přes vlastní kratší životnost, plus typicky nižší roční náklad práce výstavby a demontáže, protože se základová práce neopakuje.

Vezměme ilustrativní srovnání přes 7leté koncesní období, navazující na polotrvalou modernizaci probíranou v kapitole 12. Dočasná varianta: instalace velký-stan-a-modulární-kuchyň stojící 38 000 € při koupi, s realistickou 5sezónní životností (tedy potřebující výměnu zhruba 1,4krát za 7leté období, nazvěme to celkovým kapitálovým výdajem zhruba 53 000 € přes období), plus roční práce výstavby a demontáže 9 500 €, plus roční skladování 3 200 € — celkový roční náklad přes období, všechna čísla rovnoměrně odepsaná, vychází na zhruba 20 300 € ročně. Polotrvalá varianta: investice 85 000 € do základu a inženýrských sítí z kapitoly 12, odepsaná přes celé 7leté období na zhruba 12 150 € ročně, plus lehčí demontovatelná nástavba za 31 000 € s realistickou 7sezónní životností (tedy žádná výměna nepotřebná přes toto přesné období, odepisující se na zhruba 4 430 € ročně), plus snížená roční práce výstavby a demontáže 4 800 €, vzhledem k tomu, že základ zůstává na místě — celkový roční náklad zhruba 21 380 € ročně, jen mírně nad 20 300 € dočasné varianty.

Pouze na čistém nákladu konstrukce je toto ilustrativní srovnání blízké remíze — ale model není kompletní bez zohlednění tržní stránky, a to je krok, který majitelé nejčastěji vynechávají.

Vylepšená ochrana před větrem polotrvalé konstrukce podle logiky Weather Revenue Index z kapitoly 3 pravděpodobně posouvá významný počet dní z nižšího WRI pásma do vyššího jednoduše proto, že lokalita lépe zvládá vítr — a pokud i skromný

ilustrativní posun, řekněme, 8 obchodních dnů za sezónu z pásma „potlačeného větrem“ do pásma „chráněného“ přidá každé zhruba 1 800 € v přírůstkovém denním rozdílu tržeb, je to přibližně 14 400 € v dodatečných ročních tržbách, což pohodlně převyšuje mezeru v ročních nákladech zhruba 1 080 € mezi dvěma variantami konstrukce v tomto příkladu. Model Srovnání Stavba-Versus-Pronájem vypráví celý příběh, jen když se provede spolu s Weather Revenue Index a Season Number dohromady, ne jako rozhodnutí založené jen na nákladech izolovaně.

Inženýrské sítě a skladování si zaslouží vlastní řádek i ve scénáři dočasné konstrukce, protože se snadno podceňují. Náklady na připojení nebo odpojení vody, elektřiny a odpadu se opakují ročně, pokud nejsou ponechány na místě, a zimní skladování — ať už pronajatá jednotka, kontejner na místě, nebo externí sklad — nese vlastní náklad a vlastní riziko (špatně skladované konstrukce jsou běžným zdrojem neočekávaných jarních oprav, které vyhodí březnový rozpočet přesně tehdy, kdy je likvidita nejnapjatější, problém, kterým se kapitola 14 přímo zabývá). Rozpočtujte skladování a připojení jako explicitní roční položky v kategoriích reinvestice a fixních nákladů Season Number, ne jako dodatečnou myšlenku objevovanou každý březen.

Akce tohoto týdne: proveďte Model Srovnání Stavba-Versus-Pronájem na vašem skutečném současném rozhodnutí o konstrukci, byť jen zhruba, s použitím skutečné délky vašeho koncesního období z vašeho Kalendáře Povolení. Pokud jste momentálně na krátkodobé koncesi, provozující těžší stavbu v polotrvalém stylu, nebo na dlouhodobé koncesi stále provozující

plně dočasnou rok co rok, tento nesoulad si zaslouží vážný pohled — špatná úroveň konstrukce pro vaši skutečnou délku období je jednou z častějších, a nákladnějších, chyb v tomto podnikání.

Tento Týden

- 1** Identifikujte skutečnou délku svého koncesního období z vašeho Kalendáře Povolení.

- 2** Proveďte Model Srovnání Stavba-Versus-Pronájem na svém současném rozhodnutí o konstrukci vůči této délce období.

- 3** Přidejte Weather Revenue Index do srovnání, odhadněte jakýkoli posun tržeb z vylepšené ochrany před větrem.

- 4** Rozpočtujte skladování a připojení inženýrských sítí jako explicitní roční položky namísto březnové dodatečné myšlenky.

KAPITOLA 14

Cash Flow Od Dubna Do Dubna



Hotovost je král.

— OBCHODNÍ RČENÍ

Zde je realita cash flow, se kterou se nakonec setká každý sezónní plážový provozovatel, obvykle tvrdým způsobem ve svém prvním nebo druhém roce: těžké výdaje začínají v březnu, významný příjem nepřichází až do července, a do prosince téměř nic nepřichází, zatímco fixní náklady pokračují bez ohledu na to. Cash flow celoroční restaurace, i když nikdy dokonale hladký, má nějaký samokorigující rytmus — po pomalém měsíci obvykle následuje zotavující se. Cash flow sezónního plážového provozu je jedna strmá křivka, a špatné řízení tím nejenom bolí, může to ukončit podnikání bez ohledu na to, zda byla samotná sezóna skutečně na papíře zisková.

Chyba, kterou vidím nejčastěji, a je pochopitelná, je utrácení silné srpnové hotovostní pozice, jako by měla jednoduše pokračovat, když srpnová hotovost musí financovat nejen zářijový ocásek, ale celou následující zimu a montáž následujícího jara, celou cestu zpět až do dalšího července, kdy se vrací významný příjem. Nazývám to pastí utrácení srpnové hotovosti v září, a je to jednotlivě nejčastější příčina toho, že se plážový provozovatel, který měl skutečně dobrou sezónu na papíře, i tak ocitne ve skutečné hotovostní krizi do února.

Řešením je řádná 12měsíční šablona cash flow postavená explicitně kolem skutečného tvaru sezóny namísto obecného modelu měsíčního průměru, a potřebuje 5 odlišných fází namapovaných na váš skutečný kalendář. Fáze Předsezónních Výdajů, typicky od března do dubna nebo do května v závislosti na vašem harmonogramu výstavby z kapitoly 13, je těžký odtok v podstatě bez kompenzujícího příjmu — výstavba konstrukce, náklady na nábor z náborového motoru kapitoly 7, počáteční

nákupy zásob, poplatky za povolení z kapitoly 12. Fáze Rozjezdu, typicky od května do června, je tam, kde příjem začíná, ale často stále nepokrývá probíhající provozní náklady, natož akumulované předsezónní výdaje — skutečně nebezpečná fáze, protože se může cítit jako úleva po fázi Předsezónních Výdajů, zatímco ve skutečnosti stále zůstává hotovostně negativní na kumulativním základě. Fáze Špičky, vaše na Full-Peak náročné týdny podle Mode Ladder, typicky od července do srpna, je tam, kde se generuje skutečný hotovostní přebytek sezóny a kde je pokus o uvolnit finanční disciplínu nejsilnější. Fáze Zpomalení, typicky září, často stále zisková podle strategie okrajového týdne z kapitoly 15, ale při nižší a klesající míře. A fáze Mrtvé Sezóny, zhruba od října do února, je čistý odtok proti fixním zimním nákladům identifikovaným ve vašem pracovním listu Season Number, bez kompenzujícího obchodního příjmu, pokud jste nepostavili možnosti mrtvé sezóny pokryté v kapitole 19.

Pětifázová Hotovostní Křivka

- 1 Předsezónní Výdaje (březen–květen): těžký odtok, v podstatě bez kompenzujícího příjmu.
- 2 Rozjezd (květen–červen): příjem začíná, ale často stále nepokrývá probíhající náklady plus akumulované předsezónní výdaje.
- 3 Špička (červenec–srpen): generuje se skutečný hotovostní přebytek sezóny.
- 4 Zpomalení (září): stále ziskové, ale při nižší a klesající míře.
- 5 Mrtvá Sezóna (říjen–únor): čistý odtok proti fixním zimním nákladům.

Postavte šablonu jako skutečnou měsíční hotovostní projekci, ne výkaz zisku a ztráty — rozdíl záleží, protože zisk a hotovostní časování se v tomto podnikání výrazně rozcházejí, zvláště kolem velkých jednorázových odtoků, jako je výstavba konstrukce nebo hromadné nákupy zásob před sezónou, které okamžitě zasáhnou hotovost, ale správně by měly být zacházeny jako náklady rozložené přes obchodní sezónu, kterou podporují. Pro každý měsíc projektujte otevírací hotovostní zůstatek, všechny očekávané přítoky, všechny očekávané odtoky podle kategorie, a uzavírací hotovostní zůstatek — a konkrétně označte svůj měsíc s nejnižším projektovaným hotovostním zůstatkem, který u většiny plážových provozovatelů připadá někde do dubna nebo

začátku května, přesně na vrcholu Předsezónních Výdajů předtím, než přijde jakýkoli významný příjem Rozjezdu.

Vezměme ilustrativní 12měsíční projekci pro provoz s čísly Season Number z kapitoly 2 — 639 000 € požadovaných sezónních tržeb, 115 000 € požadovaného ročního zisku. Otevírající fiskální rok (řekněme 1. října, hned po posezónní analýze předchozí sezóny) s ponechaným hotovostním polštářem 22 000 €, provozovatel utrácí přes fázi Mrtvé Sezóny zhruba 3 900 € měsíčně na fixní zimní náklady, dorazí do března se zhruba 2 600 € zbývajících po pěti měsících čistého odtoku. Březen a duben pak přidávají Předsezónní Výdaje na výstavbu, nábor a počáteční zásoby — ilustrativně 48 000 € přes tyto 2 měsíce — což by bez dodatečného financování zatlačilo hotovostní zůstatek na zhruba minus 45 000 € do konce dubna, dobře před tím, než přijde jakýkoli významný obchodní příjem v květnu. Tato mezera je číslo, kvůli kterému celá tato kapitola existuje, aby ho odhalila dost brzy na to, aby ho skutečně financovala, namísto objevení jako přečerpaný účet ve druhém týdnu dubna.

3 zdroje financování uzavírají tuto mezeru, a většina provozovatelů používá nějakou kombinaci, namísto spoléhání se jen na jeden. Ponechaný zisk z předchozí sezóny, záměrně držený namísto plně rozděleného na posezónní analýze, je nejlevnějším a nejkontrolovatelnějším zdrojem, což je přesně důvod, proč by posezónní analýza v kapitole 18 měla zahrnovat explicitní rozhodnutí o tom, kolik ze sezónního zisku je zadrženo speciálně na financování mezery Předsezónních Výdajů příštího jara, namísto zacházení s celým sezónním ziskem jako

dostupným k rozdělení majiteli. Dodavatelské podmínky — vyjednávání 30, 45 nebo 60denních platebních podmínek na velké objednávky zásob a vybavení před sezónou konkrétně, namísto přijetí kratších standardních podmínek, posouvá skutečný hotovostní odtok později do fáze Rozjezdu, kdy ho příjem začal kompenzovat. A sezónní úvěr — revolvingová úvěrová linka nebo sezónní kontokorent zorganizovaný speciálně s mezerou Předsezónních Výdajů na mysli, ideálně vyjednaný během fáze Plan se skutečně předpokládaným číslem mezery po ruce, namísto přístupovaného reaktivně v hotovostní krizi, což je jak těžší zorganizovat příznivě, tak stresující víc, než to udělat s tříměsíčním předstihem.

Akce tohoto týdne: postavte pětifázovou měsíční hotovostní šablonu s vašimi vlastními skutečnými nákladovými čísly, byť jen zhruba, a identifikujte svůj konkrétní měsíc s nejnižším hotovostním zůstatkem a jeho projektované číslo. Pokud je toto číslo záporné nebo nekomfortně blízko nule, je to číslo, které přinést věřiteli, dodavatelskému přejednání, nebo rozhodnutí o ponechaném zisku nyní — ne v měsíci, kdy se to skutečně stane.

První Kroky

1

Postavte pětifázovou měsíční hotovostní šablonu: Předsezónní Výdaje, Rozjezd, Špička, Zpomalení, Mrtvá Sezóna.

2

Projektujte otevírací zůstatek, přítoky, odtoky a uzavírací zůstatek pro každý měsíc s použitím vašich skutečných nákladových čísel.

3

Identifikujte svůj konkrétní měsíc s nejnižším hotovostním zůstatkem a jeho projektované číslo.

4

Pokud je toto číslo záporné nebo nekomfortně blízko nule, zajistěte nyní zdroj financování: ponechaný zisk, dodavatelské podmínky, nebo sezónní úvěr.

KAPITOLA 15

Akce, Svatby A Západy Slunce: Prodej Okrajových Týdnů

Příležitosti se nestávají. Vytváříte je.

— CHRIS GROSSER

Květen, červen a září přinášejí specifickou frustraci pro většinu plážových provozovatelů: lokalita je otevřená, tým je vyškolen a připraven, ale samotná pláž — ústřední magnet, který naplní sobotu Full-Peak v červenci — jednoduše nepřitahuje dostatek náhodné, spontánní poptávky v libovolné úterý na začátku června, aby ospravedlnila fixní náklady na to, že je vůbec otevřeno. Zacházení s těmito okrajovými týdny jako s prostě slabší verzí vrcholné sezóny, a silnější doufání v pěkné počasí, plýtvá jejich skutečným komerčním potenciálem, protože okrajové týdny mají skutečnou strukturální výhodu, kterou vrcholná sezóna nemá: dostupnou kapacitu, v době, kdy konkrétní kategorie poptávky — soukromé akce, svatby, večere při západu slunce, firemní dny — aktivně preferuje přesně toto klidné, neucpané prostředí.

Postavte to jako **Event Packaging Framework**, namísto ad hoc kolekce jednorázových rezervací zpracovávaných pokaždé jinak, protože opakovatelný, dobře oceněný balíček se prodává rychleji, školí personál konzistentněji, a lépe chrání marži než šitá na míru vyjednávání pro každý dotaz. Rámec má 3 úrovně přizpůsobené různé poptávce okrajových týdnů. Soukromé akce — narozeniny, výročí, menší firemní srazy — rezervují definovaný prostor a časový blok s pevnou cenou balíčku pokrývající jídlo, definovaný nápojový balíček, a minimální počet hostů, ideálně naplánované konkrétně na pracovní dny okrajového týdne nebo časná večerní časová okna, kde je náhodná spontánní poptávka nejslabší, vyplňující přesně tu mezeru v kapacitě, na které nejvíc záleží, namísto konkurování vašim nejlepším hodinám spontánní klientely. Večere při západu

slunce — skutečně výrazný, pláži specifický produkt, postavený kolem skutečného časování západu slunce a výhledu vaší lokality, oceněný jako pevné menu nebo balíček s premií oproti standardní večerní večeři — fungují obzvlášť dobře v květnu, červnu a září přesně proto, že snížený dav a kvalita (často podceňovaná) okrajového sezónního světla a teploty vytváří lepší zážitek ze západu slunce, než by nabídl přeplněný srpnový večer stejně. Firemní dny — týmové akce, offsites, zábava klientů — typicky rezervují denní časová okna v pracovních dnech, která se téměř úplně překrývají s vašimi nejslabšími okny spontánní poptávky, a při správném ocenění mohou nést výrazně vyšší marži na hlavu než standardní spontánní obchod, protože kupující je firma, méně citlivá na cenu než jednotlivec, a hodnotící konkrétně atmosféru podniku.

Ocenění každé úrovně vyžaduje strukturu minimální útraty, a stejná logika srovnání výnosu z Cabana Yield Model z kapitoly 10 se aplikuje přímo zde: rezervace akce, která zabírá váš nejlepší prostor a nejlepší pozornost personálu na večer, musí dosáhnout toho, co by tentýž prostor a čas generovaly při normálním spontánním obchodu, upraveno o skutečnost, že spontánní obchod okrajového týdne je skutečně slabší než spontánní obchod vrcholné sezóny, což přesně vysvětluje, proč akce mohou ziskově podbízet ekvivalentní cenu vrcholné sezóny a přesto porazit skutečný alternativní výnos použití pro daný konkrétní týden.

Klauzule o počasí si zaslouží zvláštní péči ve smlouvách o akcích okrajového týdne, protože květen, červen a září přinášejí výrazně vyšší variabilitu počasí než váš Full-Peak jádro

červenec-srpen, a svatba nebo firemní rezervace, která se zhroutí do deštivého, větrem bitého večera bez záložního plánu, vytváří přesně ten druh reputační škody pokryté v kapitole 17, přesně v tomto ročním období — relativně tiché sezóně — kdy zprávy cestují nejrychleji přes menší bazén rezervací. Postavte standardní klauzuli o počasí do každé smlouvy o akci se třemi komponenty: definovaný práh počasí (svázaný s vašimi vlastními prahy Weather Revenue Index z kapitoly 3, aby to byl objektivní, předem dohodnutý spouštěč, namísto subjektivního rozhodnutí učiněného pod tlakem v daný den), předem dohodnutý vnitřní nebo krytý záložní prostor nebo formát, pokud ho vaše lokalita má, a jasnou politiku zrušení nebo odložení konkrétně pro počasí, které spadá mimo možnosti jakéhokoli záložního plánu — včetně toho, jak je zacházeno s jakoukoli zálohou, protože nejasná politika zrušení kvůli počasí je jedním z nejčastějších zdrojů sporu s klientem v tomto segmentu podnikání.

Vezměme ilustrativní sezónu okrajových týdnů pro beach club provozující Event Packaging Framework přes květen, červen a září. Typické spontánní tržby z jídla a nápojů večera v pracovní den na začátku června, v den s průměrným WRI pásmem, by mohly být kolem 1 100 € — skutečně slabé vůči číslům vrcholné sezóny. Balíček soukromé akce pro 40 hostů, oceněný na 68 € na hlavu, včetně definovaného menu a nápojového balíčku, generuje 2 720 € za tentýž večer — jasné zlepšení oproti spontánní alternativě ještě předtím, než se zohlední skutečnost, že by podnik pravděpodobně fungoval se zlomkem plného personálu a vygeneroval by ještě méně než těch 1 100 € ve skutečně tichý pracovní den bez rezervace. Přes ilustrativní sadu

14 pracovních dnů okrajového týdne naplněných soukromými akcemi nebo firemními dny za sezónu, při průměrné hodnotě balíčku 2 400 € netto z odhadované spontánní alternativy, kterou nahradily, je to zhruba 33 600 € v přírůstkové marži, kterou okrajové týdny vygenerovaly konkrétně proto, že byly prodány záměrně namísto ponechány náhodě spontánní poptávky.

Prodejní mechanismus záleží stejně jako cena — akce okrajových týdnů musí být prodány dobře před sezónou, ne objeveny jako dotazy, jakmile už jste otevřeni, protože většina rezervací soukromých a firemních akcí je plánovaná měsíce dopředu. To znamená, že vaše balíčky akcí, ceny a kalendář dostupnosti musí být připraveny a marketovány během fáze Plan, ideálně do ledna nebo února, cílíce na místní organizátory akcí, firemní kanceláře ve vašem regionu, a vracející se předchozí klienty přímo, namísto čekání na to, až dotazy najdou váš web, jakmile je sezóna už v plném proudu a vaše kapacita fáze Plan pronásledovat tuto tržní linku už minula.

Akce tohoto týdne: napište své 3 úrovně akcí — soukromé akce, večere při západu slunce, firemní dny — s cenou balíčku pro každou založenou na realistickém počtu hostů a výše uvedené logice srovnání výnosu, a identifikujte svá konkrétní pracovní večerní časová okna okrajového týdne, která budete aktivně prodávat tuto sezónu. Pokud toto čtete mimo okrajovou sezónu, je to přesně okno fáze Plan, ve kterém se tento prodej musí odehrát — začněte kontaktovat nyní, ne až se pláž znovu otevře.

Tento Týden

1

Napište své 3 úrovně akcí — soukromé akce, večere při západu slunce, firemní dny — každou s cenou balíčku.

2

Oceňte každou úroveň vůči jejímu alternativnímu spontánnímu výnosu pro stejné časové okno okrajového týdne, s použitím logiky Cabana Yield Model.

3

Identifikujte svá konkrétní pracovní večerní časová okna okrajového týdne k aktivnímu prodeji tuto sezónu.

4

Postavte standardní klauzuli o počasí do každé smlouvy o akci: práh, záložní prostor, a politiku zrušení.

5

Začněte marketovat balíčky místním organizátorům akcí, firemním kancelářím a vracejícím se klientům nyní, během fáze Plan.

KAPITOLA 16

Deštivé Dny: Jak Prodělat Méně

Když prší, hledej duhy. Když je tma, hledej hvězdy.

— STARÉ PŘÍSLOVÍ

Představte si pavilon pro 220 hostů v šedou sobotní ráno: předpověď říkala, že by se to mohlo do poledne vyjasnit, takže celá směna zůstala na místě, doplňovala terasu, která zůstala ze tří čtvrtin prázdná 6 hodin, zatímco mzdy běžely dál proti téměř žádnému příjmu. Ztráta nebyla déšť. Byly to 2 hodiny strávené doufáním místo rozhodováním. Některé dny odpověď není, jak obsloužit více hostů, chránit linku pokladny, nebo zvednout Poměr Nápojů — je to, jak prodělat co nejméně peněz v den, kdy téměř nikdo nepřijde, protože den potlačený deštěm podle vašeho vlastního Weather Revenue Indexu není menší verzí normálního dne, je to zásadně jiný provozní problém, a řízení ho s myšlením režimu Baseline, v naději, že se počasí obrátí, obvykle stojí víc, než přijmout den takový, jaký je, brzy a rozhodně přepnout režimy.

Základní disciplína je to, co nazývám **Rain Day Protocol**, a jeho definující vlastnost je rychlost rozhodnutí, ne specifika toho, co uděláte, jakmile se rozhodnete — protože jediný největší cenový faktor ve dnu s opravdu špatným počasím není samotný nízký příjem, je to mzdový náklad plné nebo téměř plné směny stojící kolem proti tomuto nízkému příjmu po hodiny, než někdo konečně přizná, že se den neobrátil. Nastavte svůj Rain Day trigger proti vlastním prahovým hodnotám WRI z Kapitoly 3, a udělejte rozhodnutí v 07:00, s použitím skutečných ranních podmínek a potvrzené předpovědi, místo čekání celé dopoledne v naději, že se vyjasní, protože každá hodina zpoždění ve dnu opravdu potlačeném deštěm je hodina mzdového nákladu na úrovni Baseline nebo vyšší proti příjmu Rain Day.

Rain Day Protocol pokrývá 4 provozní posuny, aktivované společně v okamžiku rozhodnutí v 07:00. Minimální směna: okamžitě snižte na nejmenší bezpečnou provozní posádku — smysluplně pod i vaším Baseline režimem z Kapitoly 5, protože Baseline byl navržen pro podprůměrný, ale stále obchodující den, ne pro opravdu vymazaný. Použijte pravidla stand-downu z vaší dohody s týmem z Kapitoly 6 k propuštění zbytku dne naplánovaného Flex a On-Call personálu s příslušným oznámením a kompenzací podle této dohody, místo aby stáli nevyplacení nebo nedostatečně využití, což poškozuje dobrou vůli, na které závisí celý váš systém Weather-Indexed Roster. Předpřípravná výroba: přesměrujte sníženou kuchyňskou posádku k dávkové výrobě a přípravě na několik nadcházejících obchodních dní místo nečinného čekání, protože deštivý den je opravdu efektivní čas na to, dostat se dopředu se zásobami, na které rušný Full-Peak den nikdy nemá čas — omáčky, marinády, porcování, cokoli s rozumnou dobou uchovatelnosti podle bodování vaší Beach Menu Matrix. Úklid: využijte den se sníženou poptávkou pro úkoly hloubkového úklidu, na které Full-Peak nebo i Standard-Peak den nikdy nemá čas — údržba vybavení, hloubkové čištění stanic, reorganizace skladu — přeměna jinak promarněných pracovních hodin na opravdu užitečný čas údržby místo čisté ztráty. Školení: deštivý den je také jedním z mála oken ve stlačené sezóně na provedení opakovacího školení, křížové zaškolení personálu napříč stanicemi (přímo užitečné pro flexibilitu Mode Ladder později v sezóně), nebo vyřešení jakýchkoli procesních mezer, které se objevily při posledním post-shift debriefu Full-Peak dne.

Rain Day Protocol, 4 Posuny

- 1 Minimální směna: okamžitě snižte na nejmenší bezpečnou provozní posádku, pod i Baseline režim.
- 2 Předpřípravná výroba: přesměrujte sníženou kuchyňskou posádku k dávkové výrobě na nadcházející obchodní dny.
- 3 Úklid: využijte den pro hloubkové úklidy a údržbu, na které Full-Peak den nikdy nemá čas.
- 4 Školení: proveďte opakovací školení a křížové zaškolení stanic se sníženou posádkou.

Morální rozměr rozhodnutí v 07:00 si zaslouží vlastní pozornost, protože špatně zvládnutý Rain Day Protocol narušuje přesně tu důvěru týmu, na které Weather-Indexed Roster závisí po zbytek sezóny. Komunikujte rozhodnutí jasně a co nejdříve — ideálně do 07:00 samotné přes jakýkoli potvrzovací kanál, který používá váš systém rozpisu z Kapitoly 6 — místo aby personál nejistě kontroloval situaci celé dopoledne. Buďte transparentní ohledně toho, proč bylo rozhodnutí učiněno, přímo ho vážící na předem dohodnutý práh WRI místo aby působilo svévolně, protože personál, který rozumí systému, důvěřuje jednotlivým rozhodnutím učiněným v jeho rámci mnohem víc, než personál, kterému se řekne "dnes je pomalu" bez viditelné logiky za tím. A zacházejte s kompenzací stand-downu z vaší týmové dohody jako se skutečným závazkem, vyplaceným rychle a bez sporů, protože tým, který vidí kompenzaci stand-downu zacházenou

jako volitelnou nebo dodatečně vyjednávanou, přestane zcela důvěřovat flexibilnímu uspořádání, což rozmotává celý základ spravedlnosti Weather-Indexed Roster z Kapitoly 6.

Vezměte si ilustrativní srovnání dvou přístupů ke stejné vydeštěné sobotě v pavilonu pro 220 hostů, původně naplánované na Standard-Peak den s 21 zaměstnanci na základě optimistické čtvrtěční předpovědi, která se nepotvrdila. Přístup jedna: žádný protokol, personál zůstává na místě celé pomalé, nejisté dopoledne, zatímco management doufá, že déšť ustane, částečné snížení nastává kolem poledne, jakmile je jasné, že den je ztracen, s přibližně 14 hodinami na osobu v podstatě neproduktivní práce během dopoledne, než sníženou odpolední posádku převezme — ilustrativní celkový mzdový náklad na den kolem 2 850 € proti příjmu snad 1 400 € — jasná ztráta výrazně přesahující to, co počasí samo o sobě způsobilo nevyhnutelně. Přístup 2: Rain Day Protocol spuštěn čistě v 07:00, směna okamžitě snížena na minimální 7člennou posádku, propuštěný Flex a On-Call personál kompenzován podle dohody o stand-downu skromnou pevnou sazbou místo plných mezd, a snížená posádka přesměrována na přípravu a úklid pro produktivní hodnotu přesahující samotný obchod dne — ilustrativní celkový mzdový náklad kolem 1 650 € proti stejnému přibližně 1 400 € příjmu, stále ztráta v izolaci daného dne, ale smysluplně menší, a klíčově taková, která vygenerovala skutečnou hodnotu přípravy a údržby, ze které těží následující dny, místo čisté ztráty ze stání kolem.

Instinkt, kterému je třeba zde odolávat, a je to opravdu lidský instinkt, je tah utopených nákladů — pokračovat v naději, že se

okrajové dopoledne promění v slušné odpoledne, místo učinění rozhodnutí a čistého přijetí ztráty. Vybudujte disciplínu předem se zavázáním k prahu WRI a časování 07:00 ve fázi Plan, kdy dokážete jasně myslet o kompromisu, místo ponechání rozhodnutí na emoční tlak skutečného šedého, tichého sobotního rána s již naplánovanou a doufající plnou směnou.

Akce tohoto týdne: napište svůj vlastní Rain Day Protocol jako jednostránkový dokument — váš konkrétní spouštěcí práh WRI, počet vaší minimální posádky a kdo v ní je, váš seznam úkolů předpřípravy, a vaši postavu kompenzace stand-downu podle vaší týmové dohody. Mít ho napsaný a odsouhlasený před začátkem sezóny je to, co dělá rozhodnutí v 07:00 rychlým a nesporným místo čerstvého vyjednávání pokaždé, když se obloha zatáhne.

Začínáme

1

Nastavte svůj Rain Day trigger proti vlastním prahovým hodnotám WRI a zavažte se k rozhodnutí v 07:00.

2

Definujte počet vaší minimální bezpečné posádky, pod i Baseline režim.

3

Vytvořte seznam předpřípravné výroby a seznam úkolů hloubkového úklidu pro sníženou posádku.

4

Napište postavu kompenzace stand-downu do vaší týmové dohody a zavažte se k jejímu rychlému vyplácení.

KAPITOLA 17

Reputace Ve Stlačené Sezóně

*Je potřeba mnoho dobrých skutků k
vybudování dobré reputace, a jen jeden
špatný k její ztrátě.*

— BENJAMIN FRANKLIN

Špatná recenze zveřejněná začátkem července stojí sezónní pláž víc, než by stála identická recenze celoroční restauraci, a víc, než by stála identickou recenzi tomu samému pláži v září — a důvod je strukturální, ne emoční. Celoroční restaurace má měsíce před sebou na generování pozitivních recenzí, které zředí jednu špatnou v souhrnném hodnocení, které skutečně vidí potenciální host. Pláž na začátku července má nanejvýš 10 až 12 týdnů zbývajících obchodních dní na její zředění, a špatná recenze zveřejněná v posledních týdnech sezóny má téměř žádný čas na zředění vůbec, než sezóna prostě skončí a nízké souhrnné hodnocení tam zůstane, nezředěné, po celou mimosezónu, kdy potenciální hosté příštího jara zkoumají, kam jít.

To znamená, že obnova služby — praktická práce zachycení špatného zážitku dřív, než se stane špatnou recenzí, a dobré reakce na recenze, které se stanou tak jako tak — musí běžet na denním rytmu během Sprintu, ne na týdenní nebo měsíční kadenci, která by mohla fungovat pro celoroční provoz. Tuto denní praxi nazývám **Reputation Huddle**: opravdu krátké, strukturované pěti až desetiminutové setkání týmu, prováděné v konzistentním bodě dne (konec oběda funguje dobře pro většinu pláží, před odpolední špičkou), pokrývající 3 věci každý jednotlivý obchodní den.

Za prvé, jakýkoli problém služby z aktuálního dne dosud, na který si host pravděpodobně vzpomene negativně — dlouhé čekání, chyba objednávky, stížnost na čistotu, cokoli, čeho si všiml člen týmu sálu nebo kuchyně, i když to nebylo formálně eskalováno — vyneseno na povrch konkrétně tak, aby to mohlo

být vyřešeno s daným hostem před jeho odchodem, ne objeveno poprvé v recenzi o 3 dny později, kdy se s tím už nedá nic dělat. Za druhé, rychlé přečtení jakýchkoli recenzí nebo přímých zmínek na sociálních sítích zveřejněných od posledního huddlu, s výslovným rozhodnutím o odpovědi — kdo odpovídá, co se říká, a jak rychle, protože rychlost odpovědi na recenzi zveřejněnou během Sprintu má větší význam, než má během mimosezóny, jak protože potenciální host zkoumající návštěvu v témže týdnu vidí nezodpovězenou čerstvou stížnost velmi jinak než nezodpovězenou starou, tak protože rychlá, milostivá odpověď na legitimní stížnost často podnítí recenzenta k aktualizaci nebo zmírnění svého původního hodnocení. Za třetí, konkrétní pohled dopředu na cokoli ohledně aktuální nebo nadcházející směny, co je známé riziko opakování nedávného problému — stanice, která byla podobsazená, položka menu, která vyvolala stížnost včera — aby se stejný problém neopakoval dřív, než byl skutečně vyřešen.

Představte si rodinu, jejíž objednávka vyšla špatně v přeplněnou sobotu. Číšník si všimne, nahlásí to na pětiminutovém huddlu dřív, než je to vůbec eskalováno, a stůl odchází s omluvným nápojem a upřímnou omluvou místo zášti — rozdíl mezi zapomenutelným zmatkem a jednohvězdičkovou recenzí sedící online po zbytek sezóny. Formát denního huddlu funguje, protože zachycuje problémy uvnitř okna, kde jsou stále napravitelné — host, jehož objednávka byla špatná, ale byl o tom informován, byla mu nabídnuta náprava, a odchází s pocitem, že byl vyslyšen, jen zřídka napíše stejnou recenzi jako host se stejným špatným zážitkem, který prostě skončil zaplacením a

odchodem bez řešení. Rozdíl mezi těmito dvěma výsledky je zcela funkcí toho, zda problém vyvstal na povrch a bylo na něj zareagováno během stejné návštěvy, což je přesně to, co umožňuje denní rytmus huddlu, spíše než týdenní přehled.

Reakce na recenze samotná si zaslouží konkrétní standard během Sprintu, přísnější než udržuje většina celoročních restaurací. Reagujte na negativní recenze do 24 hodin během obchodní sezóny, ideálně tentýž den, versus uvolněnější standard 48 až 72 hodin, který by mohl být rozumný v mimosezóně, kdy naléhavost odpovědi má menší význam. Udržujte odpověď konkrétní a neobrannou — uznejte skutečně jmenovaný problém, vyhněte se obecné šablonové omluvě, která zní neupřímně, a kde je to opravdu vhodné, pozvěte hosta zpět s konkrétním gestem, protože viditelná, konkrétní, milostivá veřejná odpověď dělá skutečnou práci pro každého dalšího potenciálního hosta, který ji čte, ne jen pro původního recenzenta. A sledujte míru vaší odpovědi a čas odpovědi jako skutečnou metriku během Sprintu, ne příležitostný úkol, ke kterému se někdo dostane, když má volnou chvíli — přiřadte to výslovně konkrétní osobě nebo rotující roli každý týden, protože správa reputace, která nemá vlastníka, spolehlivě nefunguje konzistentně, jakmile se nahromadí tlak provozu.

Vezměte si ilustrativní srovnání dvou podobně velkých beach clubů během sezóny. Klub A nemá žádný strukturovaný denní proces reputace; recenze se kontrolují a odpovídá se na ně zhruba týdně, kdy má manažer klidnou chvíli, s průměrným časem odpovědi přes sezónu kolem 4,5 dne a mírou odpovědi kolem 55 % negativních recenzí dostávajících jakoukoli odpověď

vůbec. Klub B provozuje denní Reputation Huddle po celý Sprint, s přiřazeným rotujícím vlastníkem každý týden; průměrný čas odpovědi je pod 20 hodin a míra odpovědi na negativní recenze dosahuje 92 %. Přes ilustrativní sezónu souhrnné hodnocení klubu A napříč hlavními recenzními platformami klesá z počátečních 4,3 na 4,0 do konce sezóny, do značné míry nezřetelné vzhledem k tomu, jak málo zbývajících dní sezóny může vyvážit shluk špatných recenzí z drsného červencového úseku; klub B začíná na podobných 4,3 a drží se na 4,2, přičemž denní rytmus zachycení a reakce zabraňuje tomu, aby se stejný drsný úsek promítl do nezřetelného poklesu hodnocení. Vstupující do následujícího jara, kdy potenciální hosté zkoumají, kam rezervovat, je ten rozdíl 4,0 versus 4,2 skutečným, měřitelným rozdílem v míře prokliku a rezervačních dotazů na většině recenzních a rezervačních platform.

Akce tohoto týdne: nastavte pevný denní časový slot Reputation Huddle a přiřadte jeho rotujícího týdenního vlastníka před začátkem sezóny, nebo před vaším dalším obchodním týdnem, pokud jste v polovině sezóny. Napište třídobový formát — dnešní problémy služby, kontrola recenzí a zmínek, dopředu hledící riziko — na kartu na místě huddlu, a začněte denní rytmus tento týden místo čekání, až špatná recenze vynutí disciplínu reaktivně.

Tento Týden

1

Nastavte pevný denní časový slot Reputation Huddle, ideálně konec oběda.

2

Přiřadte rotujícího týdenního vlastníka odpovědného za recenze a zmínky.

3

Napište třídbodový formát huddlu na kartu: dnešní problémy služby, kontrola recenzí/zmínek, dopředu hledící riziko.

4

Zavažte se k reakci na negativní recenze do 24 hodin, ideálně tentýž den, během Sprintu.

KAPITOLA 18

Uzavírací Týden A Post-Mortem

Neučíme se ze zkušenosti... učíme se z reflexe zkušenosti.

— JOHN DEWEY

Uzavírací týden sezónního provozu dostává méně pečlivé pozornosti než téměř jakýkoli jiný týden v kalendáři, a to je přesně obráceně, protože uzavírací týden je, kdy je nejcennější aktivum sezóny — vše, co se tým právě naučil, stále čerstvé v paměti — dostupné přesně na pár týdnů, než vybledne do vágních dojmů, které příští jarní plánování musí rekonstruovat z neúplných záznamů a napůl zapamatovaných historek. Zacházejte s uzavíracím týdnem jako provozně důležitým jako s vaším otevíracím týdnem, ne jako s doznívajícím obdobím, kde už pozornost odešla.

Praktická demontážní práce potřebuje vlastní kontrolní seznam, koordinovaný proti povinnému termínu demontáže vašeho Kalendáře Povolení z Kapitoly 12 a vaší kategorii struktury z Kapitoly 13: demontáž a uskladnění samotné struktury (s disciplínou skladovacích podmínek vylajkovanou v Kapitole 13, aby se předešlo nákladnému jarnímu překvapení), skutečná fyzická inventura a odsouhlasení proti záznamům zásob z pokladního systému, protože uzavírací inventurní počet je jak kontrolou proti ztrátě přes sezónu, tak výchozím číslem pro příští jarní otevírací objednávku zásob, úplné odsouhlasení kaucí — kaucí za kabiny z Kapitoly 10, kaucí za akce z Kapitoly 15 — vrácených nebo propadlých podle politiky a jasně zdokumentovaných, a jakéhokoli vybavení nebo zařízení, které se prodává místo skladuje, protože opravdu poctivá koncosezónní inventura často odhalí málo využívané vybavení, které stojí za likvidaci místo placení za jeho skladování přes další zimu.

Samotný post-mortem se musí odehrát, dokud je paměť čerstvá — do dvou až tří týdnů od uzavření, ne odložený do klidnějších zimních měsíců, kdy je lákavé to odkládat — a potřebuje strukturovanou agendu místo otevřené konverzace, která se stočí k jakýmkoli nejhlasiťším vzpomínkám místo nejužitečnějších. Postavte Agendu Post-Mortem kolem šesti sekcí přímo namapovaných na základní rámce této knihy, aby skutečná data sezóny přímo napájela příští rok plánování místo rekonstrukce od nuly.

Odsouhlasení Season Number: porovnejte skutečný příjem sezóny a skutečný roční zisk proti pracovnímu listu Season Number z Kapitoly 2, a konkrétně identifikujte, odkud případný rozdíl pocházel — byl to nedostatek konkrétně v Required Take-Per-Good-Weather-Day (problém kapacity nebo provedení ve dnech, na kterých nejvíc záleželo), nebo nedostatek rozprostřený rovnoměrně přes sezónu (spíše problém cenotvorby nebo nákladové struktury)? Aktualizace Weather Revenue Index: přidejte úplná denní data příjmů a počasí této sezóny do vašeho třísezónního modelu WRI z Kapitoly 3, zpřesňující jeho přesnost pro příští rok. Přehled Mode Ladder a Bottleneck Audit: odpovídalo skutečně pozorované omezení ve vaše nejrušnější dny tomu, co předpovídal loňský Bottleneck Audit, a odpovídaly 3 konfigurace Mode Ladder skutečně reálné poptávce na nastavených prazích, nebo je potřeba kalibraci prahu upravit? Přehled Returner Rate a náboru: vypočítejte skutečný příspěvek Returner Rate této sezóny pro příští jaro, a přehlédněte, co fungovalo a co ne v harmonogramu náboru z Kapitoly 7, dokud jsou konkrétní úzká hrdla (pomalé obrátky skupinových

pohovorů, mezera v ubytování, která ztratila silného kandidáta) stále konkrétně zapamatována místo vágně. Odsouhlasení cash flow: porovnejte skutečnou křivku hotovosti proti 12měsíční šabloně z Kapitoly 14, a konkrétně zkontrolujte, zda mezera Pre-Season Spend byla financována podle plánu nebo vytvořila víc stresu, než se předpokládalo, přímo napájejíce, kolik zisku se ponechá tento rok pro příští jaro podle vedení této kapitoly. Přehled reputace a služby: vytáhněte skutečná data recenzí sezóny a log huddlů z Kapitoly 17, a identifikujte jakýkoli opakující se vzorec problému služby, který stojí za strukturální řešení příští sezónu místo zacházení s ním jako s ojedinělým případem pokaždé, když se opakoval.

Agenda Post-Mortem, 6 Sekcí

- 1 Odsouhlasení Season Number: skutečný příjem a zisk proti pracovnímu listu, a odkud pocházel případný rozdíl.
- 2 Aktualizace Weather Revenue Index: přidejte data této sezóny do třísezónního modelu.
- 3 Přehled Mode Ladder a Bottleneck Audit: odpovídalo skutečné omezení předpovědi a prahům?
- 4 Přehled Returner Rate a náboru: skutečná míra této sezóny, a co fungovalo nebo ne v harmonogramu.
- 5 Odsouhlasení cash flow: skutečná křivka proti šabloně, a zda byla mezera Pre-Season Spend financována podle plánu.
- 6 Přehled reputace a služby: data recenzí sezóny a log huddlů, a jakýkoli opakující se vzorec k řešení.

Vezměte si ilustrativní zjištění post-mortem od středně velkého klubu. Odsouhlasení Season Number ukazuje, že skutečný příjem dopadl na 612 000 € proti požadovaným 639 000 € — nedostatek 4 %. Křížovou kontrolou proti aktualizaci WRI se ukazuje, že počasí sezóny bylo měřitelně o něco pod třísezónním průměrem v celkových dnech s vysokým WRI, což vysvětluje smysluplnou část rozdílu samo o sobě. Ale přehled Mode Ladder odhaluje něco akčnějšího: ve skutečně nejvyšších WRI dnech sezóny pozorované obraty konzistentně běžely asi 6

% pod cílem obrátů režimu Full-Peak, a přehled Bottleneck Audit to sleduje konkrétně k omezení propustnosti baru vlajkovanému jako riziko v příkladu Kapitoly 9 — přesně ten druh zjištění, který je snadné přehlédnout bez strukturovaného přehledu, protože celkový nedostatek příjmu 4 % by se dal věrohodně přičíst "počasí" a nechat to tak, když přesnější a užitečnější zjištění je, že i s ohledem na o něco slabší sezónu, konkrétní, opravitelné omezení stálo skutečný příjem ve dnech, na kterých nejvíc záleželo.

Uchování dat záleží stejně jako samotná diskuse — запиšte zjištění post-mortem do trvalého záznamu, ne jen do zápisků ze schůzky, které se zaevidují a zapomenou, a konkrétně aktualizujte živé dokumenty, které tato kniha vybudovala napříč dřívějšími kapitolami: kartu Season Number, tabulku WRI, karty Mode Ladder, týmovou dohodu a Kalendář Povolení, aby příští jarní plánování začínalo od skutečné naučené reality této sezóny místo rekonstrukce předpokladů od nuly.

Akce tohoto týdne, kdykoli váš vlastní uzavírací týden nastane: zablokujte datum post-mortem hned, do dvou až tří týdnů od uzavření, a postavte agendu šesti sekcí předem, aby konverzace zůstala strukturovaná a produkovala konkrétní, zdokumentovaná zjištění místo obecné, uspokojujivé, ale nakonec neproduktivní konverzace o tom, jaká byla sezóna.

Začínáme

- 1 Koordinujte kontrolní seznam demontáže proti povinnému termínu demontáže vašeho Kalendáře Povolení.
- 2 Proved'te úplnou fyzickou inventuru a odsouhlaste ji proti záznamům zásob z POS.
- 3 Odsouhlaste všechny kauce za kabiny a akce — vrácené nebo propadlé podle politiky.
- 4 Zablokujte datum post-mortem do dvou až tří týdnů od uzavření a postavte agendu šesti sekcí předem.
- 5 Aktualizujte živé dokumenty — kartu Season Number, tabulku WRI, karty Mode Ladder, týmovou dohodu, Kalendář Povolení — se zjištěními této sezóny.

KAPITOLA 19

Mimosezónní Společnost

Zima není roční období, je to oslava.

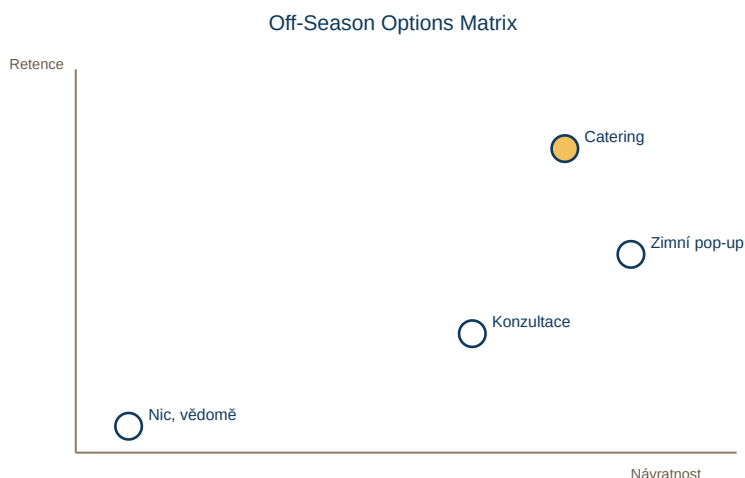
— ANAMIKA MISHRA

Co vy a váš klíčový tým děláte mezi říjnem a březnem, je skutečné strategické rozhodnutí, ne jen mezera, kterou je třeba přechkat, než začne další sezóna, a zacházet s tím jako s vědomou volbou — místo defaultního upadnutí buď do zběsilého vedlejšího podnikání, nebo úplné nečinnosti — je jednou z jasnějších dělicích čar mezi provozovateli, kteří budují trvalý, vícesezónní byznys, a provozovateli, kteří v podstatě začínají znovu od nuly každé jaro.

Základní mimosezónní problém je retence: vaši nejlepší vracející se, ti, kteří pohánějí Returner Rate, kterou celá tato kniha zdůrazňuje jako jednotlivě nejlepší prediktor ziskové sezóny, se pravděpodobněji zaváží k návratu, pokud mají nějakou formu kontinuity přes zimu spíše než úplnou sedmiměsíční mezeru bez kontaktu a bez příjmu od vás vůbec. Udržet jádro čtyř až šesti lidí zaměstnaných celoročně — ne celý sezónní tým, ale skutečné jádro, které by jinak bylo nejtěžší a nejnákladnější nahradit — stojí za to zacházet jako s konkrétním cílem, a podoba, kterou toto celoroční zaměstnání má, je místo, kde přichází na řadu skutečná strategická volba.

Postavte **Off-Season Options Matrix**, bodující každou realistickou možnost proti třem dimenzím: návratnost (generuje čistý příjem, nebo je jeho hodnota čistě retence a hodnota značky, v kterémžto případě to musí být poctivě rozpočtováno jako náklad místo očekávání, že se to samo zaplatí), hodnota retence (jak přímo tato možnost udržuje váš konkrétní klíčový tým zapojený a pravděpodobně se vracející, versus obecná zimní aktivita, která se ve skutečnosti vůbec nedotýká vašeho sezónního personálu), a úsilí na spuštění (kolik z vašeho

vlastního už napjatého času fáze Plan tato možnost spotřebuje, protože mimosezónní podnik, který sežere plánovací čas, na kterém závisí ostatní kapitoly této knihy, může tiše podkopat příští sezónu, i když generuje zimní příjem).



OHODNOŤTE KAŽDOU MIMOSEZÓNŇÍ MOŽNOST NA NÁVRATNOSTI, HODNOTĚ RETENCE A ÚSILÍ NA SPUŠTĚNÍ, NEŽ UPADNETE DO ZIMY DEFAULTNĚ

4 široké kategorie se obvykle objevují na maticích většiny provozovatelů. Zimní pop-upy — verze vaší základní nabídky s menší stopou, vnitřní nebo silně upravená, provozovaná na jiném místě nebo ve formátu pro zimní měsíce — obecně bodují dobře na návratnosti, pokud máte přístup k vhodnému vnitřnímu prostoru, a dobře na retenci, pokud jsou obsazeny vaším klíčovým týmem, ale bodují špatně na úsilí na spuštění, protože nalezení, vybavení a povolení zimního místa je opravdu

podstatná práce, což znamená, že tato možnost obvykle dává smysl, jen jakmile jste ji provozovali alespoň jednu zimu, aby se ustanovila jako opakovatelná, méně náročná roční aktivita, místo pokusu o ni poprvé, když jste už vyčerpaní z uzavření sezóny.

Catering — použití vašeho klíčového týmu a často vašeho stávajícího vybavení k provozování soukromého a firemního cateringu přes zimní měsíce, bez režie fixního zimního místa — má tendenci bodovat lépe na úsilí na spuštění než pop-up, a může bodovat dobře na návratnosti, pokud máte stávající firemní nebo akcemi vztahy z okrajové-týdenní strategie Kapitoly 15, ze kterých vycházet, ačkoli obvykle generuje smysluplně méně absolutního příjmu než pop-up v plné kapacitě.

Konzultace — majitel, někdy vedle staršího vracejícího se, radící ostatním sezónním provozovatelům, ať už formálně nebo neformálně, ohledně rámců a systémů, které fungovaly u vašeho vlastního provozu — bodují dobře na úsilí na spuštění a rozumně na návratnosti, pokud dokážete vybudovat skutečnou klientskou základnu, ačkoli se to obecně vůbec nedotýká retence, protože typicky nezaměstnává váš širší klíčový tým. A nic, vědomě — skutečné uzavření provozu od října do března, s klíčovým týmem na sníženém, ale přítomném zádrhu konkrétně za účelem jejich zachování pro následující jaro, místo zaměstnání na jakémkoli aktivním zimním podniku — může být správnou volbou podle návrhu pro provozovatele, jehož model Season Number a cash flow z Kapitol 2 a 14 ve skutečnosti nepotřebuje ani nepodporuje přidanou složitost a riziko zimního podniku, a vědomá volba "nic", po skutečném projetí matice, je opravdu odlišná a lepší rozhodnutí, než defaultní upadnutí do zimní nečinnosti bez toho, aby byly alternativy vůbec zváženy.

Vezměte si ilustrativní matici provedenou provozovatelem se silnou stávající knihou firemních akcí z úspěšné okrajové-týdenní strategie (Kapitola 15). Bodováno napříč třemi dimenzemi, catering jasně vede: návratnost je pevná vzhledem ke stávajícím firemním vztahům už generujícím dotazy, hodnota retence je silná, protože přímo zaměstnává 4 z šesti cílových klíčových zaměstnanců provozovatele přes zimu, a úsilí na spuštění je zvladatelné, protože využívá stávající vybavení a už ověřený formát služby místo vyžadování nových povolení nebo nového místa. Možnost zimního pop-upu bodovala dobře na retenci a věrohodné návratnosti, ale dostatečně špatně na úsilí na spuštění, vzhledem k už plnému kalendáři fáze Plan tohoto provozovatele, že je výslovně odložena na budoucí rok, jakmile bude catering ustanoven a fungující s menší praktickou účastí majitele. V tomto ilustrativním případě zimní catering přes 5 měsíců generuje přibližně 58 000 € příjmu se zdravou marží vzhledem k nízké fixní režii, pohodlně ospravedlňující zimní mzdy čtyř klíčových zaměstnanců a zároveň přímo chránící Returner Rate, kterou tato kniha zdůrazňovala v celém průběhu — a majitel výslovně poznamenává, v následujícím jarním náborovém oslovení z Kapitoly 7, že všichni 4 zimou udržení zaměstnanci potvrdili jako vracející se během prvního týdne oslovení, materiálně rychlejší a jistější výsledek, než míra potvrzení vracejících se u širšího týmu.

Poctivé hodnocení, o které tato kapitola žádá, je, zda vaše konkrétní mimosezónní volba, jakákoli aktuálně je, byla skutečně zvolena vědomě proti těmto třem dimenzím, nebo se prostě stala defaultně — protože vědomé "nic" a náhodné "nic" vypadají v

říjnu identicky, ale produkují velmi odlišné Return Rate následujícího jara.

Akce tohoto týdne: ohodnoťte své realistické mimosezónní možnosti proti třídimenzionální matici, i zhruba, včetně "nic, vědomě" jako skutečné možnosti k ohodnocení místo předpokladu jako defaultu. Pokud aktuálně nemáte konkrétní plán na udržení klíčového týmu přes zimu, tato mezeru stojí za řešení před uzavřením letošního post-mortemu, dokud jsou vztahy s týmem této sezóny stále dostatečně čerstvé na to, aby skutečná nabídka zapůsobila.

Tento Týden

1 Ohodnoťte své realistické mimosezónní možnosti — zimní pop-up, catering, konzultace, nic vědomě — proti návratnosti, hodnotě retence a úsilí na spuštění.

2 Identifikujte 4 až 6 klíčových zaměstnanců, které nejvíc chcete udržet přes zimu.

3 Rozhodněte se, vědomě, kterou mimosezónní možnost (pokud vůbec) tuto zimu spustíte a explicitně ji rozpočtujte.

KAPITOLA 20

Desetisezónní Byznys

Jsme to, co opakovaně děláme. Excellence tedy není čin, ale zvyk.

— WILL DURANT

Představte si stejný pavilon, 10 dubnů odteď: vracející se host projde přímo kolem čerstvějšího nátěru konkurenta ke stolu, u kterého sedávala 6 let v řadě, protože personál si pamatuje její objednávku a rada právě předala desetiletý pronájem na síle dekády čistých obnovení. Nic z toho neexistuje v číslech žádné jednotlivé sezóny — je to skládání, o kterém je tato závěrečná kapitola. Vše v této knize bylo dosud postaveno kolem zvládnutí jedné sezóny správně — Season Number, WRI, Mode Ladder, rozpis, náborový motor, cash flow. To je nezbytný základ, ale není to celá hra, protože provozovatelé, kteří budují něco skutečně cenného v tomto byznysu, nejsou ti, kteří zvládnou jedno vynikající léto. Jsou to ti, kteří skládají 10 let do něčeho smysluplně cennějšího, než je součet zisků deseti samostatných sezón, a toto skládání vyžaduje jiný, dlouhodobější druh myšlení, než jaký pokrývá jakákoli kapitola této knihy o jedné sezóně sama o sobě.

4 věci se skládají napříč sezónami způsobem, který pohled na jednu sezónu zcela přehlíží. Obnovy koncese, pokryté mechanicky v Kapitole 12, se skládají i strategicky — historie spolehlivých, dobře vedených sezón, řádně zdokumentovaná a prezentovaná při každé obnově, buduje vyjednávací páku v čase, kterou prvně-provozovatel prostě nemá, a vyjednávání investice-za-délku-termínu popsané v té kapitole se stává snazší, ne těžší, s každým úspěšným cyklem obnovy za sebou. Kapitál značky, který přežije zimu — rozdíl mezi beach clubem, na který si potenciální hosté konkrétně vzpomenu a znovu ho příští květen vyhledají, versus takový, který je prostě "beach club" nerozlišitelný od tří dalších podél stejného úseku pláže —

se buduje pomalu napříč sezónami skrze disciplínu reputace z Kapitoly 17 a konzistenci dobře provedeného Mode Ladder a Beach Menu Matrix, a projevuje se to měřitelně v rezervacích na začátku sezóny a objemu příchozích návštěvníků na začátku sezóny, jakmile je ustanoveno, hosté, kteří se vracejí konkrétně k vám, místo defaultního volby jakéhokoli pláže, které se náhodou ocitne nejbliž jejích slunečníku ten den. Kultura vracejících se, Returner Rate z Kapitoly 7 skládaná napříč lety spíše než měřená v jakékoli jednotlivé sezóně, se stává opravdu samo-posilující za určitým bodem — tým, kde smysluplný podíl personálu pracoval spolu 3, 4, 5 sezón, rozvíjí provozní plynulost, sdílené porozumění Mode Ladder a Rain Day Protocol a dennímu rytmu Reputation Huddle, které žádné množství vynikajícího jednosezónního školení nedokáže replikovat, a stává se to jednou z hůře kopírovatelných výhod dostupných v tomto byznysu přesně proto, že konkurent začínající znovu každý rok k tomu nikdy nemůže mít přístup. A rozhodnutí, zda přidat druhé místo, nebo přejít k trvalé struktuře podle logiky stavby-versus-pronájmu Kapitoly 13, dává smysl hodnotit, jen jakmile máte za sebou několik sezón skutečných dat — Season Number, WRI, křivku cash flow — protože pokus o kterýkoli krok na optimistické extrapolaci jedné sezóny je jedním z běžnějších způsobů, jak se jinak dobře vedený jednomístní provozovatel přetáhne.

Postavte **Ten-Season Plan**, opravdu odlišný dokument od ročního pracovního listu Season Number, přezkoumávaný a aktualizovaný při každém post-mortemu spíše než budovaný znovu každý rok. Měl by sledovat malou sadu benchmarků rok-

nad-rokem konkrétně zvolených k odhalení skládajících se trendů, které čísla jedné sezóny nemohou ukázat sama o sobě: trend Returner Rate napříč nejméně třemi po sobě jdoucími sezónami, ne jen letošní číslo v izolaci, protože jeden silný nebo slabý rok může být šum, zatímco tříletý trend je skutečný signál o vaší kultuře týmu a manažerské praxi; objem rezervací na začátku sezóny ve dvou týdnech před otevřením, rok nad rokem, jako vedoucí indikátor kapitálu značky, protože silná předsezónní poptávka od vracejících se hostů se zde projeví dřív, než se projeví v celkovém čísle příjmu sezóny; míra dosažení Required Take-Per-Good-Weather-Day — procento dnů vaší sezóny s vysokým WRI, které skutečně zasáhly nebo přesáhly cílové číslo z Kapitoly 2, sledovaná napříč sezónami, jako nejjasnější dostupný signál toho, zda se vaše kapacita a provedení ve dnech, na kterých nejvíc záleží, skutečně zlepšuje, nebo jen drží krok; a délka termínu koncese nebo pronájmu zajištěná při každé obnově, sledovaná jako vlastní řádek, protože prodlužující se trend je přímý, měřitelný důkaz, že reputace a vyjednávací páka popsaná výše se skutečně skládá, spíše než zůstává plochá.

Vezměte si ilustrativní přehled Ten-Season Plan v pátém roce pro provozovatele, který tyto benchmarky sleduje od prvního roku. Returner Rate vzrostla z výchozí hodnoty prvního roku 31 % (typický, nepozoruhodný výchozí bod pro zcela nový provoz bez předchozího týmu, ze kterého by čerpal vracející se) na 5sezónní číslo 58 %, sledující těsně vědomou disciplínu lednového oslovení a referenčního programu z Kapitoly 7 aplikovanou konzistentně přes tyto roky. Objem rezervací na začátku sezóny ve dvou týdnech před otevřením vzrostl z čísla

prvního roku, které bylo prakticky zanedbatelné (žádní předchozí hosté, kteří by se vraceli), na číslo, které do pátého roku představuje přibližně 22 % celého předchozího objemu obchodu na začátku května již rezervovaného, než se místo vůbec otevře — opravdu smysluplný vedoucí indikátor, který nebyl viditelný ani měřitelný v prvním roce. Míra dosažení Required Take-Per-Good-Weather-Day se zlepšila z 61 % v prvním roce na 84 % do pátého roku, sledující zdokonalení Mode Ladder a Bottleneck Audit provedená při každém mezilehlém post-mortemu. A termín koncese zajištěný při obnově třetího roku, podle vyjednávání investice-za-termín z Kapitoly 12, se prodloužil z počátečního 2letého klouzajícího termínu na 5letý termín — přímý důkaz, sedící ve vlastní benchmarkové tabulce Ten-Season Plan, že 5 sezón prokázané spolehlivosti změnilo, co byla rada ochotna nabídnout.

Žádný z těchto čtyř benchmarků není viditelný ani smysluplně vypočitatelný z žádného jednotlivého post-mortemu sezóny izolovaně — existují konkrétně proto, že se někdo rozhodl, od prvního roku, sledovat je dostatečně konzistentně, aby se nakonec objevil trend. To je poslední disciplína, o kterou vás tato kniha žádá: vše od Season Number Kapitoly 2 po matici mimosezóny Kapitoly 19 je postaveno tak, aby fungovala jedna sezóna. Ten-Season Plan je to, co dělá 10 sezón skládajících se do něčeho opravdu cennějšího, než je 10 samostatných léto pevného, nesouvisejícího zisku — byznys se skutečným kapitálem značky, skutečným vracejícím se týmem, skutečnou vyjednávací pákou, a skutečnou, na důkazech založenou odpovědí na otázku, zda je čas postavit něco většího.

Akce tohoto týdne: začněte svůj Ten-Season Plan dnes, i když je toto teprve vaše první nebo druhá sezóna a máte omezenou historii k vyplnění zatím. Nastavte tabulku sledování čtyř benchmarků nyní, s jakýmkoli daty, která už máte, protože hodnota tohoto dokumentu je zcela funkcí toho, kolik po sobě jdoucích sezón konzistentního sledování nakonec obsahuje, a jediný špatný čas na jeho začátek je později než dnes.

Začínáme

1

Nastavte tabulku sledování čtyř benchmarků vašeho Ten-Season Plan: Returner Rate, objem předsezónních rezervací, míra dosažení Required Take, a délka termínu koncese.

2

Vyplňte jakákoli historická data, která už máte, i z jediné sezóny.

3

Zavažte se k aktualizaci tabulky při každém budoucím post-mortemu, ne jen když je to vhodné.

Slovníček

Season Number	Požadovaný zisk celého roku, přeložený zpět na požadovaný průměrný výdělek za dobrý-počasí den; hlavní výpočet, kolem kterého je postavena celá kniha.
Weather Revenue Index	Skóre specifické pro dané místo, postavené z vaší vlastní historie pokladny a počasí, které předpovídá obraty z teploty, větru, deště a hodin slunečního svitu.
Good-Day Capacity Ceiling	Tvrký limit obrátů ve vašich nejlepších 30 dnech v roce, nastavený jakoukoli stanicí (kuchyň, sedadla, toalety, pokladna), která je skutečným úzkým hrdlem.
Bottleneck Audit	Cvičení procházení špičkové soboty stanici po stanici k nalezení, který jednotlivý bod skutečně omezuje obraty, místo hádání.
Mode Ladder	3 definované provozní režimy (tichý, normální, špičkový) s vlastními obraty, rozpisem a menu, zapínané spouštěčem místo improvizace v daný den.

Weather-Indexed Roster

Metoda plánování, kde jsou směny potvrzeny 48 hodin dopředu proti předpovědi, s pohotovostními vrstvami vestavěnými do dohody týmu.

Returner Rate

Podíl loňského personálu, který se vrací tuto sezónu; jednotlivě nejlepší prediktor ziskové sezóny.

Beverage Share

Procento celkových útrat, které pochází z nápojů spíše než z jídla; hlavní ziskový lever na pláži, jak teplota stoupá.

Cabana Yield Model

Výpočet porovnávající to, co vydělá pronajaté lehátko nebo kabina, proti útratám za jídlo a pití, které by jinak generovalo.

Concession

Pronájem nebo licence, obvykle vydaná radou nebo vlastníkem pozemku, která uděluje právo obchodovat na veřejné pláži po definovanou sezónu.

Season Number Worksheet

Jednostránkový výpočet, který přeměňuje příjem majitele, zimní fixní náklady, poplatky za koncesi a reinvestici na požadovaný denní výdělek.

Shoulder Weeks	Týdny s nižší poptávkou po obou stranách špičkové sezóny (typicky květen–červen a září), které se používají k vyplnění akcemi, svatbami a večeremi při západu slunce.
Rain Day Protocol	Napsaný plán pro dny, kdy téměř nikdo nepřijde: minimální posádka, předpřípravná výroba, úklid a školení, zapnuté v 07:00.
Reputation Huddle	Krátké denní týmové setkání během sprintové sezóny k zachycení problémů služby a přehledu nedávné zpětné vazby dřív, než se nahromadí.
Off-Season Company	Menší, odlišný byznys (catering, konzultace, zimní pop-up), který udržuje klíčový tým zaměstnaný od října do března.
Ten-Season Plan	Dlouhodobý pohled na obnovy koncese, kapitál značky a kapitálovou reinvestici přes dekádu léto, ne jen jedno.
Peak Capacity Trigger	Prognostická podmínka (teplota, úroveň rezervací), která přepíná rozpis a menu z jedné úrovně Mode Ladder na další.

O autorovi

Thibault Van de Sompele je zakladatelem HappyChef, rezervační a provozní platformy pro restaurace a hotely. Žije a pracuje v Essenu v Belgii, kde má HappyChef sídlo. Lze ho kontaktovat na thibault@happychef.cloud.