

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

Πώς οι ιδιοκτήτες παραθαλάσσιων εστιατορίων, beach clubs και περιπτήρων παραλίας κερδίζουν το κέρδος ενός ολόκληρου χρόνου σε μία μόνο καλοκαιρινή σεζόν

ΓΡΑΦΤΗΚΕ ΑΠΟ

Thibault Van de Sompele

Περιεχόμενα

- | | |
|----|---|
| 01 | Η Επιχείρηση Που Ζει 2 Φορές Τον Χρόνο |
| 02 | To Season Number: Πόσο Πρέπει Να Κερδίσει Ένα Καλοκαίρι |
| 03 | Ο Καιρός Είναι Ο Πραγματικός Σας Ιδιοκτήτης |
| 04 | Good-Day Capacity Ceiling |
| 05 | Σχεδιάζοντας Για Την Αιχμή, Στελεχώνοντας Για Τον Μέσο Όρο |
| 06 | Weather-Indexed Roster |
| 07 | Πρόσληψη 60 Ατόμων Σε 6 Εβδομάδες |
| 08 | Άμμος, Αλάτι Και Ήλιος: Μηχανική Μενού Για Μια Παραλία |
| 09 | Η Αναλογία Ποτών |
| 10 | Ξαπλώστρες, Καμπίνες Και Το Ενοικιαζόμενο Τετραγωνικό Μέτρο |
| 11 | Ουρές, Βραχιόλια Και Χωρίς Μετρητά: Το Στενό Σημείο Του Ταμείου |

- 12** Η Παραχώρηση, Το Δημοτικό Συμβούλιο Και Το Ημερολόγιο Αδειών
-
- 13** Χτίζοντας Ένα Εστιατόριο Που Αποξηλώνετε Τον Οκτώβριο
-
- 14** Ταμειακή Ροή Από Απρίλιο Σε Απρίλιο
-
- 15** Εκδηλώσεις, Γάμοι Και Ηλιοβασίλεμα: Πουλώντας Τις Ενδιάμεσες Εβδομάδες
-
- 16** Βροχερές Μέρες: Χάνοντας Λιγότερα
-
- 17** Φήμη Σε Μια Συμπιεσμένη Σεζόν
-
- 18** Η Εβδομάδα Κλεισίματος Και Ο Απολογισμός
-
- 19** Η Εταιρεία Εκτός-Σεζόν
-
- 20** Η Επιχείρηση 10-Σεζόν
-

Εισαγωγή

Ακούγεται οικείο; Μια γεμάτη βεράντα όλο τον Ιούλιο και ένα τραπεζικό υπόλοιπο που ακόμα δεν βγαίνει τον Σεπτέμβριο. Μια διαίσθηση ότι ήταν ένα καλό καλοκαίρι, χωρίς κανέναν αριθμό να το αποδεικνύει πραγματικά. Μια πρόβλεψη που λέει «βροχή» και ένα ταμείο που δεν έχει ιδέα τι κοστίζει αυτό πραγματικά. Αν οτιδήποτε από αυτά είναι η σεζόν σας, αυτό το βιβλίο γράφτηκε ακριβώς για αυτό το χάσμα.

Αυτό το βιβλίο ξεκινά από μια διαφορετική προϋπόθεση: ότι ένας εποχιακός επιχειρηματίας διαχειρίζεται 2 επιχειρήσεις μέσα σε έναν ημερολογιακό χρόνο, όχι μία — ένα σπριντ 100 ημερών όπου κάθε απόφαση είναι επιχειρησιακή, και μια εταιρεία σχεδιασμού 265 ημερών όπου η δουλειά είναι πρόβλεψη, προσλήψεις, χρηματοδότηση και κατασκευή. Μπερδέψτε τα 2, και παίρνετε έναν ιδιοκτήτη που ανασχεδιάζει τον κατάλογο ποτών μέσα στην υπηρεσία τον Ιούλιο και πανικοβάλλεται για μια αργή Τρίτη τον Απρίλιο όταν κανείς δεν είναι καν ακόμα ανοιχτός.

Μέχρι το τέλος αυτού του βιβλίου, θα μπορείτε να δηλώσετε, με έναν αριθμό, ακριβώς τι πρέπει να κερδίσει το καλοκαίρι σας πριν μπορέσετε να το ονομάσετε καλό — και θα ξέρετε αυτόν τον αριθμό πριν ξεκινήσει η σεζόν, όχι μετά. Θα μπορείτε να κοιτάξετε μια πρόβλεψη καιρού για Σάββατο πρωί και να ξέρετε, με πραγματική ακρίβεια, τι σημαίνει για το ταμείο σας, όχι μόνο για τον αριθμό των ομπρελών σας. Και θα έχετε ένα σύστημα για να μετατοπίζετε ολόκληρη τη λειτουργία σας — προσωπικό, μενού, θέσεις — μεταξύ τριών διακριτών ταχυτήτων ανάλογα με το τι

χρειάζεται πραγματικά η μέρα, αντί να τρέχετε μία σταθερή διαμόρφωση που είναι λάθος τα 2 τρίτα του χρόνου.

Μπροστά: το Season Number, που μετατρέπει έναν χρόνο λογαριασμών σε καθημερινό στόχο. Το Weather Revenue Index, που αντικαθιστά το «μοιάζει με βροχή» με μια πραγματική, βαθμονομημένη πρόβλεψη των δικών σας εσόδων. Το Mode Ladder, που λέει σε όλη την ομάδα σας — πριν καν ξεκινήσει η μέρα — ακριβώς ποια επιχείρηση διαχειρίζεστε σήμερα. Τίποτα από αυτά δεν είναι θεωρητικό· όλα είναι χτισμένα για να επιβιώνουν από την επαφή με ένα Σάββατο 32 βαθμών, 400 κουβέρ βαθιά, με τη μηχανή καρτών εκτός λειτουργίας.

Μείνετε με αυτό το βιβλίο μέχρι το τέλος και 3 πράγματα θα είναι αληθινά που δεν είναι αληθινά σήμερα: θα έχετε έναν αριθμό που σας λέει, ακόμα πριν ανοίξει η σεζόν, ακριβώς πώς μοιάζει ένα καλό καλοκαίρι· θα έχετε μετατρέψει μια πρόβλεψη καιρού σε πρόβλεψη εσόδων ενάντια στην οποία μπορείτε πραγματικά να στελεχώσετε και να αγοράσετε· και στο τελευταίο κεφάλαιο, θα βάλετε όλα μαζί σε μια δεκαετή θέαση της επιχείρησης — εκείνον τον έναν υπολογισμό που ξεχωρίζει έναν επιχειρηματία που ήσυχα αποσύρει τα κέρδη από ένα καλό μέρος από έναν που, χωρίς να το ξέρει, το οδηγεί στο έδαφος ένα κερδοφόρο-φαινόμενο καλοκαίρι τη φορά. Συνεχίστε να διαβάζετε, και μέχρι να τελειώσει αυτή η σεζόν, θα ξέρετε ήδη ακριβώς πώς πήγε — γιατί θα το ξέρατε, αριθμό με αριθμό, όλη τη διαδρομή. Ας ξεκινήσουμε με το γεγονός που αλλάζει όλα τα άλλα: δεν διαχειρίζεστε ένα εστιατόριο. Διαχειρίζεστε 2.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η Επιχείρηση Που Ζει 2 Φορές Τον Χρόνο

*Ο τρόπος που κάνεις οτιδήποτε είναι ο
τρόπος που κάνεις τα πάντα.*

— ΖΕΝ ΠΑΡΟΙΜΙΑ

Ρωτήστε τους περισσότερους ιδιοκτήτες παραθαλάσσιων εστιατορίων σε ποια επιχείρηση βρίσκονται και θα πουν «εστιατόριο». Αυτό είναι το πρώτο λάθος, και είναι ακριβό. Στην πραγματικότητα διαχειρίζεστε 2 επιχειρήσεις που τυχαίνει να μοιράζονται ένα όνομα, έναν τραπεζικό λογαριασμό και μια παραλία: μια επιχειρησιακή εταιρεία 100 ημερών που υπάρχει για να εκτελεί άψογα υπό πίεση, και μια εταιρεία σχεδιασμού 265 ημερών που υπάρχει για να διασφαλίσει ότι οι 100 μέρες είναι έτοιμες να πετύχουν. Αντιμετωπίστε τις ως μία συνεχή επιχείρηση και θα κατανείμате λάθος την προσοχή και στις 2 κατευθύνσεις — θα εμμονή με λεπτομέρειες υπηρεσίας τον Φεβρουάριο όταν δεν υπάρχει κανείς να εξυπηρετήσετε, και θα προσπαθήσετε να λύσετε στρατηγικά προβλήματα τον Ιούλιο όταν μόλις έχετε χρόνο να ξαναγεμίσετε τις πετσέτες.

Αυτό είναι το **Ημερολόγιο Sprint/Plan**, και είναι το πιο χρήσιμο νοητικό μοντέλο σε αυτό το βιβλίο, αξίζει να το κατανοήσετε πριν από οποιονδήποτε από τους αριθμούς που ακολουθούν. Το Sprint είναι η εμπορική σας σεζόν — για τις περισσότερες βορειοευρωπαϊκές παραθαλάσσιες λειτουργίες αυτό είναι περίπου από τα τέλη Απριλίου ή τον Μάιο έως τον Σεπτέμβριο, μερικές φορές επεκτείνεται στις αρχές του Οκτωβρίου σε μια ζεστή χρονιά. Όλα στο Sprint είναι επιχειρησιακά: ταχύτητα υπηρεσίας, στελέχωση της αίθουσας, διαχείριση της ουράς, επίτευξη του στόχου κουβέρ, αποτροπή της κουζίνας από κατάρρευση ένα Σάββατο. Οι αποφάσεις εδώ λαμβάνονται σε λεπτά και ώρες. Το Plan είναι όλα τα άλλα — οι υπόλοιπες περίπου 265 μέρες — και όλα σε αυτό είναι στρατηγικά: τι χτίζετε, ποιον προσλαμβάνετε, τι τιμολογείτε, ποιες άδειες χρειάζεστε, τι

σας δίδαξε η σεζόν. Οι αποφάσεις εδώ λαμβάνονται σε εβδομάδες και μήνες.

Η παγίδα είναι ότι οι περισσότεροι ιδιοκτήτες διαχειρίζονται τη φάση Plan σαν επέκταση του Sprint, αντιδρώντας μέρα με τη μέρα, και διαχειρίζονται το Sprint σαν επέκταση του Plan, προσπαθώντας να ανασχεδιάσουν πράγματα μέσα στην υπηρεσία αντί να εκτελέσουν αυτό που είχε ήδη αποφασιστεί. Φανταστείτε έναν ιδιοκτήτη που περνά ένα υπέροχο απόγευμα Σαββάτου τον Ιούλιο ανασχεδιάζοντας τον κατάλογο ποτών στο μπαρ αντί να διαχειρίζεται την αίθουσα, επειδή ένας προμηθευτής τηλεφώνησε με ένα νέο προϊόν — αυτή είναι η σκέψη του Plan που διαρρέει στον χρόνο του Sprint, και κοστίζει μια δύσκολη υπηρεσία δείπνου. Φανταστείτε έναν άλλον ιδιοκτήτη που περνά τον Νοέμβριο παραλυμένος από ένα κακό σαββατοκύριακο του Αυγούστου, επαναλαμβάνοντας το ίδιο συναισθηματικό απολογισμό για τεσσαρακοστή φορά αντί να κάνει την πραγματική δουλειά σχεδιασμού — αυτή είναι η σκέψη του Sprint που διαρρέει στον χρόνο του Plan, και κοστίζει 3 παραγωγικές εβδομάδες σχεδιασμού.

Ορίστε η άσκηση που πρέπει να κάνετε πριν διαβάσετε άλλη σελίδα. Πάρτε το δικό σας ημερολόγιο και σημειώστε κάθε εβδομάδα του χρόνου ως Sprint ή Plan. Οι περισσότεροι παραθαλάσσιοι επιχειρηματίες διαπιστώνουν ότι το Sprint τους είναι μεταξύ δεκατεσσάρων και 22 εβδομάδων, και το Plan τους είναι το υπόλοιπο. Τώρα, για κάθε φάση, γράψτε ποια είναι στην πραγματικότητα η δουλειά σας. Στο Sprint, η δουλειά σας είναι: να εκτελέσετε το σχέδιο, να προστατεύσετε το περιθώριο τις καλές μέρες, να διατηρήσετε την ομάδα λειτουργική, και να

συλλέξετε δεδομένα. Στο Plan, η δουλειά σας είναι: να ορίσετε το Season Number (Κεφάλαιο 2), να σχεδιάσετε τη χωρητικότητα και τη στελέχωση (Κεφάλαια 4 και 5), να προσλάβετε (Κεφάλαιο 7), να διαπραγματευτείτε την παραχώρηση (Κεφάλαιο 12), να χτίσετε το μοντέλο ταμειακών ροών (Κεφάλαιο 14), και να διεξάγετε τον απολογισμό (Κεφάλαιο 18).

Ορίστε τώρα η διαγνωστική ερώτηση που πραγματικά έχει σημασία: ποια φάση λιμοκτονεί επί του παρόντος; Σχεδόν πάντα, είναι το Plan. Ένα σπριντ 100 ημερών είναι θορυβώδες, ορατό, και με άμεσες συνέπειες — νιώθετε ένα κακό Σάββατο στο σώμα σας. Η φάση Plan είναι σιωπηλή. Κανείς δεν την παρακολουθεί. Δεν υπάρχει ουρά που να σας υπενθυμίζει ότι οι προσλήψεις ξεκινούν τον Ιανουάριο. Οι ιδιοκτήτες που είναι φυσικά καλοί επιχειρηματίες — αυτοί που ευδοκιμούν από την αδρεναλίνη μιας γεμάτης βεράντας — είναι συχνά οι χειρότεροι σχεδιαστές, επειδή το Plan δεν προσφέρει κανέναν από τους βρόχους ανατροφοδότησης που κάνουν το Sprint να φαίνεται διαχειρίσιμο. Και οι ιδιοκτήτες που είναι προσεκτικοί σχεδιαστές μερικές φορές παγώνουν στην αίθουσα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης Sprint επειδή είναι συνηθισμένοι να έχουν χρόνο να σκεφτούν.

Σκεφτείτε 2 ενδεικτικούς επιχειρηματίες, και οι 2 διαχειρίζονται παραθαλάσσια περίπτερα παρόμοιου μεγέθους. Η Επιχειρηματίας Α αντιμετωπίζει ολόκληρο τον χρόνο ως ένα μακρύ εστιατόριο. Είναι στο κτίριο από τον Μάρτιο, πειραματίζεται με στοιχεία μενού που κανείς δεν έχει δοκιμάσει ακόμα, προσλαμβάνει αντιδραστικά καθώς το προσωπικό παραιτείται, και μέχρι τον Ιούνιο είναι εξαντλημένη ακόμα και πριν η σεζόν φτάσει στην κορύφωσή της — επειδή είναι «στη δουλειά»

συνεχώς από τον χειμώνα χωρίς πραγματικό διάλειμμα. Ο Επιχειρηματίας Β χωρίζει σκόπιμα τον χρόνο του. Από τον Οκτώβριο έως τον Φεβρουάριο βρίσκεται σχεδόν εξ ολοκλήρου σε λειτουργία Plan: αριθμοί, αγωγός προσλήψεων, συμβόλαια προμηθευτών, ανανεώσεις αδειών, και μόνο τόσες επισκέψεις στον χώρο όσες χρειάζονται για να ελέγξει την αποθήκευση και τη συντήρηση. Από τον Μάρτιο ξεκινά μια δομημένη τετραεβδομαδιαία μετάβαση — εκπαίδευση, δοκιμή συστημάτων, ήπιο άνοιγμα — και από περίπου την 1η Μαΐου είναι εντελώς σε λειτουργία Sprint, εκτελώντας ένα σχέδιο που είχε ήδη χτιστεί. Σε μια ενδεικτική σύγκριση σε ένα παρόμοιου μεγέθους περίπτερο 180 θέσεων, η ομάδα του Επιχειρηματία Β αναφέρει χαμηλότερη εναλλαγή προσωπικού στη μέση της σεζόν και μια σεζόν που τελειώνει με τον ιδιοκτήτη ακόμα αρκετά λειτουργικό ώστε να διεξάγει έναν κατάλληλο απολογισμό, αντί να καταρρεύσει στην εκτός-σεζόν έχοντας μόλις σκεφτεί πέρα από την Εργατική Πρωτομαγιά.

Το Ημερολόγιο Sprint/Plan δεν είναι απλώς διαχείριση χρόνου — αλλάζει τι μετράτε και πότε. Κατά τη διάρκεια του Sprint, ο πίνακας ελέγχου σας θα πρέπει να είναι καθημερινός και σχεδόν σε πραγματικό χρόνο: κουβέρ, μέσος όρος δαπάνης, κόστος εργασίας ως ποσοστό των εσόδων, πρόβλεψη προσαρμοσμένη στον καιρό έναντι πραγματικού. Κατά τη διάρκεια του Plan, ο πίνακας ελέγχου σας θα πρέπει να είναι εβδομαδιαίος ή μηνιαίος και προσανατολισμένος προς το μέλλον: ποσοστό πλήρωσης αγωγού προσλήψεων, κατάσταση συμβολαίων προμηθευτών, προθεσμίες ανανέωσης αδειών, ταμειακή διαθεσιμότητα έως το πρώτο μεγάλο σαββατοκύριακο της σεζόν. Το να τα ανακατεύετε αυτά είναι ο λόγος που οι ιδιοκτήτες είτε πνίγονται στην

παράλυση δεδομένων εποχής Sprint κατά τους ήσυχους μήνες, είτε αγνοούν στρατηγικές προθεσμίες κατά τους θορυβώδεις.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: σχεδιάστε το Ημερολόγιο Sprint/Plan σας σε μία σελίδα. Σημειώστε τις πραγματικές εμπορικές σας ημερομηνίες από πέρυσι (όχι τις ιδανικές σας ημερομηνίες — τις πραγματικές σας, συμπεριλαμβανομένων των αργών ενδιάμεσων ημερών που πιθανώς έπρεπε να κλείσετε ή να προωθήσετε πιο σκληρά). Στη συνέχεια, με ειλικρίνεια, σημειώστε ποια φάση υποχρηματοδοτείτε επί του παρόντος. Αν είναι Σεπτέμβριος και διαβάζετε αυτό, σχεδόν σίγουρα μπαίνετε στη σεζόν Plan — οπότε το επόμενο πράγμα που πρέπει να κάνετε, πριν το τέλος αυτής της εβδομάδας, είναι να δεσμεύσετε 4 ώρες στο ημερολόγιό σας τις επόμενες 14 ημέρες για να ξεκινήσετε το φύλλο εργασίας Season Number στο Κεφάλαιο 2. Αυτή η μία απόφαση προγραμματισμού είναι η διαφορά μεταξύ ενός ιδιοκτήτη που σχεδιάζει και ενός ιδιοκτήτη που αντιδρά, και είναι η μία συνήθεια που μοιράζονται σχεδόν όλοι οι κερδοφόροι επιχειρηματίες πολλαπλών σεζόν.

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Σχεδιάστε το Ημερολόγιο Sprint/Plan σας σε μία σελίδα, σημειώνοντας κάθε εβδομάδα του χρόνου ως Sprint ή Plan.

2

Σημειώστε τις πραγματικές εμπορικές σας ημερομηνίες από πέρυσι, συμπεριλαμβανομένων των ενδιαμέσων ημερών που έπρεπε να κλείσετε ή να προωθήσετε πιο σκληρά.

3

Προσδιορίστε με ειλικρίνεια ποια φάση — Sprint ή Plan — υποχρηματοδοτείτε επί του παρόντος.

4

Αν ξεκινά η σεζόν Plan, δεσμεύστε 4 ώρες τις επόμενες 14 ημέρες για να ξεκινήσετε το φύλλο εργασίας Season Number στο Κεφάλαιο 2.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Το Season Number: Πόσο Πρέπει Να Κερδίσει Ένα Καλοκαίρι

*Η αποτυχία να σχεδιάσεις είναι σχεδιασμός
να αποτύχεις.*

— ALAN LAKEIN

Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες παραθαλάσσιων εστιατορίων μπορούν να σας πουν τα έσοδα πέρυσι μέχρι το ευρώ. Πολύ λιγότεροι μπορούν να σας πουν, πριν ξεκινήσει η σεζόν, τι πρέπει πραγματικά να είναι τα έσοδα φέτος. Αυτός ο αριθμός — όχι μια φιλοδοξία, όχι το περσινό νούμερο συν 5%, αλλά ο αριθμός από τον οποίο εξαρτάται όλη η οικονομική σας ζωή — είναι το **Season Number**. Είναι το πιο σημαντικό μονό στοιχείο σε αυτό το βιβλίο, επειδή κάθε άλλο κεφάλαιο είτε σας βοηθά να το πετύχετε είτε σας βοηθά να χτίσετε τη χωρητικότητα για να το πετύχετε.

Το Season Number χτίζεται προς τα πίσω, όχι προς τα εμπρός. Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες προβλέπουν προς τα εμπρός: κοιτάζουν τα περσινά κουβέρ, μαντεύουν ένα ποσοστό ανάπτυξης, πολλαπλασιάζουν με τη μέση δαπάνη, και το ονομάζουν σχέδιο. Αυτή η μέθοδος σας λέει τι μπορείτε να πάρετε. Δεν σας λέει τίποτα για το τι χρειάζεστε. Το Season Number ξεκινά από το πραγματικό απαιτούμενο εισόδημά σας και εργάζεται προς τα πίσω στον επιχειρησιακό στόχο.

Ορίστε το φύλλο εργασίας, και αξίζει να το κάνετε με πραγματικά νούμερα, όχι απλώς να το διαβάσετε.

Ξεκινήστε με την απαίτηση εισοδήματος ιδιοκτήτη σας — τι χρειάζεστε προσωπικά να τραβήξετε από την επιχείρηση σε 12 μήνες για να ζήσετε, είτε είναι μισθός, διανομή, ή και τα 2. Προσθέστε τα σταθερά έξοδα χειμώνα: τα έξοδα που υπάρχουν κάθε μήνα του χρόνου είτε είστε ανοιχτοί είτε όχι — ενοίκιο αποθήκης, ασφάλιση, αποπληρωμές δανείων, λογιστική, μια ελάχιστη διοικητική ομάδα, υπηρεσίες κοινής ωφέλειας για οτιδήποτε διατηρείτε λειτουργικό. Προσθέστε το τέλος

παραχώρησης ή την ενοικίαση για την επόμενη σεζόν, ακόμα κι αν τεχνικά καταβάλλεται μόνο κατά τους εμπορικούς μήνες — είναι ένα κόστος που η σεζόν πρέπει να καλύψει. Προσθέστε την απαίτηση επανεπένδυσής σας — αντικατάσταση εξοπλισμού, συντήρηση δομής, προκαταβολή για τις βελτιώσεις του επόμενου έτους. Αυτό το σύνολο είναι η Ετήσια Απαίτηση Κέρδους σας.

Τώρα πάρτε ένα ενδεικτικό παράδειγμα. Ας πούμε ότι η απαίτηση εισοδήματος ιδιοκτήτη σας είναι 48.000 €. Τα σταθερά έξοδα χειμώνα ανέρχονται σε 31.000 € στους 8 ήσυχους μήνες. Το τέλος παραχώρησής σας για τη σεζόν είναι 22.000 €. Θέλετε να επανεπενδύσετε 14.000 € σε εξοπλισμό και συντήρηση δομής. Η Ετήσια Απαίτηση Κέρδους σας είναι 115.000 €. Αυτό είναι το απόλυτο κατώφλι — το ποσό που το λειτουργικό σας κέρδος, αφού πληρώσετε το εποχιακό προσωπικό, το εποχιακό κόστος εμπορευμάτων και τα εποχιακά λειτουργικά έξοδα, πρέπει να ξεπεράσει πριν η σεζόν αξίζει να έχει διεξαχθεί.

Τώρα, μετατρέψτε αυτό σε επιχειρησιακό στόχο. Αν το ρεαλιστικό λειτουργικό σας περιθώριο (κέρδος πριν την ανάληψη ιδιοκτήτη, μετά από όλα τα εποχιακά κόστη συμπεριλαμβανομένων της εργασίας και του κόστους πωληθέντων) κυμαίνεται στο 18% των εσόδων — ένα εύλογο νούμερο για μια καλά διαχειριζόμενη παραθαλάσσια λειτουργία, αν και το δικό σας μπορεί να διαφέρει — τότε τα Απαιτούμενα Έσοδα Σεζόν σας είναι η Ετήσια Απαίτηση Κέρδους σας διαιρεμένη με αυτό το περιθώριο: $115.000 \text{ €} \div 0,18 = 638.900 \text{ €}$, περίπου 639.000 €.

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΕΣΟΔΑ ΣΕΖΟΝ

Απαιτούμενα Έσοδα Σεζόν = Ετήσια Απαίτηση Κέρδους ÷ Ρεαλιστικό Λειτουργικό Περιθώριο

Τώρα διαιρέστε αυτό στις εμπορικές σας μέρες. Αν η σεζόν σας διαρκεί 130 εμπορικές μέρες, η Απαιτούμενη Μέση Ημερήσια Είσπραξή σας είναι $639.000 \text{ €} \div 130 =$ περίπου 4.915 € την ημέρα. Αυτός ο αριθμός μόνος του είναι χρήσιμος — σας λέει, μπαίνοντας μια τυχαία Τρίτη, αν η μέρα κάνει το μερίδιό της. Αλλά είναι παραπλανητικός από μόνος του, επειδή δεν είναι κάθε μέρα μέτρια. Εδώ το φύλλο εργασίας Season Number δικαιολογεί το όνομά του: δεν χρειάζεστε απλώς έναν μέσο όρο, χρειάζεστε να ξέρετε την Απαιτούμενη Είσπραξή σας Ανά-Μέρα-Με-Καλό-Καιρό, επειδή μια παραθαλάσσια επιχείρηση δεν κερδίζει ομοιόμορφα σε όλο το ημερολόγιό της — κερδίζει δυσανάλογα σε έναν μικρότερο αριθμό εξαιρετικών ημερών, ένα μοτίβο που θα ποσοτικοποιήσουμε ακριβώς στο Weather Revenue Index του Κεφαλαίου 3.

Προς το παρόν, χρησιμοποιήστε έναν χονδρικό διαχωρισμό ως προσωρινή λύση μέχρι να χτίσετε τον δικό σας δείκτη καιρού: στις περισσότερες παραθαλάσσιες λειτουργίες, περίπου το καλύτερο τρίτο των εμπορικών ημερών (ενδεικτικά, 40–45 ημέρες) παράγει κοντά στο 55–60% των εσόδων της σεζόν. Εφαρμόστε αυτό στο παράδειγμά μας: αν 42 καλές μέρες χρειάζεται να παράγουν το 57% των 639.000 €, αυτό είναι 364.000 € σε αυτές τις 42 μέρες, ή περίπου 8.670 € ανά καλή μέρα — σχεδόν διπλάσιο από τον

επίπεδο μέσο όρο. Οι υπόλοιπες 88 μέτριες-προς-φτωχές μέρες χρειάζεται να παράγουν τα υπόλοιπα 275.000 €, ή περίπου 3.125 € την ημέρα. Αυτό το χάσμα μεταξύ 8.670 € και 3.125 € είναι όλος ο λόγος που υπάρχει ο σχεδιασμός χωρητικότητας (Κεφάλαιο 4) και η στελέχωση κατά τρόπο (Κεφάλαιο 5): μια στελέχωση και κουζίνα χτισμένη για τον επίπεδο μέσο όρο των 4.915 € θα είναι σοβαρά υποστελεχωμένη τις καλές μέρες και σοβαρά υπερστελεχωμένη τις φτωχές, χάνοντας χρήματα και στις 2 κατευθύνσεις.

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΑΝΑ-ΜΕΡΑ-ΜΕ-ΚΑΛΟ-ΚΑΙΡΟ

Απαιτούμενη Είσπραξη Ανά-Μέρα-Με-Καλό-Καιρό = (Μερίδιο Εσόδων Καλής Μέρας × Απαιτούμενα Έσοδα Σεζόν) ÷ Αριθμός Ημερών Καλού Καιρού

Το φύλλο εργασίας Season Number έχει 5 γραμμές: Απαίτηση Εισοδήματος Ιδιοκτήτη, Σταθερά Έξοδα Χειμώνα, Τέλος Παραχώρησης/Ενοικίου, Απαίτηση Επανεπένδυσης, και το άθροισμά τους, η Ετήσια Απαίτηση Κέρδους. Στη συνέχεια διαιρέστε με το ρεαλιστικό λειτουργικό σας περιθώριο για να πάρετε τα Απαιτούμενα Έσοδα Σεζόν, διαιρέστε με τις εμπορικές ημέρες για την Απαιτούμενη Μέση Ημερήσια Είσπραξη, και εφαρμόστε το μερίδιο εσόδων καλής μέρας σας (από το Κεφάλαιο 3 μόλις το χτίσετε, ή τον προσωρινό δείκτη 55–60%/άνω-τρίτο παραπάνω) για να πάρετε την Απαιτούμενη Είσπραξη

Ανά-Μέρα-Με-Καλό-Καιρό. 6 αριθμοί. Γράψτε τους σε μια κάρτα και καρφισώστε τη στο γραφείο. Κάθε απόφαση τιμολόγησης, κάθε απόφαση στελέχωσης, κάθε απόφαση «πρέπει να ανοίξουμε σήμερα» ελέγχεται έναντι αυτής της κάρτας.

To Season Number, Βήμα Προς Βήμα

- 1 Προσθέστε την Απαίτηση Εισοδήματος Ιδιοκτήτη, τα Σταθερά Έξοδα Χειμώνα, το Τέλος Παραχώρησης/Ενοικίου και την Απαίτηση Επανεπένδυσης στην Ετήσια Απαίτηση Κέρδους.
- 2 Διαιρέστε την Ετήσια Απαίτηση Κέρδους με το ρεαλιστικό λειτουργικό σας περιθώριο για να πάρετε τα Απαιτούμενα Έσοδα Σεζόν.
- 3 Διαιρέστε τα Απαιτούμενα Έσοδα Σεζόν με τις εμπορικές ημέρες για να πάρετε την Απαιτούμενη Μέση Ημερήσια Είσπραξη.
- 4 Εφαρμόστε το μερίδιο εσόδων καλής μέρας σας στα Απαιτούμενα Έσοδα Σεζόν για να πάρετε την Απαιτούμενη Είσπραξη Ανά-Μέρα-Με-Καλό-Καιρό.

Μια προειδοποίηση, επειδή αυτό το λάθος έχει βυθίσει διαφορετικά καλά διαχειριζόμενες λειτουργίες: οι ιδιοκτήτες συχνά υπολογίζουν το Season Number μία φορά, στον ενθουσιασμό του Φεβρουαρίου, και μετά ποτέ δεν το επανεξετάζουν καθώς αλλάζουν τα κόστη. Αν το τέλος παραχώρησής σας αυξηθεί, αν ένας προμηθευτής αυξήσει τις τιμές, αν πάρετε μεγαλύτερο δάνειο για νέο εξοπλισμό, το Season Number μετακινείται — και αν δεν το επανυπολογίσετε, κατευθύνεστε προς έναν στόχο που

δεν αντιστοιχεί πλέον στην πραγματικότητα. Επανυπολογίστε το κάθε φορά που αλλάζει μια μεγάλη γραμμή κόστους, και επανυπολογίστε το σωστά στον απολογισμό (Κεφάλαιο 18) χρησιμοποιώντας τα πραγματικά νούμερα της σεζόν ως σημείο εκκίνησης για το επόμενο έτος.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: χτίστε το δικό σας φύλλο εργασίας Season Number χρησιμοποιώντας τα πραγματικά σας νούμερα, ακόμα και χονδρικά. Αν δεν έχετε ακόμα έναν διαχωρισμό εσόδων καλής μέρας, χρησιμοποιήστε τον προσωρινό δείκτη 55–60%/άνω-τρίτο, και δεσμευτείτε να τον αντικαταστήσετε με τον δικό σας Weather Revenue Index μέχρι το τέλος του επόμενου κεφαλαίου. Γράψτε τους 6 αριθμούς σε μία κάρτα. Αυτή η κάρτα είναι τώρα το πιο σημαντικό έγγραφο στον φάκελο σχεδιασμού σας.

**ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΜΕΝΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ — SEASON NUMBER,
ΠΑΡΑΘΑΛΑΣΣΙΟ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ 120 ΘΕΣΕΩΝ**

Στοιχείο	Ετήσιο νούμερο	Σημειώσεις
Απαιτούμενο εισόδημα ιδιοκτήτη	€65,000	Τι πρέπει να πληρώσει η σεζόν στον ιδιοκτήτη
Σταθερά έξοδα χειμώνα (Οκτ–Μαρ)	€38,000	Ενοίκιο, ασφάλιση, αποθήκευση, βασικό προσωπικό
Τέλος παραχώρησης	€22,000	Καταβάλλεται ανεξάρτητα αν η σεζόν είναι καλή
Επανεπένδυση (εξοπλισμός, δομή)	€15,000	Ετήσια πρόβλεψη, όχι εφάπαξ
Απαιτούμενο κέρδος σεζόν	€140,000	Άθροισμα των παραπάνω
Εμπορικές μέρες (Μάιος–Σεπτ)	150	Συμπεριλαμβανομένων ήσυχων και βροχερών ημερών
Μέρες καλού καιρού (εκτίμηση)	65	Από το δικό του Weather Revenue Index του χώρου
Απαιτούμενη είσπραξη, μέρα καλού καιρού	€1,850	70% κέρδους σεζόν ÷ μέρες καλού καιρού

Ξεκινώντας

- 1 Αθροίστε την απαίτηση εισοδήματος ιδιοκτήτη, τα σταθερά έξοδα χειμώνα, το τέλος παραχώρησης και την απαίτηση επανεπένδυσης στην Ετήσια Απαίτηση Κέρδους σας.
- 2 Διαιρέστε αυτό το νούμερο με το ρεαλιστικό λειτουργικό σας περιθώριο για να πάρετε τα Απαιτούμενα Έσοδα Σεζόν σας.
- 3 Διαιρέστε τα Απαιτούμενα Έσοδα Σεζόν με τις εμπορικές σας μέρες για να πάρετε την Απαιτούμενη Μέση Ημερήσια Είσπραξή σας.
- 4 Εφαρμόστε τον προσωρινό δείκτη 55–60%/άνω-τρίτο για να εκτιμήσετε την Απαιτούμενη Είσπραξή σας Ανά-Μέρα-Με-Καλό-Καιρό.
- 5 Γράψτε όλους τους 6 αριθμούς Season Number σε μια κάρτα και καρφιτσώστε τη στο γραφείο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο Καιρός Είναι Ο Πραγματικός Σας Ιδιοκτήτης

*Το κλίμα είναι αυτό που περιμένουμε, ο
καιρός είναι αυτό που παίρνουμε.*

— MARK TWAIN

Πληρώνετε ενοίκιο ή τέλος παραχώρησης σε ένα δημοτικό συμβούλιο ή έναν ιδιοκτήτη γης. Αλλά η οντότητα που πραγματικά αποφασίζει πόσα χρήματα περνούν από την πόρτα σας οποιαδήποτε μέρα είναι ο καιρός, και σε αντίθεση με τον ιδιοκτήτη σας, δεν σας δίνει σχεδόν καθόλου προειδοποίηση και κανέναν τρόπο να διαπραγματευτείτε. Κάθε παραθαλάσσιος επιχειρηματίας το ξέρει αυτό διαισθητικά. Πολύ λίγοι το έχουν ποτέ ποσοτικοποιήσει. Αυτό είναι το χάσμα που κλείνει αυτό το κεφάλαιο.

Το ένστικτο που έχουν οι περισσότεροι ιδιοκτήτες είναι να αντιμετωπίζουν τον «καλό καιρό» ως μία θολή κατηγορία — ηλιόλουστος, ζεστός, ωραίος — και τον «κακό καιρό» ως άλλη. Αυτό δεν είναι αρκετά ακριβές για να σχεδιάσετε γύρω από αυτό. Η θερμοκρασία, ο άνεμος, οι βροχοπτώσεις και οι ώρες ηλιοφάνειας κινούν τα κουβέρ διαφορετικά ο καθένας, και κάποια πράγματα που αισθάνεστε ότι πρέπει να έχουν σημασία δεν έχουν πολλή, ενώ κάποια πράγματα που αγνοούνται έχουν μεγάλη σημασία. Οι ιδιοκτήτες είναι συχνά πεπεισμένοι ότι ένας συννεφιασμένος ουρανός μόνος του σκοτώνει μια μέρα, ενώ τα δικά τους δεδομένα δείχνουν ότι οι συννεφιασμένες-αλλά-ζεστές-και-ξηρές μέρες αποδίδουν σχεδόν εξίσου καλά με τον πλήρη ήλιο — ενώ ο άνεμος, τον οποίο κανείς δεν παρακολουθούσε, αποδεικνύεται ο μεγαλύτερος μονός προγνωστικός παράγοντας κουβέρ σε μια εκτεθειμένη βεράντα.

Το εργαλείο για να διορθώσετε αυτό είναι το **Weather Revenue Index (WRI)**: ένα απλό μοντέλο βαθμολόγησης τύπου παλινδρόμησης χτισμένο από το δικό σας ιστορικό σημείου πώλησης αντιπαραβαλλόμενο με ιστορικά δεδομένα καιρού για

τον χώρο σας, ιδανικά σε 3 σεζόν ώστε να μην υπερπροσαρμόζετε σε μία ασυνήθιστη χρονιά. Δεν χρειάζεστε επιστήμονα δεδομένων. Χρειάζεστε ένα φύλλο υπολογισμού, τα καθημερινά σας κουβέρ ή έσοδα για κάθε εμπορική ημέρα τις τελευταίες 3 σεζόν, και αντίστοιχες καθημερινές μετρήσεις καιρού — μέγιστη θερμοκρασία, ταχύτητα ανέμου, βροχόπτωση σε χιλιοστά, και ώρες ηλιοφάνειας — αντλημένες από οποιοδήποτε δημόσιο αρχείο καιρού για τον πλησιέστερο σταθμό σας.

Ορίστε η μέθοδος, σε 5 βήματα. Πρώτον, καταγράψτε κάθε εμπορική ημέρα με τα πραγματικά της έσοδα (ή κουβέρ, αν τα έσοδα είναι διαστρεβλωμένα από αλλαγές τιμολόγησης μεταξύ των ετών) και τις 4 μεταβλητές καιρού της. Δεύτερον, κανονικοποιήστε τα έσοδα για να αφαιρέσετε τις επιδράσεις της ημέρας της εβδομάδας — ένα βροχερό Σάββατο και μια βροχερή Τρίτη δεν είναι συγκρίσιμα, οπότε εκφράστε τα έσοδα κάθε ημέρας ως ποσοστό του εποχιακού μέσου όρου εκείνης της ημέρας της εβδομάδας παρά ως ακατέργαστο αριθμό ευρώ. Τρίτον, ταξινομήστε τα δεδομένα ανά κάθε μεταβλητή καιρού με τη σειρά και κοιτάξτε το μοτίβο εσόδων στα τεταρτημόρια — τα έσοδα μειώνονται σταθερά καθώς αυξάνεται η ταχύτητα ανέμου, ή υπάρχει κατώφλι όπου πέφτουν απότομα; Τέταρτον, προσδιορίστε τις 2 ή 3 μεταβλητές με την ισχυρότερη και πιο σταθερή σχέση με τα έσοδα — για τους περισσότερους εκτεθειμένους παραθαλάσσιους χώρους αυτό αποδεικνύεται ότι είναι η ταχύτητα ανέμου και η βροχόπτωση, με τη θερμοκρασία να έχει λιγότερη σημασία απ' όσο περιμένουν οι ιδιοκτήτες πάνω από περίπου 20°C, και τις ώρες ηλιοφάνειας να έχουν σημασία κυρίως ως δείκτης για τη βροχή παρά ως ανεξάρτητος παράγοντας. Πέμπτον, χτίστε μια απλή σταθμισμένη βαθμολογία,

0–100, από αυτές τις μεταβλητές, βαθμονομημένη έναντι των δικών σας ιστορικών ζωνών εσόδων, και έχετε ένα WRI που μπορείτε να εφαρμόσετε σε οποιαδήποτε πρόβλεψη για να προβλέψετε μια ζώνη εσόδων για μια επερχόμενη ημέρα.

Χτίζοντας Το WRI Σας, Σε 5 Βήματα

- 1 Καταγράψτε κάθε εμπορική ημέρα με τα πραγματικά της έσοδα ή κουβέρ και τις 4 μεταβλητές καιρού της.
- 2 Κανονικοποιήστε τα έσοδα κάθε ημέρας ως ποσοστό του εποχιακού μέσου όρου εκείνης της ημέρας της εβδομάδας.
- 3 Ταξινομήστε τα δεδομένα ανά κάθε μεταβλητή καιρού και κοιτάξτε το μοτίβο εσόδων στα τεταρτημόρια.
- 4 Προσδιορίστε τις 2 ή 3 μεταβλητές με την ισχυρότερη, πιο σταθερή σχέση με τα έσοδα.
- 5 Χτίστε μια σταθμισμένη βαθμολογία 0–100 από αυτές τις μεταβλητές, βαθμονομημένη έναντι των δικών σας ιστορικών ζωνών εσόδων.

Πάρτε ένα ενδεικτικό παράδειγμα από μια παραθαλάσσια ψησταριά με 3 σεζόν δεδομένων. Η αρχική υπόθεση του ιδιοκτήτη ήταν ότι η θερμοκρασία είναι βασιλιάς — ζεστή μέρα, μεγάλη μέρα. Όταν οι αριθμοί ταξινομήθηκαν πραγματικά, το μοτίβο είπε μια διαφορετική ιστορία. Οι μέρες πάνω από 26°C με άνεμο κάτω από 15 χλμ/ώρα κατά μέσο όρο έφτασαν το 118% της εποχιακής

νόρμας εκείνης της ημέρας της εβδομάδας. Οι μέρες με μέτρια 20–24°C με τον ίδιο χαμηλό άνεμο κατά μέσο όρο έφτασαν το 109% — μόλις πίσω. Αλλά οι μέρες με οποιαδήποτε θερμοκρασία με άνεμο πάνω από 25 χλμ/ώρα κατά μέσο όρο έφτασαν μόνο το 71% της νόρμας, και οι μέρες με περισσότερα από 2mm βροχής κατά μέσο όρο έφτασαν το 44%, ανεξάρτητα από τη θερμοκρασία. Η ιεραρχία που αποκαλύφθηκε ήταν: η βροχή σκοτώνει τη μέρα εντελώς, ο άνεμος την καταστέλλει σημαντικά, και η θερμοκρασία πάνω από ένα αρκετά μέτριο κατώφλι έχει πολύ λιγότερη σημασία απ' όσο πιστευόταν μόλις είστε καθαροί από βροχή και άνεμο. Αυτός ο ιδιοκτήτης ανησυχούσε για προβλέψεις που προέβλεπαν 22°C έναντι 27°C, ουσιαστικά θόρυβο, ενώ υποσχεδίαζε για τις προβλέψεις ανέμου που πραγματικά εξηγούσαν το μεγαλύτερο μέρος της διακύμανσης.

Μόλις έχετε το WRI σας, τροφοδοτεί απευθείας πίσω στο Season Number από το Κεφάλαιο 2: αντί για ένα υποτιθέμενο μερίδιο 55–60% άνω-τρίτου, τώρα έχετε πραγματικές ιστορικές ζώνες εσόδων συνδεδεμένες με πραγματικές βαθμολογίες καιρού, που σας επιτρέπει να χτίσετε μια πολύ πιο ακριβή Απαιτούμενη Είσπραξη Ανά-Μέρα-Με-Καλό-Καιρό και αντίστοιχη Απαιτούμενη Είσπραξη σε οριακές και φτωχές μέρες. Τροφοδοτεί επίσης μπροστά στα Κεφάλαια 4, 5 και 6 — τα όρια χωρητικότητας, οι λειτουργικοί τρόποι και η στελέχωση εξαρτώνται όλα από τη βαθμολογία WRI για μια επερχόμενη μέρα, όχι από ένα ασαφές εικονίδιο καιρού.

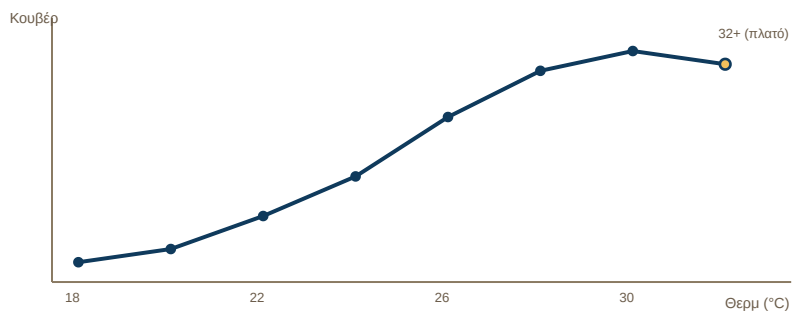
Πρακτικά, αυτό σημαίνει να αλλάξετε τον τρόπο που διαβάζετε μια πρόβλεψη. Σταματήστε να κοιτάτε το εικονίδιο «ηλιόλουστο/συννεφιασμένο» και τον μοναδικό αριθμό θερμοκρασίας.

Αντλήστε την ταχύτητα ανέμου και την πιθανότητα βροχόπτωσης συγκεκριμένα, περάστε τα μέσα από τη στάθμισή σας WRI, και πάρτε μια προβλεπόμενη ζώνη εσόδων 48–72 ώρες πριν — που είναι ακριβώς ο χρόνος προειδοποίησης που χρειάζεστε για το Weather-Indexed Roster στο Κεφάλαιο 6. Αρκετές υπηρεσίες πρόβλεψης προσφέρουν τώρα ωριαία δεδομένα ανέμου και βροχόπτωσης δωρεάν μέσω API ή μιας απλής εφαρμογής· δεν χρειάζεστε τίποτα εξεζητημένο, μόνο συνέπεια σε αυτό που ελέγχετε και πότε.

Μια προειδοποίηση: το WRI σας θα είναι θορυβώδες τον πρώτο χρόνο του, ειδικά αν οι 3 σεζόν ιστορίας σας περιλαμβάνουν ένα πραγματικά ασυνήθιστο έτος — ένα καλοκαίρι κύματος καύσωνα ή ένα καλοκαίρι με πλημμύρες που στρεβλώνει τους μέσους όρους. Αντιμετωπίστε τον πρώτο χρόνο ως εργασιακό προσχέδιο, όχι ευαγγέλιο, και βελτιώστε το καθώς προσθέτετε τα δεδομένα κάθε νέας σεζόν. Μέχρι τον τρίτο χρόνο παρακολούθησης, οι περισσότεροι επιχειρηματίες διαπιστώνουν ότι το WRI τους προβλέπει ζώνες εσόδων εντός περίπου 10–15% από το πραγματικό σε μη-ακραίες μέρες, που είναι περισσότερο από αρκετά ακριβές για να στελεχώσετε και να αγοράσετε ενάντια σε αυτό.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: αντλήστε 3 σεζόν καθημερινών εσόδων και αντιπαραβάλετέ τα με ιστορικά δεδομένα καιρού για τον χώρο σας. Δεν χρειάζεται να ολοκληρώσετε ολόκληρη την παλινδρόμηση αυτή την εβδομάδα — απλά κάντε το βήμα ένα και το βήμα 2: χτίστε το φύλλο υπολογισμού και κανονικοποιήστε για την ημέρα της εβδομάδας. Αυτό μόνο πιθανώς θα αποκαλύψει

ένα μοτίβο που δεν περιμένατε, με τον ίδιο τρόπο που το έκανε για τον ιδιοκτήτη στο παραπάνω παράδειγμα.



ΤΟ ΔΙΚΟ ΤΟΥ WEATHER REVENUE INDEX ΕΝΟΣ ΧΩΡΟΥ — ΤΑ ΚΟΥΒΕΡ ΑΥΞΑΝΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗ ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ, ΜΕΤΑ ΙΣΟΠΕΔΩΝΟΝΤΑΙ ΜΟΛΙΣ ΓΕΜΙΣΕΙ Ο ΧΩΡΟΣ

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Αντλήστε 3 σεζόν καθημερινών εσόδων ή κουβέρ για κάθε εμπορική ημέρα.

2

Αντιστοιχίστε κάθε ημέρα με τις 4 μεταβλητές καιρού της: μέγιστη θερμοκρασία, ταχύτητα ανέμου, βροχόπτωση σε mm και ώρες ηλιοφάνειας.

3

Κανονικοποιήστε τα έσοδα κάθε ημέρας ως ποσοστό του εποχιακού μέσου όρου εκείνης της ημέρας της εβδομάδας για να αφαιρέσετε τις επιδράσεις της ημέρας της εβδομάδας.

4

Ταξινομήστε τα κανονικοποιημένα δεδομένα ανά κάθε μεταβλητή καιρού και σημειώστε ποια δείχνει την πιο απότομη πτώση εσόδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Good-Day Capacity Ceiling

Μια αλυσίδα είναι τόσο δυνατή όσο ο πιο αδύναμος κρίκος της.

— ΑΓΓΛΙΚΗ ΠΑΡΟΙΜΙΑ

Ορίστε ένα γεγονός που αλλάζει το πώς θα πρέπει να σκέφτεστε για ολόκληρη τη σεζόν σας: στις καλύτερες 30 μέρες σας, δεν διαχειρίζεστε πραγματικά ένα εστιατόριο που περιστασιακά γίνεται πολυσύχναστο. Διαχειρίζεστε έναν χώρο σταθερής χωρητικότητας που τυχαίνει να σερβίρει φαγητό, και κάθε καλεσμένος που απορρίπτετε αυτές τις μέρες δεν είναι αναβεβλημένα έσοδα — είναι χαμένα. Δεν επιστρέφουν την Τρίτη. Πηγαίνουν στο beach club 200 μέτρα πιο κάτω στην άμμο, και δεν θα δείτε ποτέ αυτά τα χρήματα, αυτή τη σεζόν ή ίσως ποτέ αν αποφασίσουν ότι αυτό είναι το νέο τους μέρος.

Αυτό είναι θεμελιωδώς διαφορετικό από τη σχέση ενός εστιατορίου που λειτουργεί όλο τον χρόνο με ένα πολυσύχναστο βράδυ. Ένα εστιατόριο στην πόλη που είναι γεμάτο ένα Σάββατο μπορεί λογικά να περιμένει ότι μέρος της υπερχείλισης θα επιστρέψει μια πιο ήσυχη Τετάρτη. Μια παραθαλάσσια λειτουργία στις καλύτερες 30 μέρες της δεν έχει μια πιο ήσυχη Τετάρτη να αναβάλει — αυτές οι 30 μέρες είναι όλο το παιχνίδι, και το Κεφάλαιο 2 καθόρισε ότι μπορεί να χρειαστεί να παράγουν περισσότερα από τα μισά έσοδα της σεζόν σας. Οπότε η ερώτηση «ποιο είναι το πραγματικό μου όριο χωρητικότητας σε μια μέρα αιχμής» δεν είναι μια λειτουργική περιέργεια. Είναι μια άμεση ερώτηση εσόδων με έναν αριθμό ευρώ συνδεδεμένο.

Το εργαλείο εδώ είναι το **Bottleneck Audit**, και το τρέχετε συγκεκριμένα για το πιο πολυσύχναστο ρεαλιστικό Σάββατο σας — όχι μια μέτρια μέρα, όχι μια αργή μέρα, τη μέρα που όλα λειτουργούν με πλήρη ταχύτητα. Ο έλεγχος περνά από κάθε στάδιο που περνά ένας καλεσμένος και μετρά τη μέγιστη διατηρήσιμη ροή του, επειδή το όριό σας δεν καθορίζεται από τον

μεγαλύτερο περιορισμό σας στο χαρτί, καθορίζεται από ποιο μοναδικό στάδιο πράγματι πνίγεται πρώτο στην πράξη.

Περπατήστε ολόκληρο το ταξίδι του καλεσμένου και χρονομετρήστε τουλάχιστον 4 πράγματα: την παραγωγή κουζίνας (κύρια πιάτα που η γραμμή μπορεί φυσικά να παράγει την ώρα με πλήρη στελέχωση), τις θέσεις (κουβέρ που οι φυσικές θέσεις μπορούν να γυρίσουν την ώρα δεδομένης της μέσης διάρκειας τραπεζιού σας), τις τουαλέτες (αυτό ακούγεται ασήμαντο και δεν είναι — ένας παραθαλάσσιος χώρος με ανεπαρκή χωρητικότητα τουαλετών δημιουργεί ουρές που αποθαρρύνουν ορατά τους νέους αφιχθέντες και δημιουργούν τα παράπονα που κάνουν τη μεγαλύτερη ζημιά στη φήμη, γι' αυτό το Κεφάλαιο 17 αναφέρεται απευθείας στη χωρητικότητα τουαλετών), και το ταμείο ή τη γραμμή παραγγελιών (συναλλαγές που το σημείο πληρωμής μπορεί να διεκπεραιώσει την ώρα, στο οποίο θα επιστρέψουμε λεπτομερώς στο Κεφάλαιο 11).

Τρέξτε τον έλεγχο ως εξής. Χρονομετρήστε την πραγματική παραγωγή κουζίνας σας κατά τη διάρκεια της πιο πολυσύχναστης ιστορικής ώρας της περασμένης σεζόν — όχι θεωρητική χωρητικότητα, πραγματικά πιάτα που έφυγαν από τη γραμμή. Χρονομετρήστε τις εναλλαγές θέσεων με τον ίδιο τρόπο — συνολικά κουβέρ που σερβιρίστηκαν διαιρεμένα με τις ώρες διαιρεμένα με τον αριθμό θέσεων. Χρονομετρήστε το μήκος της ουράς τουαλέτας στην αιχμή, αν έχετε μία, και εκτιμήστε την χαμένη πελατεία από ορατή αποθάρρυνση (καλεσμένοι που βλέπουν μια μεγάλη ουρά και απλά φεύγουν, για τους οποίους το προσωπικό συνήθως έχει ανέκδοτα ακόμα και χωρίς σκληρά

δεδομένα). Και χρονομετρήστε τις συναλλαγές της γραμμής ταμείου σας την ώρα έναντι του θεωρητικού μέγιστού της.

To Bottleneck Audit, Βήμα Προς Βήμα

- 1** Χρονομετρήστε την πραγματική παραγωγή κουζίνας — πιάτα που φεύγουν από τη γραμμή — κατά τη διάρκεια της πιο πολυσύχναστης ιστορικής ώρας της περασμένης σεζόν.
- 2** Χρονομετρήστε τις εναλλαγές θέσεων: συνολικά κουβέρ που σερβιρίστηκαν διαιρεμένα με τις ώρες διαιρεμένα με τον αριθμό θέσεων.
- 3** Χρονομετρήστε το μήκος της ουράς τουαλέτας στην αιχμή και εκτιμήστε την χαμένη πελατεία από ορατή αποθάρρυνση.
- 4** Χρονομετρήστε τις συναλλαγές της γραμμής ταμείου την ώρα έναντι του θεωρητικού μέγιστού της.

Bottleneck Audit — Four Stages



ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΠΟΥ ΣΧΗΜΑΤΙΖΕΙ ΠΡΩΤΟ ΟΡΑΤΗ ΟΥΡΑ ΚΑΘΟΡΙΖΕΙ ΤΟ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ ΟΡΙΟ — ΟΧΙ ΤΟΝ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΟ ΑΡΙΘΜΟ ΣΤΟ ΧΑΡΤΙ

Πάρτε ένα ενδεικτικό περίπτερο με 220 θέσεις. Παραγωγή κουζίνας σε πλήρη στελέχωση αιχμής: 180 κύρια πιάτα την ώρα. Θέσεις, με μέση διάρκεια τραπεζιού 70 λεπτών για καλεσμένους φαγητού: περίπου 190 κουβέρ την ώρα με πλήρη εναλλαγή. Τουαλέτες: καμία μετρημένη ουρά κάτω από 6 μονάδες για αυτόν τον αριθμό θέσεων, οπότε δεν είναι επί του παρόντος περιοριστικές. Γραμμή ταμείου: 2 σημεία ταμείου, το καθένα διεκπεραιώνει περίπου 45 συναλλαγές την ώρα με ένα παραθαλάσσιο μενού βαρύ σε μονά είδη, οπότε 90 συναλλαγές την ώρα συνδυαστικά — και αν το μέσο μέγεθος συναλλαγής είναι 2,1 καλεσμένοι, αυτό είναι περίπου 189 καλεσμένοι που σερβιρίστηκαν την ώρα στο ταμείο. Στο χαρτί, οι θέσεις (190/ώρα) και το ταμείο (189/ώρα) μοιάζουν παρόμοια, και η κουζίνα (180/ώρα) φαίνεται ο πιο στενός περιορισμός. Αλλά ο έλεγχος

πραγματικού κόσμου σε αυτό το περίπτερο διαπίστωσε ότι ο σχηματισμός ουράς ξεκίνησε στο ταμείο περίπου 40 λεπτά πριν ξεκινήσει στη γραμμή κουζίνας σε ένα πραγματικό Σάββατο αιχμής — επειδή οι συναλλαγές ταμείου συγκεντρώνονται σε συγκεκριμένες αιχμές παραγγελιών (κύματα αφίξεων, βιασύνη μετά το κολύμπι) παρά κατανέμονται ομοιόμορφα στην ώρα όπως κάνει η παραγωγή κουζίνας. Οι ονομαστικοί αριθμοί έλεγαν ότι η κουζίνα ήταν το όριο· η παρατηρούμενη πραγματικότητα έλεγε ότι ήταν το ταμείο, τουλάχιστον κατά τη διάρκεια των κυμάτων αφίξεων.

Αυτό είναι το κεντρικό μάθημα του Bottleneck Audit: το όριό σας δεν είναι ο χαμηλότερος θεωρητικός αριθμός ροής σας, είναι όποιο στάδιο σχηματίζει πρώτο ορατή ουρά όταν πραγματικά παρακολουθείτε μια ώρα αιχμής με χρονόμετρο και σημειωματάριο. Κάντε αυτόν τον έλεγχο προσωπικά, σε μια πραγματική μέρα αιχμής, στέκοντας σε κάθε στάδιο για τουλάχιστον 60 συνεχόμενα λεπτά, επειδή οι εκτιμήσεις χωρητικότητας στο χαρτί είναι συνεπώς λανθασμένες, συνήθως υποεκτιμώντας πόσο άνισα συγκεντρώνεται η ζήτηση μέσα σε μια ώρα αντί να κατανέμεται ομαλά.

Μόλις γνωρίζετε τον δεσμευτικό σας περιορισμό, έχετε 3 απαντήσεις, και αυτό το βιβλίο καλύπτει και τις 3 στα επόμενα κεφάλαια. Μπορείτε να ανεβάσετε το όριο συγκεκριμένα στο δεσμευτικό σημείο — ένα επιπλέον σημείο ταμείου, όχι έναν επιπλέον σεφ, αν το ταμείο είναι ο περιορισμός σας (Κεφάλαιο 11). Μπορείτε να διαχειριστείτε τη ζήτηση στο όριο που έχετε — ένα σύστημα κράτησης ή ελάχιστης δαπάνης για τον premium χώρο που κατανέμει το κύμα (Κεφάλαιο 10), ή ζήτηση βασισμένη

σε εκδηλώσεις μετατοπισμένη σε ενδιάμεσες εβδομάδες (Κεφάλαιο 15). Ή μπορείτε να αποδεχτείτε το όριο και να τιμολογήσετε ανάλογα — επειδή αν πραγματικά δεν μπορείτε να σερβίρετε περισσότερα από 190 κουβέρ την ώρα στην αιχμή, ο μόνος μοχλός που απομένει για να αυξήσετε τα έσοδα εκείνης της ώρας είναι η μέση δαπάνη, όχι ο όγκος, που θα πρέπει να διαμορφώσει τη μηχανική μενού σας (Κεφάλαιο 8) και τη στρατηγική ποτών σας (Κεφάλαιο 9) συγκεκριμένα για τις προσδιορισμένες ώρες αιχμής.

Ο αριθμός που αυτό το κεφάλαιο θα πρέπει να σας αφήσει είναι συγκεκριμένος: το μετρημένο, παρατηρημένο, επαληθευμένο με χρονόμετρο όριο ροής ώρας αιχμής σας, και ποιο μοναδικό στάδιο το προκαλεί. Πολλαπλασιάστε αυτό το όριο με τις ρεαλιστικές ώρες αιχμής σας την ημέρα και συγκρίνετέ το με την Απαιτούμενη Είσπραξη Ανά-Μέρα-Με-Καλό-Καιρό από το φύλλο εργασίας Season Number σας. Αν το όριό σας δεν μπορεί φυσικά να παράγει αυτόν τον αριθμό ακόμα και με τέλεια μέση δαπάνη, έχετε βρει το πιο επείγον δομικό πρόβλημα στην επιχείρησή σας, και είναι καλύτερα να το βρείτε σε ένα φύλλο υπολογισμού τον Μάρτιο παρά να το ανακαλύψετε ως ανεξήγητο έλλειμμα εσόδων τον Αύγουστο.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: επιλέξτε το πιο πολυσύχναστο ρεαλιστικό Σάββατο σας από τα δεδομένα της περασμένης σεζόν, και αν δεν μπορείτε να τρέξετε τον ζωντανό έλεγχο μέχρι την επόμενη σεζόν, τουλάχιστον ανακατασκευάστε τον από τις χρονοσφραγίδες POS σας — αντλήστε ωριαίες μετρήσεις συναλλαγών, ωριαία κουβέρ, και ωριαίους χρόνους κουζίνας για εκείνη τη μέρα, και προσδιορίστε πού ήταν το χάσμα μεταξύ

ζήτησης και ροής μεγαλύτερο. Αυτό το χάσμα είναι ο δεσμευτικός σας περιορισμός, και είναι το πρώτο πράγμα που πρέπει να διορθώσετε πριν διορθώσετε οτιδήποτε άλλο.

Βάλτε Το Σε Πράξη

- 1 Επιλέξτε το πιο πολυσύχναστο ρεαλιστικό Σάββατο σας από τα δεδομένα της περασμένης σεζόν.
- 2 Τρέξτε το Bottleneck Audit ζωντανά για τουλάχιστον 60 συνεχόμενα λεπτά σε κάθε στάδιο: κουζίνα, θέσεις, τουαλέτες και ταμείο.
- 3 Ή, αν δεν μπορείτε να το τρέξετε ζωντανά ακόμα, ανακατασκευάστε ωριαίες μετρήσεις συναλλαγών, κουβέρ, και χρόνους κουζίνας από το POS σας.
- 4 Προσδιορίστε ποιο μοναδικό στάδιο σχηματίζει πρώτο ορατή ουρά, όχι απλά τον χαμηλότερο θεωρητικό αριθμό ροής.
- 5 Πολλαπλασιάστε το όριο εκείνου του σταδίου με τις ρεαλιστικές ώρες αιχμής σας και συγκρίνετέ το με την Απαιτούμενη Είσπραξή σας Ανά-Μέρα-Με-Καλό-Καιρό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Σχεδιάζοντας Για Την Αιχμή, Στελεχώνοντας Για Τον Μέσο Όρο

*Τα σχέδια δεν είναι τίποτα, ο σχεδιασμός
είναι τα πάντα.*

— DWIGHT D. EISENHOWER

Φανταστείτε μια παραθαλάσσια ψησταριά στο καλύτερο Σάββατο της για τον χρόνο — η ουρά πέρα από τον φράχτη των αμμόλοφων, κάθε τραπέζι γυρίζει — διαχειριζόμενη από μια κουζίνα και στελέχωση με μέγεθος ακριβώς για εκείνη τη μέρα. Τώρα φανταστείτε την ίδια κουζίνα και στελέχωση μια συνηθισμένη Τρίτη 3 εβδομάδες αργότερα, μισογεμάτη, τους μισθούς να αιμορραγούν έναντι ενός κλάσματος των εσόδων. Αυτή η αντίφαση είναι αυτή που κάθε παραθαλάσσιος επιχειρηματίας τελικά συναντά. Χτίστε την κουζίνα, τις θέσεις και την ομάδα σας για την καλύτερή σας μέρα — 400 κουβέρ, πλήρης ήλιος, καθόλου άνεμος — και πληρώνετε για αυτή τη χωρητικότητα τις 100 μέτριες μέρες όταν εμφανίζονται 150 κουβέρ, αιμορραγώντας κόστος εργασίας έναντι εσόδων που δεν μπορούν να το υποστηρίξουν. Χτίστε αντ' αυτού για τη μέτρια μέρα των 150 κουβέρ, και στις καλύτερες 30 μέρες σας, τις μέρες που φέρουν το Season Number σας, είστε περιορισμένοι από χωρητικότητα ακριβώς όπως περιγράφηκε στο Κεφάλαιο 4, απορρίπτοντας τους καλεσμένους που θα έκαναν τη χρονιά σας.

Κανένα άκρο δεν λειτουργεί, και οι περισσότεροι ιδιοκτήτες που αισθάνονται κολλημένοι είναι κολλημένοι επειδή προσπαθούν να επιλέξουν μία σταθερή διαμόρφωση αντί να αποδεχτούν ότι η πραγματική απάντηση είναι ένα σύστημα που αλλάζει σχήμα ανάλογα με τη μέρα. Αυτός είναι ο σκοπός του **Mode Ladder**: 3 διακριτές, προκαθορισμένες λειτουργικές διαμορφώσεις, η καθεμία με τον δικό της στόχο κουβέρ, στελέχωση και μενού, μεταξύ των οποίων η επιχείρησή σας εναλλάσσεται βασισμένη στη ζήτηση που προβλέπει το WRI για μια δεδομένη μέρα, αποφασισμένη 48 ώρες πριν χρησιμοποιώντας την πρόβλεψη με δείκτη καιρού από το Κεφάλαιο 3, και επιβεβαιωμένη το πρωί

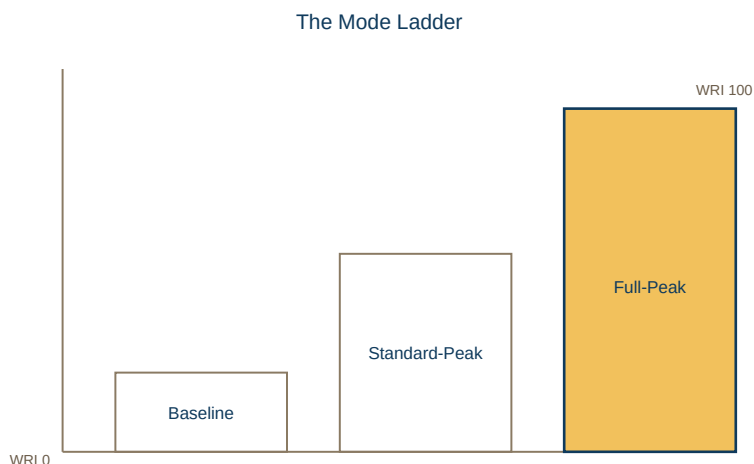
εκείνης της μέρας χρησιμοποιώντας τη μηχανική στελέχωσης από το Κεφάλαιο 6.

Ο Τρόπος Ένα είναι το Baseline. Αυτή είναι η ελάχιστη βιώσιμη εμπορική διαμόρφωσή σας — αρκετή στελέχωση και μενού για να ανοίξετε ειλικρινά και να σερβίρετε καλά, αλλά χτισμένη για μια ήσυχη-έως-μέτρια μέρα, περίπου το κάτω μισό των εμπορικών σας ημερών κατά προβλεπόμενα έσοδα. Το μενού είναι η πλήρης βασική σας γκάμα. Η στελέχωση είναι η ελάχιστη ασφαλής ομάδα σας σε κουζίνα, αίθουσα και ταμείο. Οι θέσεις είναι το τυπικό σας αποτύπωμα, χωρίς ανοιχτές περιοχές υπερχειλίσσης.

Ο Τρόπος 2 είναι το Standard-Peak. Αυτό ενεργοποιείται για μια μέρα που το WRI σας προβλέπει ως καλή-έως-δυνατή, περίπου το επόμενο επίπεδο πάνω από το Baseline — ίσως το μεσαίο 30–40% των ημερών κατά προβλεπόμενα έσοδα. Η στελέχωση ανεβαίνει με πρόσθετη κάλυψη αίθουσας και ταμείου, ιδιαίτερα στον περιορισμό που προσδιορίστηκε στο Bottleneck Audit σας. Οι περιοχές υπερχειλίσσης θέσεων, αν έχετε, ανοίγουν. Το μενού μπορεί να προσθέσει έναν μικρό αριθμό ειδικών υψηλής ροής που ανταλλάσσουν πολυπλοκότητα για ταχύτητα.

Ο Τρόπος 3 είναι το Full-Peak. Αυτό είναι δεσμευμένο για το κορυφαίο επίπεδο του WRI σας — τις περίπου 30 μέρες ανά σεζόν που, σύμφωνα με το Season Number του Κεφαλαίου 2, μπορεί να φέρουν περισσότερα από τα μισά έσοδά σας. Εδώ ο συμβιβασμός γίνεται πραγματικός: πλήρης στελέχωση σε κάθε σημείο περιορισμού που προσδιορίστηκε στο Bottleneck Audit, κάθε περιοχή υπερχειλίσσης ανοιχτή, και κρίσιμα, το μενού συχνά συρρικνώνεται αντί να επεκτείνεται — μια πιο σύντομη, πιο

γρήγορη, υψηλότερης ροής «κάρτα αιχμής» που ανταλλάσσει κάποια ποικιλία για την ταχύτητα που προστατεύει το όριο χωρητικότητάς σας, επειδή αυτές τις μέρες η ταχύτητα υπηρεσίας είναι η ίδια μοχλός εσόδων, όχι απλώς έλεγχος κόστους. Τμήματα αυτοεξυπηρέτησης ή μόνο-πάγκου μπορούν να ενεργοποιηθούν πλήρως σε αυτόν τον τρόπο, μετακινώντας τους καλεσμένους μακριά από την εξυπηρέτηση τραπεζιού συγκεκριμένα για να προστατεύσουν τη ροή ταμείου και κουζίνας στους όγκους που εμπλέκονται.



3 ΠΡΟΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΜΕΝΟΙ ΤΡΟΠΟΙ, Ο ΚΑΘΕΝΑΣ ΕΝΑ ΒΗΜΑ ΠΑΝΩ ΣΕ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ, ΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΝΟΥ — ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΟΥΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ WRI, ΟΧΙ ΑΥΤΟΣΧΕΔΙΑΖΟΜΕΝΟΙ ΤΗ ΜΕΡΑ

Ο ενεργοποιητής για την εναλλαγή τρόπων είναι η βαθμολογία WRI σας έναντι προκαθορισμένων κατωφλίων, αποφασισμένων εκ των προτέρων, όχι αυτοσχεδιαζόμενων τη στιγμή. Ορίστε τα

κατώφλια κατά τη φάση Plan (Κεφάλαιο 1), χρησιμοποιώντας τις ζώνες εσόδων του Season Number σας (Κεφάλαιο 2) χαρτογραφημένες έναντι του WRI σας (Κεφάλαιο 3): για παράδειγμα, WRI κάτω από 45 ενεργοποιεί το Baseline, 45–70 ενεργοποιεί το Standard-Peak, πάνω από 70 ενεργοποιεί το Full-Peak. Το να έχετε αυτούς τους αριθμούς σταθεροποιημένους εκ των προτέρων είναι αυτό που καθιστά δυνατή την απόφαση στελέχωσης 48 ωρών πριν στο Κεφάλαιο 6 — κανείς δεν μαντεύει την Πέμπτη αν το Σάββατο «φαίνεται» πολυσύχναστο· διαβάζουν μια βαθμολογία έναντι ενός κατωφλίου που ορίστηκε μήνες πριν όταν όλοι είχαν χρόνο να σκεφτούν καθαρά.

Πάρτε ένα ενδεικτικό beach club 300 θέσεων με 3 τρόπους χτισμένους με αυτόν τον τρόπο. Το Baseline διαχειρίζεται μια βασική ομάδα 14 ατόμων σε όλους τους σταθμούς, τυπικό αποτύπωμα 180 θέσεων, πλήρες μενού, και έχει κατά μέσο όρο 140 κουβέρ τις μέρες που χρησιμοποιείται — περίπου το 55% των εμπορικών ημερών της σεζόν. Το Standard-Peak διαχειρίζεται 21 υπαλλήλους, ανοίγει μια πρόσθετη βεράντα 60 θέσεων, και έχει κατά μέσο όρο 260 κουβέρ σε περίπου 30% των εμπορικών ημερών. Το Full-Peak διαχειρίζεται 29 υπαλλήλους, ανοίγει όλες τις 300 θέσεις συν έναν δορυφορικό πάγκο μόνο-πάγκου κοντά στην είσοδο, περικόπτει το μενού σε 12 γρήγορα κινούμενα είδη, και έχει κατά μέσο όρο 410 κουβέρ σε περίπου 15% των εμπορικών ημερών — που, στη μέση δαπάνη αυτού του club, είναι ακριβώς το τμήμα που παράγει το δυσανάλογο μερίδιο εσόδων που προέβλεπε το φύλλο εργασίας Season Number. Η κρίσιμη πειθαρχία είναι ότι ο ιδιοκτήτης αυτού του club δεν στελεχώνει σε επίπεδα Full-Peak τις μέρες Standard-Peak «για κάθε ενδεχόμενο» — αυτό το ένστικτο, κοινό μεταξύ νευρικών

επιχειρηματιών πρώτης σεζόν, είναι ακριβώς αυτό που διαβρώνει το περιθώριο τις μέρες που δεν το χρειάζονται.

Το Mode Ladder λειτουργεί μόνο αν το μενού, η στελέχωση και η διαμόρφωση θέσεων για κάθε τρόπο είναι πραγματικά προκατασκευασμένα, όχι αυτοσχεδιαζόμενα. Γράψτε κάθε τρόπο ως μια λειτουργική κάρτα μίας σελίδας: στόχο κουβέρ, αριθμό προσωπικού και ανάθεση σταθμού, σχέδιο θέσεων, λίστα μενού, και οποιονδήποτε εξοπλισμό ή περιοχή που ενεργοποιείται ή απενεργοποιείται. Λαμιναρίστε τις. Αναρτήστε τις εκεί όπου ο επικεφαλής βάρδιας ελέγχει τον ενεργοποιητή. Όλο το νόημα είναι ότι όταν η βαθμολογία WRI έρχεται την Πέμπτη για το Σάββατο, η απόφαση — ποιος τρόπος, ποια στελέχωση, ποιο μενού — παίρνει 5 λεπτά, επειδή η σκέψη έγινε ήδη τον Φεβρουάριο.

Ένα πράγμα που οι ιδιοκτήτες συνεχώς υποεκτιμούν: η πειθαρχία να κατεβάσετε έναν τρόπο, όχι μόνο να τον ανεβάσετε. Είναι συναισθηματικά εύκολο να πάτε από το Baseline στο Full-Peak όταν προβλέπεται κύμα καύσωνα — όλοι είναι ενθουσιασμένοι. Είναι πολύ πιο δύσκολο να τραβήξετε πίσω μια στελέχωση Standard-Peak στο Baseline όταν η πρόβλεψη της Πέμπτης αποδεικνύεται χειρότερη από αυτή της Τρίτης, επειδή στο προσωπικό έχει ήδη ειπωθεί ότι δουλεύει και κανείς δεν αγαπά να παίρνει αυτή την απόφαση. Αλλά όλη η οικονομική λογική του Mode Ladder καταρρέει αν μόνο ανεβάσετε ποτέ και ποτέ δεν κατεβάζετε, οπότε χτίστε την υποβάθμιση στη συμφωνία της ομάδας σας από την πρώτη μέρα (το Κεφάλαιο 6 καλύπτει ακριβώς πώς να το κάνετε αυτό χωρίς να βλάψετε το ηθικό).

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: σκιαγραφήστε τις 3 κάρτες τρόπου σας σε χαρτί, ακόμα και χονδρικά. Για κάθε μία, γράψτε έναν στόχο κουβέρ, έναν αριθμό προσωπικού, και μία αλλαγή θέσεων ή μενού που τη διακρίνει από τον τρόπο από κάτω. Στη συνέχεια κοιτάξτε πίσω στα δεδομένα καθημερινών κουβέρ της περασμένης σεζόν και εκτιμήστε τι ποσοστό ημερών θα είχε πέσει σε κάθε τρόπο — αυτός ο διαχωρισμός σας λέει αμέσως αν η τρέχουσα σταθερή διαμόρφωσή σας ήταν υπερχτισμένη ή υποχτισμένη για το μεγαλύτερο μέρος του εμπορικού ημερολογίου σας.

THE MODE LADDER — 3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ, ΕΝΑΣ ΧΩΡΟΣ

Τρόπος	Ενεργοποιητής	Κουβέρ	Στελέχωση	Μενού
Ήσυχος	Κάτω από 20°C ή βροχή	Έως 60	Μόνο βασική ομάδα	Πλήρες μενού
Κανονικός	20–27°C, ξηρός	60–180	Βασική + πρώτο επίπεδο flex	Πλήρες μενού
Αιχμή	27°C+, ξηρός, σαββατοκύριακο	180–400	Βασική + όλα τα επίπεδα flex	Σύντομο μενού αιχμής

Ξεκινώντας

- 1 Σκιαγραφήστε τις 3 κάρτες τρόπου σας — Baseline, Standard-Peak, Full-Peak — κάθε μία με στόχο κουβέρ και αριθμό προσωπικού.
- 2 Για κάθε τρόπο, γράψτε μία αλλαγή θέσεων ή μενού που τον διακρίνει από τον τρόπο από κάτω.
- 3 Ορίστε κατώφλια WRI εκ των προτέρων που ενεργοποιούν κάθε τρόπο, αντί να αποφασίζετε τη μέρα.
- 4 Εκτιμήστε τι ποσοστό εμπορικών ημερών της περασμένης σεζόν θα είχε πέσει σε κάθε τρόπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Weather-Indexed Roster

Ελπίζετε στο καλύτερο, σχεδιάστε για το χειρότερο.

— ΠΑΛΙΑ ΝΑΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΙΜΙΑ

Μια στελέχωση χτισμένη με τον κανονικό τρόπο — καθορισμένη 6 εβδομάδες πριν, το ίδιο πλήρωμα κάθε Σάββατο ανεξάρτητα από τις συνθήκες — είναι μια στελέχωση χτισμένη για την επιχείρηση που στην πραγματικότητα δεν διαχειρίζεστε. Τώρα έχετε τα εργαλεία να κάνετε καλύτερα: το Weather Revenue Index από το Κεφάλαιο 3 προβλέπει τη ζήτηση, και το Mode Ladder από το Κεφάλαιο 5 ορίζει τι στελέχωση απαιτεί κάθε επίπεδο ζήτησης. Αυτό το κεφάλαιο είναι εκεί όπου αυτά τα 2 πράγματα γίνονται ένα πραγματικό πρόγραμμα εργασίας που η ομάδα σας μπορεί να ζήσει μαζί του.

Η μέθοδος είναι το **Weather-Indexed Roster**, και ο βασικός της μηχανισμός είναι απλός: οι βάρδιες επιβεβαιώνονται 48 ώρες πριν έναντι της πρόβλεψης WRI για εκείνη τη μέρα, όχι κλειδωμένες εβδομάδες πριν και όχι αποφασισμένες το πρωί εκείνης της μέρας. Οι 48 ώρες είναι το γλυκό σημείο για τους περισσότερους χώρους — αρκετά κοντά ώστε η πρόβλεψη καιρού να είναι εύλογα αξιόπιστη (οι προβλέψεις εντός 48 ωρών είναι σημαντικά πιο ακριβείς από τις προβλέψεις 5 ή 7 ημερών, ιδιαίτερα για τις μεταβλητές ανέμου και βροχής που το WRI σας σταθμίζει περισσότερο), και αρκετά μακριά ώστε η ομάδα σας να μπορεί πραγματικά να σχεδιάσει τις ζωές της, να κανονίσει φύλαξη παιδιών, ή να πάρει μια βάρδια αλλού μια μέρα που δεν τους καλείτε.

Δομήστε την ομάδα σας σε 3 επίπεδα. Το βασικό επίπεδο είναι το σταθερό σας δάπεδο — το προσωπικό που προγραμματίζεται κάθε εμπορική μέρα ανεξάρτητα από τον τρόπο, καλύπτοντας τις απαιτήσεις Baseline. Αυτό το επίπεδο έχει εγγυημένες ώρες και είναι η ραχοκοκαλιά της στρατηγικής Returner Rate σας στο

Κεφάλαιο 7. Το επίπεδο flex επιβεβαιώνεται 48 ώρες πριν για μέρες Standard-Peak και Full-Peak — αυτοί είναι υπάλληλοι που ξέρουν ότι είναι στη στελέχωση για τη σεζόν σε έναν καθορισμένο αριθμό αναμενόμενων βαρδιών, αλλά οι συγκεκριμένες μέρες σταθεροποιούνται στον κύκλο 48 ωρών. Το επίπεδο on-call είναι μια μικρότερη δεξαμενή, επιβεβαιωμένη μέχρι και 24 ώρες πριν, χρησιμοποιούμενη μόνο για να καλύψει αιχμές Full-Peak ή απουσίες τελευταίας στιγμής του βασικού επιπέδου, και αποζημιωμένη συγκεκριμένα για αυτή την ευελιξία.

Το πρόβλημα δικαιοσύνης είναι πραγματικό και είναι ο λόγος που οι περισσότερες προσπάθειες ευέλικτου προγραμματισμού με βάση τον καιρό αποτυγχάνουν: αν το προσωπικό επιπέδου flex αισθάνεται συνεχώς αβέβαιο για το αν δουλεύει, κερδίζει αρκετά, ή αντιμετωπίζεται αυθαίρετα, θα τους χάσετε στη μέση της σεζόν, ακριβώς όταν η αντικατάστασή τους είναι πιο δύσκολη. Λύστε αυτό με μια γραπτή συμφωνία ομάδας, συμφωνημένη πριν ξεκινήσει η σεζόν, καλύπτοντας 4 πράγματα. Πρώτον, έναν ελάχιστο εγγυημένο αριθμό βαρδιών την εβδομάδα για το προσωπικό επιπέδου flex ανεξάρτητα από τον τρόπο, ώστε το εισόδημα κανενός να μην πέφτει στο μηδέν σε μια σειρά ημερών Baseline. Δεύτερον, ένα ασφάλιστρο αποζημίωσης για το επίπεδο on-call — μια σταθερή αμοιβή ή πληρωμή ανά παράθυρο διαθεσιμότητας, ξεχωριστά από τις ώρες που δούλεψαν, επειδή το να είσαι διαθέσιμος αξίζει από μόνο του κάτι και θα πρέπει να πληρώνεται ως τέτοιο. Τρίτον, έναν σαφή, δίκαιο κανόνα για το πώς κατανέμονται οι βάρδιες flex όταν μια μέρα Full-Peak χρειάζεται περισσότερα χέρια από όσα παρέχει μόνο του το επίπεδο flex — αρχαιότητα, εναλλαγή, ή ένα σύστημα εγγραφής-πρώτος, όποιο προτιμά η ομάδα σας, αλλά

αποφασισμένο μία φορά και εφαρμοζόμενο συνεπώς αντί να αυτοσχεδιάζεται βάρδια με βάρδια. Τέταρτον, ένα ρητό πρωτόκολλο διακοπής: αν μια βάρδια επιβεβαιωθεί και μετά η πρόβλεψη επιδεινωθεί αρκετά ώστε να υποβαθμίσει τον τρόπο, πόση προειδοποίηση και ποια αποζημίωση, αν υπάρχει, ισχύει για μια σταματημένη βάρδια flex ή on-call.

Η Συμφωνία Ομάδας, 4 Σημεία

- 1 Ορίστε έναν ελάχιστο εγγυημένο αριθμό βαρδιών την εβδομάδα για το προσωπικό επιπέδου flex, ανεξάρτητα από τον τρόπο.
- 2 Ορίστε ένα ασφάλιστρο αποζημίωσης για το επίπεδο on-call, ξεχωριστά από τις ώρες που πραγματικά δούλεψαν.
- 3 Συμφωνήστε έναν σαφή, συνεπή κανόνα για την κατανομή επιπλέον βαρδιών flex σε μια μέρα Full-Peak.
- 4 Γράψτε ένα ρητό πρωτόκολλο διακοπής: περίοδο προειδοποίησης και αποζημίωση για μια ακυρωμένη επιβεβαιωμένη βάρδια.

Αυτό το τέταρτο σημείο έχει μεγαλύτερη σημασία απ' όσο φαίνεται. Οι νομικοί κανόνες ελάχιστης προειδοποίησης για την ακύρωση μιας επιβεβαιωμένης βάρδιας διαφέρουν ανά δικαιοδοσία, και σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες μια επιβεβαιωμένη βάρδια που ακυρώνεται με σύντομη προειδοποίηση απαιτεί νομικά μερική ή πλήρη αποζημίωση ανεξάρτητα από το τι πραγματικά συμβαίνει με τον καιρό —

ελέγξτε τους τοπικούς σας κανόνες πριν χτίσετε τον κύκλο 48 ωρών, επειδή μια στελέχωση με βάση το WRI που παραβιάζει τον νόμο ελάχιστης προειδοποίησης δεν είναι σύστημα, είναι ευθύνη. Χτίστε την αποζημίωσή σας για σταματημένες βάρδιες στη γραμμή κόστους εργασίας του Season Number από την αρχή αντί να την αντιμετωπίζετε ως απρογραμματίστη δαπάνη όταν συμβαίνει.

Πάρτε μια ενδεικτική εποχιακή ομάδα 90 ατόμων, δομημένη ως 35 Βασικό, 40 Flex και 15 On-Call. Σε μια μέρα Baseline, δουλεύει μόνο το Βασικό — 14 υπάλληλοι σύμφωνα με το παράδειγμα του Κεφαλαίου 5. Σε μια μέρα Standard-Peak επιβεβαιωμένη Πέμπτη για Σάββατο, το Βασικό συν ένα εναλλασσόμενο υποσύνολο Flex φέρνει το σύνολο σε 21. Σε μια μέρα Full-Peak, το Βασικό, όλο το προγραμματισμένο Flex, και μια κλήση στο On-Call φέρνουν το σύνολο σε 29. Σε μια σεζόν 130 ημερών με τον διαχωρισμό τρόπου εκτιμημένο στο Κεφάλαιο 5 (περίπου 55% Baseline, 30% Standard-Peak, 15% Full-Peak), το προσωπικό επιπέδου Flex σε αυτό το ενδεικτικό μοντέλο δουλεύει κατά μέσο όρο περίπου 3,1 επιβεβαιωμένες βάρδιες την εβδομάδα αντί για έναν επίπεδο αριθμό, με το εγγυημένο ελάχιστο της συμφωνίας ομάδας ορισμένο σε 2 βάρδιες την εβδομάδα ώστε κανείς να μην πέφτει κάτω από ένα βιώσιμο δάπεδο ακόμα και σε μια σειρά κακού καιρού.

Η μηχανική πλευρά έχει επίσης σημασία. Χτίστε την επιβεβαίωση 48 ωρών σε οποιοδήποτε εργαλείο προγραμματισμού χρησιμοποιεί ήδη η ομάδα σας — τα περισσότερα σύγχρονα συστήματα προγραμματισμού προσωπικού και συνδεδεμένα με POS υποστηρίζουν υπό όρους ή προσχέδια βαρδιών που

γίνονται επιβεβαιωμένες με ειδοποίηση, που είναι πολύ πιο αξιόπιστο από ένα μήνυμα ομάδας WhatsApp που στέλνεται σε ασυνεπείς ώρες. Στείλτε επιβεβαιώσεις την ίδια ώρα κάθε κύκλο —ας πούμε, κάθε Πέμπτη στις 14:00 για το επερχόμενο Σάββατο–Κυριακή, κάθε Κυριακή στις 14:00 για την επερχόμενη Τετάρτη–Πέμπτη αν εμπορεύεστε στη μέση της εβδομάδας —ώστε η ομάδα σας να μάθει ακριβώς πότε να ελέγχει, αντί να ανανεώνει αγχωμένα μια ομαδική συνομιλία.

Το όφελος από το να το κάνετε σωστά εμφανίζεται απευθείας στο Season Number σας: το κόστος εργασίας ως ποσοστό των εσόδων θα πρέπει να είναι σημαντικά χαμηλότερο και πιο σταθερό σε μια στελέχωση με δείκτη καιρού από μια σταθερή, επειδή δεν πληρώνετε μισθούς Full-Peak τις μέρες Baseline, και δεν βιάζεστε να βρείτε κάλυψη τελευταίας στιγμής (συχνά με ασφάλιστρο, μέσω προσωπικού πρακτορείου) όταν μια απρογραμμάτιστη μέρα Full-Peak σας πιάνει απροετοίμαστους.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: σκιαγραφήστε τη δομή τριών επιπέδων σας — Βασικό, Flex, On-Call — με έναν χονδρικό αριθμό προσωπικού για κάθε ένα, και γράψτε τη συμφωνία ομάδας τεσσάρων σημείων (ελάχιστες εγγυημένες ώρες, ασφάλιστρο on-call, κανόνες κατανομής, πρωτόκολλο διακοπής) ως έγγραφο μίας σελίδας. Πριν το οριστικοποιήσετε, ελέγξτε τους τοπικούς σας κανόνες ελάχιστης-προειδοποίησης-για-ακύρωση-βάρδιας, επειδή μόνο εκείνος ο έλεγχος μπορεί να σας σώσει από το να χτίσετε ένα σύστημα στελέχωσης που θα χρειαστεί να ξεκάνετε στη μέση της σεζόν.

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Σκιαγραφήστε τη δομή τριών επιπέδων σας — Βασικό, Flex, On-Call — με έναν χονδρικό αριθμό προσωπικού για κάθε ένα.

2

Γράψτε τη συμφωνία ομάδας τεσσάρων σημείων: ελάχιστες εγγυημένες ώρες, ασφάλιστρο on-call, κανόνας κατανομής, πρωτόκολλο διακοπής.

3

Ελέγξτε τους τοπικούς σας κανόνες ελάχιστης-προειδοποίησης-για-ακύρωση-βάρδιας πριν οριστικοποιήσετε τον κύκλο επιβεβαίωσης 48 ωρών.

4

Ορίστε μια σταθερή εβδομαδιαία ώρα για την αποστολή επιβεβαιώσεων βάρδιας ώστε η ομάδα να μάθει ακριβώς πότε να ελέγχει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Πρόσληψη 60 Ατόμων Σε 6 Εβδομάδες

Βάλτε τους σωστούς ανθρώπους στο λεωφορείο.

— JIM COLLINS

Κάθε άλλη επιχείρηση στο κοινό αυτού του βιβλίου αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα πρόσληψης που ξετυλίγεται σταδιακά — μια κενή θέση εδώ, ένας νέος ρόλος εκεί. Εσείς αντιμετωπίζετε κάτι πιο κοντά σε μια στρατιωτική κινητοποίηση: χτίζοντας μια ολόκληρη λειτουργική ομάδα σχεδόν από το μηδέν, εκπαιδεύοντάς τους σε ένα πρότυπο αρκετά καλό για ένα κοινό που πληρώνει, σε ένα παράθυρο περίπου 6 εβδομάδων μεταξύ του πότε ξεκινά η σοβαρή προσλήψη και του πότε η σεζόν απαιτεί πλήρη ετοιμότητα. Κάντε το λάθος, και κάθε άλλο πλαίσιο σε αυτό το βιβλίο — το Mode Ladder, το Weather-Indexed Roster, το Bottleneck Audit — είναι χτισμένο πάνω σε μια ομάδα που δεν υπάρχει ή δεν είναι έτοιμη.

Ο μεγαλύτερος μοχλός σε ολόκληρο αυτό το κεφάλαιο, μεγαλύτερος από οποιοδήποτε κανάλι πρόσληψης ή τεχνική συνέντευξης, είναι το **Returner Rate** σας: το ποσοστό της ομάδας της περασμένης σεζόν που επιστρέφει αυτή τη σεζόν. Προβλέπει μια κερδοφόρα σεζόν πιο αξιόπιστα από σχεδόν οποιαδήποτε άλλη μοναδική μετρική διαθέσιμη τον Φεβρουάριο, επειδή ένα υψηλό Returner Rate σημαίνει ότι η στελέχωση του τρόπου Full-Peak σας αποτελείται από ανθρώπους που ήδη γνωρίζουν το σύστημα ταμείου, ήδη γνωρίζουν τον ρυθμό της γραμμής κουζίνας, και ήδη ξέρουν πώς να κινούνται μέσα από ένα Σάββατο 400 κουβέρ χωρίς καμπύλη εκπαίδευσης που τρώει τις μέρες αιχμής σας — ακριβώς τις μέρες από τις οποίες το Season Number εξαρτάται περισσότερο.

Στοχεύστε σε ένα Returner Rate τουλάχιστον 50%, και αντιμετωπίστε οτιδήποτε πάνω από 65% ως εξαιρετικό. Κάτω από 35%, έχετε ένα δομικό πρόβλημα διατήρησης που αξίζει να

λυθεί πριν λύσετε το πρόβλημα όγκου πρόσληψης, επειδή καμία έξυπνη πρόσληψη Ιανουαρίου δεν αντισταθμίζει μια ομάδα που είναι 70% νέα κάθε σεζόν — θα πληρώσετε το κόστος της καμπύλης εκπαίδευσης, σε πιο αργή υπηρεσία και περισσότερα λάθη, ακριβώς μέσα στις πιο πολύτιμες εβδομάδες σας.

Το χρονοδιάγραμμα πρόσληψης ξεκινά πολύ νωρίτερα απ' όσο νομίζουν οι περισσότεροι ιδιοκτήτες, και αυτό είναι το δεύτερο μάθημα αυτού του κεφαλαίου: η ανοιξιάτικη πρόσληψη είναι μια δραστηριότητα φάσης Plan που ξεκινά στα βάθη του χειμώνα, όχι μια βιασύνη γειτονική στο Sprint τον Απρίλιο. Ξεκινήστε τον Ιανουάριο με τους ανθρώπους που επιστρέφουν. Επικοινωνήστε με κάθε μέλος του προσωπικού της περασμένης σεζόν απευθείας και προσωπικά — όχι ένα ομαδικό email — και πάρτε ένα σταθερό ναι ή όχι εντός τριών εβδομάδων, επειδή κάποιος που επιστρέφει και δεν έχει ακούσει από εσάς μέχρι τις αρχές Φεβρουαρίου θα υποθέσει ότι δεν τον θέλετε πίσω και θα δεχτεί άλλη προσφορά. Αυτό το ένα βήμα, γίνεται νωρίς και προσωπικά, είναι ο μεγαλύτερος μοχλός του ίδιου του Return Rate· οι ιδιοκτήτες που περιμένουν μέχρι τον Μάρτιο για να επικοινωνήσουν με όσους επιστρέφουν βλέπουν τακτικά το ποσοστό τους να καταρρέει απλά από καθυστέρηση, όχι από κάποια πραγματική αλλαγή γνώμης μεταξύ του προσωπικού. Σκεφτείτε μια ιδιοκτήτρια περιπτέρου που υπέθεσε ότι όλη η ομάδα αίθουσάς της απλά θα «ήξερε» ότι είναι ευπρόσδεκτοι πίσω και ανέβαλε το τηλεφώνημα μέχρι τα τέλη Μαρτίου — μέχρι που τελικά τηλεφώνησε τριγύρω, 4 από τους πιο δυνατούς ανθρώπους που επιστρέφουν είχαν ήδη δεχτεί προσφορές αλλού, όχι επειδή προτιμούσαν αυτές τις δουλειές, αλλά επειδή κανείς δεν τους είχε ρωτήσει πρώτα.

Μέχρι τις αρχές Φεβρουαρίου, ξέρετε τον αριθμό ανθρώπων που επιστρέφουν και το υπολειπόμενο χάσμα. Ξεκινήστε το πρόγραμμα παραπομπής σας αμέσως — ένα σημαντικό μπόνους (ενδεικτικά, 150–250 €, πληρωμένο αφού ο παραπεμφθείς υπάλληλος ολοκληρώσει μια καθορισμένη περίοδο δοκιμής, όπως 4 εβδομάδες εργασίας) πληρωμένο σε οποιονδήποτε τρέχοντα ή επιστρέφοντα υπάλληλο που παραπέμπει έναν υπάλληλο που παραμένει. Οι υπάλληλοι από παραπομπή ξεπερνούν σταθερά τους υπαλλήλους ανοιχτής αγοράς στη διατήρηση κατά τη διάρκεια της σεζόν, επειδή φτάνουν με μια κοινωνική σύνδεση ήδη σε ισχύ και έναν φίλο επενδυμένο στην επιτυχία τους.

Για το υπολειπόμενο χάσμα, τρέξτε ομαδικές συνεντεύξεις παρά διαδοχικές συνεντεύξεις ένας-προς-έναν — για μια παραθαλάσσια λειτουργία που προσλαμβάνει δεκάδες κυρίως ρόλους εισαγωγικού-έως-μεσαίου επιπέδου, ομαδικές συνεντεύξεις 8 έως 12 υποψηφίων ταυτόχρονα, που διεξάγονται σε 90 λεπτά με μείγμα ομαδικών εργασιών και σύντομων ατομικών συνομιλιών, σας επιτρέπουν να αξιολογήσετε την ταιριαστότητα ομάδας και την επικοινωνία υπό ήπια πίεση πολύ πιο γρήγορα από τις ένας-προς-έναν, και σας επιτρέπουν να κάνετε προσφορές σε μια ολόκληρη κοόρτη μέσα σε μέρες αντί για εβδομάδες. Σχεδιάστε περίπου 3 έως 4 τέτοιες συνεδρίες κατά τη διάρκεια Φεβρουαρίου και Μαρτίου για να προσλάβετε το μεγαλύτερο μέρος του υπολειπόμενου αριθμού προσωπικού σας.

Η στέγαση αξίζει τη δική της γραμμή αν ο χώρος σας βρίσκεται σε μια τοποθεσία όπου το εποχιακό προσωπικό δεν μπορεί εύλογα να μετακινείται καθημερινά — ένας πραγματικά κοινός

περιορισμός σε τοποθεσίες παραλίας και λίμνης μακριά από όπου πραγματικά ζουν οι νέοι εποχιακοί εργαζόμενοι. Αν μπορείτε να προσφέρετε ή να διαμεσολαβήσετε κοινή στέγαση, ακόμα και μετρίως, αυτό διευρύνει ουσιαστικά τη δεξαμενή πρόσληψής σας πέρα από τον άμεσο τοπικό πληθυσμό και είναι συχνά ο αποφασιστικός παράγοντας για έναν δυνατό υποψήφιο που επιλέγει μεταξύ της προσφοράς σας και εκείνης ενός ανταγωνιστή.

Στη συνέχεια έρχεται η συμπιεσμένη εβδομάδα εκπαίδευσης, συνήθως η τελευταία εβδομάδα πριν το άνοιγμα, όπου μήνες της κανονικής καμπύλης ενσωμάτωσης ενός εστιατορίου πρέπει να συμβούν σε 5 ή 6 μέρες. Δομήστε την σκόπιμα αντί να την αφήσετε να γίνει γενική προσανατολισμός: η μέρα ένα είναι συστήματα και ασφάλεια (POS, ασφάλεια κουζίνας, διαδικασίες ανοίγματος/κλεισίματος)· οι μέρες 2 και 3 είναι εκπαίδευση τεχνική συγκεκριμένη στον σταθμό με έναν επιστρέφοντα ζευγαρωμένο με κάθε 2 ή 3 νέους προσλαμβανόμενους ως μέντορα, που είναι η μοναδική χρήση υψηλότερης μόχλευσης των ανθρώπων που επιστρέφουν πέρα από τη δική τους εργασία· η μέρα 4 είναι μια πλήρης υπηρεσία στεγνής δοκιμής, ιδανικά με πραγματικούς (με έκπτωση ή δωρεάν) καλεσμένους, εκτελώντας τον πραγματικό τρόπο Baseline από το Mode Ladder σας· η μέρα 5 είναι μια απολογιστική συζήτηση και ένα πέρασμα διόρθωσης πριν οι πόρτες ανοίξουν πραγματικά.

Πάρτε έναν ενδεικτικό στόχο ομάδας 60 ατόμων για ένα beach club μεσαίου μεγέθους. Αν η προσέγγιση Ιανουαρίου εξασφαλίζει 28 ανθρώπους που επιστρέφουν (47% Returner Rate έναντι μιας βάσης 60 ατόμων προηγούμενης σεζόν), το χάσμα είναι 32. Οι

παραπομπές, που λειτουργούν σε περίπου 40% των αιτήσεων μέχρι τα τέλη Φεβρουαρίου, μπορεί να αποδώσουν 13 προσλήψεις. 2 συνεδρίες ομαδικών συνεντεύξεων τον Μάρτιο, αντλώντας από αιτήσεις ανοιχτής αγοράς και τοπικές πλατφόρμες εργασίας, καλύπτουν τους υπόλοιπους 19. Όλοι οι 60 επιβεβαιώνονται μέχρι τις αρχές Απριλίου, αφήνοντας πλήρεις 3 εβδομάδες πριν την εβδομάδα εκπαίδευσης για χαρτούρα, μεγέθη στολών, και επικοινωνία πριν την άφιξη — αντί για τη χαοτική βιασύνη τελευταίας εβδομάδας που συμβαίνει όταν η ίδια η πρόσληψη τρέχει μέχρι το άνοιγμα.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας, ανεξάρτητα από τον τρέχοντα μήνα: αν δεν το παρακολουθείτε ήδη, υπολογίστε το Returner Rate της περασμένης σεζόν τώρα από τα δικά σας αρχεία μισθοδοσίας — αριθμός επιστρεφόντων προσωπικού που εργάστηκαν και στην πιο πρόσφατη σεζόν και στην προηγούμενη, διαιρεμένος με τον συνολικό αριθμό προσωπικού της πιο πρόσφατης σεζόν. Γράψτε αυτόν τον αριθμό. Είναι η αρχική σας βάση, και η βελτίωσή του είναι το πρόγραμμα πρόσληψης υψηλότερης μόχλευσης που είναι διαθέσιμο σε εσάς πριν την επόμενη σεζόν.

Ξεκινώντας

- 1 Υπολογίστε το Returner Rate της περασμένης σεζόν από τη μισθοδοσία: αριθμός επιστρεφόντων προσωπικού διαιρεμένος με τον συνολικό αριθμό προσωπικού.
- 2 Επικοινωνήστε με κάθε μέλος του προσωπικού της περασμένης σεζόν απευθείας και προσωπικά, στοχεύοντας σε ένα σταθερό ναι ή όχι εντός τριών εβδομάδων.
- 3 Ξεκινήστε ένα πρόγραμμα μπόνους παραπομπής (ενδεικτικά 150–250 €, πληρωμένο μετά από μια καθορισμένη περίοδο δοκιμής) για το υπολειπόμενο χάσμα.
- 4 Προγραμματίστε 2 έως 3 συνεδρίες ομαδικών συνεντεύξεων 8 έως 12 υποψηφίων η καθεμία κατά τη διάρκεια Φεβρουαρίου και Μαρτίου.
- 5 Δομήστε τη συμπιεσμένη εβδομάδα εκπαίδευσης: συστήματα και ασφάλεια, εκπαίδευση σταθμού ζευγαρωμένη με έναν μέντορα που επιστρέφει, μια υπηρεσία στεγνής δοκιμής, μετά μια απολογιστική συζήτηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Άμμος, Αλάτι Και Ήλιος: Μηχανική Μενού Για Μια Παραλία

Η απλότητα είναι η απόλυτη εκλέπτυνση.

— LEONARDO DA VINCI

Ένα μενού που λειτουργεί σε μια τραπεζαρία αποτυγχάνει σε μια παραλία, και αποτυγχάνει για λόγους που δεν έχουν καμία σχέση με τη γεύση. Η ζέστη υποβαθμίζει ταυτόχρονα το φαγητό και την υπομονή. Ο άνεμος σκορπίζει τις πετσέτες, τα μενού και οτιδήποτε σερβίρεται ανοιχτό. Η άμμος μπαίνει σε ό,τι είναι στην εμβέλεια ενός τραπεζιού, συμπεριλαμβανομένων των συρταριών μαχαιροπέρων αν δεν είστε προσεκτικοί για το πού φυλάσσονται. Και ο καλεσμένος σας, τις περισσότερες φορές, προσπαθεί να φάει με το ένα χέρι κρατώντας ένα τηλέφωνο, ένα παιδί, ή μια τσάντα παραλίας, σε άμεσο ήλιο που κάνει την περίτεχνη παρουσίαση απλά αόρατη έναντι της λάμψης. Τίποτα από αυτά δεν σημαίνει ότι το φαγητό σας πρέπει να είναι χειρότερο. Σημαίνει ότι πρέπει να είναι σχεδιασμένο για ένα διαφορετικό σύνολο περιορισμών από ένα κανονικό μενού εστιατορίου.

Τα 5 κριτήρια που πραγματικά έχουν σημασία σε μια παραλία είναι διαμοιράσιμο, γρήγορο, σταθερό-κρύο-ή-σε-διατήρηση, μονόχειρο, και φωτογενικό — και χρησιμοποιώ το **Beach Menu Matrix** για να βαθμολογήσω κάθε υπάρχον και πιθανό στοιχείο μενού έναντι αυτών μαζί με τις 2 εμπορικές μεταβλητές που ήδη σας ενδιαφέρουν: χρόνο προετοιμασίας και περιθώριο. Βαθμολογήστε κάθε στοιχείο 1–5 σε όλες τις 7 διαστάσεις (τα 5 κριτήρια καταλληλότητας παραλίας, συν τον χρόνο διατήρησης σε λεπτά μεταφρασμένο σε βαθμολογία, συν το ποσοστό μεικτού περιθωρίου μεταφρασμένο σε βαθμολογία), και παίρνετε έναν μοναδικό ταξινομήσιμο πίνακα που σας λέει, ειλικρινά, ποια στοιχεία λειτουργούν στο πλαίσιό σας και ποια είναι κατάλοιπα τραπεζαρίας που κανείς πραγματικά δεν ζήτησε να παραμείνουν στο μενού.

Το διαμοιράσιμο έχει σημασία επειδή οι παραθαλάσσιες ομάδες είναι συχνά μεγαλύτερες και με πιο μεικτές ηλικίες από ένα τυπικό τραπέζι τραπεζαρίας, και τα στοιχεία σχεδιασμένα να μοιράζονται — μια σανίδα, ένας κουβάς, μια μεγάλη φόρμα — τόσο ανεβάζουν τη μέση δαπάνη ανά τραπέζι όσο και μειώνουν τον αριθμό μεμονωμένων εισιτηρίων κουζίνας που χρειάζεται μια ομάδα, που προστατεύει το όριο Bottleneck Audit σας από το Κεφάλαιο 4. Το γρήγορο έχει σημασία προφανώς, αλλά συγκεκριμένα σημαίνει χαμηλή διακύμανση χρόνου προετοιμασίας, όχι απλά χαμηλό μέσο όρο — ένα στοιχείο που είναι συνήθως 2 λεπτά αλλά περιστασιακά 8 λόγω ασυνεπούς διαδικασίας είναι χειρότερο για τη ροή της γραμμής ταμείου σας από ένα στοιχείο που αξιόπιστα διαρκεί 4 λεπτά κάθε φορά, επειδή το ασυνεπές στοιχείο δημιουργεί τη συγκέντρωση που μετατρέπει μια διαχειρίσιμη ουρά σε ορατή. Το σταθερό-κρύο-ή-σε-διατήρηση έχει σημασία επειδή μια παραθαλάσσια κουζίνα χάνει καλεσμένους στην παλίρροια, τη θέση του ήλιου, ή έναν φίλο που τους καλεί, που σημαίνει ότι το φαγητό συχνά κάθεται 5 έως 15 λεπτά πριν καταναλωθεί — ένα ζεστό πιάτο που προορίζεται να καταναλωθεί αμέσως υποβαθμίζεται άσχημα σε εκείνο το παράθυρο, ενώ ένα φυσικά κρύο ή σταθερό σε θερμοκρασία δωματίου πιάτο δεν υποβαθμίζεται. Το μονόχειρο έχει σημασία κυριολεκτικά — μπορεί να καταναλωθεί χωρίς μαχαίρι και πιρούνι, όρθιο, με χέρια γεμάτα άμμο. Το φωτογενικό έχει σημασία εμπορικά, όχι ματαιόδοξα — ένα οπτικά εντυπωσιακό διαμοιράσιμο στοιχείο, φωτογραφημένο και κοινοποιημένο, είναι δωρεάν μάρκετινγκ που ένα απλό πιάτο τηγανιτών ποτέ δεν παράγει, και αξίζει να σχεδιάσετε ενεργά

τουλάχιστον μερικά χαρακτηριστικά στοιχεία συγκεκριμένα για αυτό.

Τρέξτε τον πίνακα στο τρέχον μενού σας και θα βρείτε συνήθως ένα οικείο μοτίβο: μια χούφτα στοιχείων — συνήθως απλά, υψηλού περιθωρίου, γρήγορα όπως ένα καλό μπέργκερ, φορτωμένες τηγανιτές, ένα μπολ roke ή ceviche, ή ένα καλά εκτελεσμένο τοστ — βαθμολογούνται υψηλά σε σχεδόν κάθε διάσταση και ήσυχα φέρνουν δυσανάλογο όγκο και περιθώριο. Και θα βρείτε μια ουρά στοιχείων — συχνά αυτά που ο ιδιοκτήτης προσωπικά αγαπά περισσότερο, ένα πιο φιλόδοξο κύριο πιάτο ή ένα εντατικό-σε-εργασία ορεκτικό — που βαθμολογούνται χαμηλά σε διαμοιρασιμότητα, χρόνο διατήρησης και συνέπεια χρόνου προετοιμασίας, και που επιβιώνουν στο μενού περισσότερο από προσκόλληση παρά από απόδοση.

Η εμπορική κίνηση είναι ένα σύντομο βασικό μενού χτισμένο σχεδόν εξ ολοκλήρου από τα υψηλής βαθμολογίας στοιχεία σας, διατηρημένο πραγματικά σύντομο — οι περισσότερες καλά διαχειριζόμενες παραθαλάσσιες λειτουργίες τρέχουν 12 έως 18 στοιχεία συνολικά σε όλα τα τμήματα, όχι τα μενού 30-συν στοιχείων που είναι κοινά σε εστιατόρια που λειτουργούν όλο τον χρόνο, επειδή ένα σύντομο μενού παράγεται πιο γρήγορα με συνέπεια, είναι πιο εύκολο για μια εποχιακή ομάδα κουζίνας κυρίως νέα (δείτε Κεφάλαιο 7) να εκτελέσει χωρίς λάθος, και είναι πιο εύκολο για έναν καλεσμένο να αποφασίσει γρήγορα, που από μόνο του προστατεύει τη ροή. Στη συνέχεια στρώστε ένα μοναδικό ειδικό ενεργοποιημένο από τον καιρό στην κορυφή, αλλαγμένο με βάση την ανάγνωση Weather Revenue Index από το Κεφάλαιο 3 — ένα πραγματικά διαφορετικό στοιχείο, όχι απλά

μια αλλαγή γαρνιτούρας, που είναι σχεδιασμένο συγκεκριμένα για τις συνθήκες της μέρας: ένα δροσισμένο, ενυδατικό, διαμοιράσιμο στοιχείο σε μια καυτή μέρα υψηλού WRI, έναντι ενός πιο ζεστού, πιο ουσιαστικού στοιχείου άνεσης σε μια πιο δροσερή ενδιάμεση μέρα χαμηλότερου-WRI όταν το βασικό κρύο-προσανατολισμένο μενού θα μπορούσε διαφορετικά να υποαποδίδει.

Πάρτε ένα ενδεικτικό παράδειγμα από μια παραθαλάσσια ψησταριά που τρέχει τον πίνακα σε ένα κληρονομικό μενού 24 στοιχείων. 8 στοιχεία βαθμολόγησαν 5/5 ή 4/5 σε όλα τα κριτήρια καταλληλότητας παραλίας και έφεραν συνδυασμένα 68% των συνολικών εσόδων φαγητού παρόλο που ήταν μόνο το ένα τρίτο του μενού. 6 στοιχεία βαθμολόγησαν χαμηλά σε χρόνο διατήρησης και συνέπεια προετοιμασίας συγκεκριμένα, και βρέθηκαν, όταν διασταυρώθηκαν με δεδομένα χρόνου εισιτηρίων κουζίνας, υπεύθυνα για ένα δυσανάλογο μερίδιο των αργών-εισιτηρίων ακραίων τιμών που ήσυχια τραβούσαν κάτω τη ροή Bottleneck Audit της κουζίνας τα Σάββατα αιχμής. Η κοπή αυτών των 6 και η ενοποίηση των υπόλοιπων 10 μεσαίας βαθμολογίας στοιχείων σε ένα πιο σφιχτό μενού 18 στοιχείων, χτισμένο γύρω από τα κορυφαία 8 συν ένα εναλλασσόμενο ειδικό καιρού, παρήγαγε — σε αυτή την ενδεικτική περίπτωση — μια μετρημένη πτώση στον μέσο χρόνο εισιτηρίου περίπου 90 δευτερολέπτων σε μια συγκρίσιμη μέρα αιχμής, που από μόνη της μετακίνησε τον περιορισμό κουζίνας που προσδιορίστηκε στο Bottleneck Audit σημαντικά πιο κοντά στον περιορισμό γραμμής ταμείου, δίνοντας στον επιχειρηματία πραγματικό χώρο πριν χρειαστεί να επενδύσει σε πρόσθετο εξοπλισμό κουζίνας.

Το περιθώριο αξίζει μια τελευταία λέξη εδώ επειδή οι παραθαλάσσιοι χώροι έχουν ένα συγκεκριμένο πλεονέκτημα που οι περισσότεροι ιδιοκτήτες υποχρησιμοποιούν: ένα αιχμάλωτο κοινό, χαμηλής υποκατάστασης. Ένας καλεσμένος στη βεράντα σας, στη μέση του απογεύματος, δεν περπατά 2 χιλιόμετρα στην άμμο για να ελέγξει τις τιμές ενός ανταγωνιστή. Αυτό δεν δίνει άδεια για ληστεία — η φήμη σε μια συμπιεσμένη σεζόν (Κεφάλαιο 17) τιμωρεί αυτό γρήγορα και μόνιμα — αλλά σημαίνει ότι καλά σχεδιασμένες, υψηλής αντιληπτής αξίας διαμοιράσιμες φόρμες μπορούν να φέρουν ισχυρότερα περιθώρια από ένα ισοδύναμο στοιχείο σε μια ανταγωνιστική αγορά τραπεζαρίας, και το Beach Menu Matrix θα πρέπει να σταθμίζει το περιθώριο ειλικρινά αντί να καταλήγει αυτόματα σε ό,τι τιμολόγηση τρέχει ένα κοντινό εστιατόριο που λειτουργεί όλο τον χρόνο.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: βαθμολογήστε το τρέχον μενού σας, στοιχείο προς στοιχείο, έναντι των 7 διαστάσεων Beach Menu Matrix — ακόμα και χονδρικές βαθμολογίες διαίσθησης 1–5 αντί για πλήρη εξαγωγή δεδομένων. Ταξινομήστε κατά συνολική βαθμολογία. Κοιτάξτε συγκεκριμένα τα στοιχεία που προσγειώνονται στο κάτω τεταρτημόριο, και ρωτήστε ειλικρινά αν είναι στο μενού επειδή οι καλεσμένοι τα θέλουν ή επειδή εσείς τα θέλετε.

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Βαθμολογήστε κάθε τρέχον στοιχείο μενού, 1–5, στις 7 διαστάσεις Beach Menu Matrix — διαμοιράσιμο, γρήγορο, σταθερό-σε-διατήρηση, μονόχειρο, φωτογενικό, χρόνο προετοιμασίας, περιθώριο.

2

Ταξινομήστε κατά συνολική βαθμολογία και προσδιορίστε τα στοιχεία σας στο κάτω τεταρτημόριο.

3

Κόψτε ή αντικαταστήστε τα στοιχεία που επιβιώνουν από προσκόλληση παρά από απόδοση.

4

Σχεδιάστε ένα μοναδικό ειδικό ενεργοποιημένο από τον καιρό για να στρώσετε πάνω από το σύντομο βασικό μενού σας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Η Αναλογία Ποτών

Όλα με μέτρο, συμπεριλαμβανομένου του μέτρου.

— OSCAR WILDE

Αν υπάρχει ένας αριθμός που ξεχωρίζει μια μέτρια παραθαλάσσια σεζόν από μια εξαιρετική, είναι το μερίδιο ποτών — έσοδα ποτών ως ποσοστό των συνολικών εσόδων — και ο λόγος που έχει τόσο δυσανάλογη σημασία σε μια παραλία είναι ότι ανεβαίνει με τη θερμοκρασία με έναν τρόπο που τα έσοδα φαγητού απλά δεν κάνουν. Ένας καλεσμένος δεν τρώει 3 φορές περισσότερο μια μέρα 32°C από μια μέρα 20°C. Ένας καλεσμένος πολύ πιθανώς πίνει 2 έως 3 φορές περισσότερο, και αυτή η διαφορά, πολλαπλασιασμένη στις μέρες Full-Peak σας από το Mode Ladder, είναι ένας από τους μεγαλύτερους μοναδικούς μοχλούς για το αν το Season Number σας επιτυγχάνεται ή χάνεται.

Ονομάζω τη μετρική στόχο **Την Αναλογία Ποτών**, και θέλω να την παρακολουθείτε ανά τμήμα της ημέρας, όχι μόνο ως έναν μοναδικό ημερήσιο μέσο όρο, επειδή το μοτίβο αλλάζει σημαντικά κατά τη διάρκεια μιας εμπορικής μέρας, και μια απόφαση μενού ή στελέχωσης που είναι σωστή για ένα τμήμα της ημέρας είναι συχνά λάθος για ένα άλλο. Μια εύλογη ενδεικτική ζώνη στόχου για μια καλά διαχειριζόμενη παραθαλάσσια λειτουργία: αναλογία ποτών τμήματος μεσημεριανού γύρω στο 35–40% των εσόδων, το τμήμα απογεύματος (το παράθυρο υψηλότερης-θερμοκρασίας, υψηλότερης-δίψας) ανεβαίνει στο 50–55%, και το τμήμα βραδιού/ηλιοβασιλέματος σταθεροποιείται πίσω στο 30–35% καθώς επιστρέφουν τα κουβέρ δείπνου προσανατολισμένα σε φαγητό. Αν η αναλογία απογεύματός σας κάθεται στο 38% αντί για το 50%+ που θα έπρεπε να βλέπει ένας καλά βελτιστοποιημένος χώρος, αφήνετε πραγματικά χρήματα στο τραπέζι ακριβώς τις ώρες που το Bottleneck Audit σας πιθανώς δείχνει ότι είστε ήδη περιορισμένοι από χωρητικότητα — που σημαίνει ότι η διόρθωση

δεν είναι περισσότερα κουβέρ, για τα οποία μπορεί να μην έχετε χώρο, είναι περισσότερη δαπάνη ανά κουβέρ που ήδη σερβίρετε.

3 μηχανικοί μοχλοί κινούν την Αναλογία Ποτών περισσότερο από οτιδήποτε άλλο. Πρώτον, φόρμα: μια κανάτα ή κουβάς που πωλείται σε ένα τραπέζι τεσσάρων έως 6 ατόμων φέρνει σημαντικά υψηλότερη δαπάνη-ανά-τραπέζι από τον ισοδύναμο αριθμό μεμονωμένων ποτηριών, τόσο επειδή αφαιρεί την τριβή επαναλαμβανόμενης παραγγελίας (κανείς δεν χρειάζεται να σταματήσει έναν σερβιτόρο για τον τρίτο γύρο) όσο και επειδή μια κοινόχρηστη φόρμα σε ένα τραπέζι λειτουργεί ως ορατή, φωτογενής κοινωνική απόδειξη σε γειτονικά τραπέζια — που είναι ακριβώς το είδος οργανικής δημιουργίας ζήτησης που στοχεύει και το κριτήριο φωτογενικότητας του Beach Menu Matrix. Δεύτερον, σύστημα ροής: τα κατεψυγμένα και βαρελίσια συστήματα διανομής σερβίρουν ένα ποτό σε ένα κλάσμα του χρόνου που παίρνει ένα κοκτέιλ φτιαγμένο κατά παραγγελία, που έχει σημασία διπλά — προστατεύει τους περιορισμούς ταμείου και σταθμού μπαρ σας από το Bottleneck Audit, και σημαίνει ότι η δεύτερη και τρίτη παραγγελία ποτού ενός καλεσμένου δεν αποθαρρύνεται από μια μακρά αναμονή στο μπαρ, που μετρήσιμα καταστέλλει τα ποσοστά επαναπαραγγελίας σε μια ζεστή, πολυσύχναστη μέρα. Τρίτον, γυαλί εναντίον πλαστικού: οι περισσότερες παραθαλάσσιες παραχωρήσεις και πολλοί τοπικοί κανονισμοί περιορίζουν το γυαλί κοντά στην άμμο και το νερό για λόγους ασφάλειας και ευθύνης, αλλά οι επιχειρηματίες που το αντιμετωπίζουν καθαρά ως κόστος συμμόρφωσης χάνουν ότι καλά σχεδιασμένες επαναχρησιμοποιήσιμες ή premium-αίσθησης φόρμες πλαστικού και κονσέρβας, επιλεγμένες σκόπιμα αντί ως απολογητική υποβάθμιση από το γυαλί, μπορούν να φέρουν

τιμολόγηση και αντιληπτή αξία σχεδόν στο ίδιο επίπεδο με την εξυπηρέτηση γυαλιού ενώ αφαιρούν μια γνήσια ευθύνη ασφάλειας και κόστος σπασίματος.

Η ροή του μπαρ αξίζει να υπολογιστεί ρητά, με τον ίδιο τρόπο που υπολογίσατε τη ροή κουζίνας και ταμείου στο Bottleneck Audit, επειδή ένα παραθαλάσσιο μπαρ που δεν μπορεί να συμβαδίσει με τη ζήτηση του απογεύματος περιορίζει την Αναλογία Ποτών σας ανεξάρτητα από το πόσο καλή είναι η στρατηγική φόρμας και τιμολόγησής σας. Ο υπολογισμός: μετρήστε τα ενεργά σας σημεία διανομής (βρύσες, κεφαλές κατεψυγμένων μηχανών, σταθμοί κοκτέιλ με προσωπικό), χρονομετρήστε ένα μέσο σερβίρισμα σε κάθε ένα υπό πραγματικές συνθήκες αιχμής, και πολλαπλασιάστε για έναν μέγιστο αριθμό ποτών-την-ώρα. Συγκρίνετέ το με τον στόχο κουβέρ του τρόπου Full-Peak σας από το Mode Ladder, πολλαπλασιασμένο με τα υπονοούμενα ποτά-ανά-κουβέρ του στόχου Αναλογίας Ποτών σας, και δείτε αν το μπαρ μπορεί πραγματικά να παραδώσει αυτό που απαιτεί ο στόχος αναλογίας.

ΡΟΗ ΜΠΑΡ

**Μέγιστα Ποτά Την Ώρα = Ενεργά Σημεία
Διανομής × (3.600 ÷ Μέσος Χρόνος
Σερβιρίσματος Σε Δευτερόλεπτα)**

Πάρτε ένα ενδεικτικό beach club με 2 βρύσες και 1 κατεψυγμένη μηχανή με 2 κεφαλές, οπότε 4 ενεργά σημεία διανομής, το

καθένα με μέσο σερβίρισμα 25 δευτερολέπτων στην αιχμή (συμπεριλαμβανομένου ποτηριού, χύσιμο και χειρισμό μετρητών/ κάρτας) — αυτό είναι περίπου 144 ποτά την ώρα ανά σημείο, ή 576 ποτά την ώρα συνολική χωρητικότητα. Σε μια μέρα Full-Peak που στοχεύει 410 κουβέρ σε ένα παράθυρο εμπορίου 6 ωρών (σύμφωνα με το παράδειγμα του Κεφαλαίου 5), αν η στοχευόμενη αναλογία ποτών απογεύματος υπονοεί περίπου 1,4 ποτά ανά κουβέρ σε εκείνο το παράθυρο, αυτό είναι 574 ποτά που χρειάζονται σε 6 ώρες, ή περίπου 96 την ώρα — άνετα εντός της χωρητικότητας μπαρ των 576-την-ώρα. Το μπαρ δεν είναι ο περιορισμός εδώ· έχει σημαντικό χώρο. Αλλά τρέξτε τον ίδιο υπολογισμό με μόνο 2 σημεία διανομής αντί για 4, και η εικόνα αναστρέφεται εντελώς — 288 ποτά-την-ώρα χωρητικότητα έναντι μιας ανάγκης που μπορεί να ανέβει πολύ πάνω από αυτό κατά τη διάρκεια ενός συγκεντρωμένου παράθυρου ζέστης 15-17, και τώρα το μπαρ, όχι η κουζίνα ή το ταμείο, ήσυχα περιορίζει την Αναλογία Ποτών και τα έσοδά σας ακριβώς τις μέρες που το Season Number χρειάζεται περισσότερο.

Φανταστείτε έναν ιδιοκτήτη beach club που περήφανα ξεναγεί έναν σύμβουλο μέσα από μια πρόσφατα επεκταμένη κουζίνα και ένα λαμπερό δεύτερο σημείο ταμείου, μόνο για να σταθεί ο σύμβουλος στο μπαρ 10 λεπτά με χρονόμετρο και να επισημάνει ότι η 8-ατόμων γραμμή για ένα κατεψυγμένο κοκτέιλ στις 15:15 κόστιζε περισσότερα έσοδα από όσα είχε κερδίσει οποιοδήποτε αναβάθμιση. Αυτό είναι ένα πραγματικά κοινό εύρημα: οι επιχειρηματίες επενδύουν πολύ σε χωρητικότητα κουζίνας και σημεία ταμείου επειδή αυτές είναι οι ορατά συνωστισμένες περιοχές, ενώ το μπαρ — που συχνά φαίνεται καλά επειδή μια ουρά εκεί διαβάζεται ως «κανονικά πολυσύχναστο παραθαλάσσιο

μπαρ» αντί για ορατή λειτουργική αποτυχία — είναι ήσυχα ο πραγματικός περιορισμός στην υψηλότερου-περιθωρίου, ταχύτερα αναπτυσσόμενη γραμμή εσόδων σε ολόκληρη την επιχείρηση. Τρέξτε τον δικό σας υπολογισμό ροής μπαρ πριν υποθέσετε ότι η κουζίνα ή το ταμείο είναι εκεί όπου πρέπει να πάει το επόμενο ευρώ επένδυσης.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: αντλήστε την Αναλογία Ποτών σας ανά τμήμα ημέρας από τα δεδομένα POS της περασμένης σεζόν αν τα έχετε τμηματοποιημένα με αυτόν τον τρόπο, ή ξεκινήστε να τα τμηματοποιείτε τώρα για την επερχόμενη σεζόν. Αν η αναλογία απογεύματός σας δεν είναι σαφώς υψηλότερη από τις αναλογίες μεσημεριανού και βραδιού σας, αυτό το χάσμα — όχι μια ασαφής αίσθηση ότι «τα ποτά θα μπορούσαν να είναι καλύτερα» — είναι το σημείο εκκίνησής σας, και η ταχύτερη διόρθωση για δοκιμή είναι σχεδόν πάντα η φόρμα: εισάγετε ή προωθήστε μια διαμοιράσιμη επιλογή κανάτας ή κουβά συγκεκριμένα κατά τη διάρκεια των παραθύρων απογεύματος υψηλότερου-WRI σας και μετρήστε τη μετατόπιση αναλογίας απευθείας.

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Αντλήστε ή ξεκινήστε να τμηματοποιείτε την Αναλογία Ποτών σας ανά τμήμα ημέρας: μεσημεριανό, απογευμα και βράδυ/ηλιοβασίλεμα.

2

Συγκρίνετε την αναλογία απογεύματός σας με τη ζώνη στόχο 50–55% για έναν καλά βελτιστοποιημένο χώρο.

3

Υπολογίστε τη ροή μπαρ σας: ενεργά σημεία διανομής πολλαπλασιασμένα με τον μέσο χρόνο σερβιρίσματος, συγκρινόμενα με τον στόχο κουβέρ Full-Peak σας.

4

Δοκιμάστε μια διαμοιράσιμη φόρμα κανάτας ή κουβά κατά τη διάρκεια του παραθύρου απογεύματος υψηλότερου-WRI σας και μετρήστε τη μετατόπιση αναλογίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Ξαπλώστρες, Καμπίνες Και Το Ενοικιαζόμενο Τετραγωνικό Μέτρο

*Η τιμή είναι αυτό που πληρώνεις. Η αξία
είναι αυτό που παίρνεις.*

— WARREN BUFFETT

Κάθε κεφάλαιο μέχρι τώρα ήταν για τα έσοδα φαγητού και ποτών. Αυτό το κεφάλαιο είναι για ένα δεύτερο, πραγματικά διακριτό μοντέλο εσόδων, που πολλοί παραθαλάσσιοι επιχειρηματίες τρέχουν παράλληλα χωρίς ποτέ να το αντιμετωπίζουν ως τη δική του γραμμή επιχείρησης με τη δική της οικονομία: την ενοικίαση του χώρου καθαυτού, ανά μέρα ή συνεδρία, με τη μορφή ξαπλωστρών, καμπίνων, ομπρελών και premium ζωνών.

Το λάθος που βλέπω πιο συχνά είναι η τιμολόγηση αυτού του χώρου αντιδραστικά — ένας στρογγυλός αριθμός που «αισθάνεται σωστός», ή μια φιγούρα αντιγραμμένη από έναν ανταγωνιστή πιο κάτω στην παραλία — παρά έναντι του τι το ίδιο τετραγωνικό μέτρο παράγει σε έσοδα φαγητού και ποτών αν αφεθεί μη ενοικιασμένο και απλά χρησιμοποιηθεί ως κανονικές θέσεις. Αυτή η σύγκριση είναι όλη η λογική του **Cabana Yield Model**, και είναι πιο απλή απ' όσο ακούγεται: για οποιοδήποτε κομμάτι ενοικιαζόμενου χώρου, υπολογίστε την Απόδοση Ενοικιάσής του (το τέλος ενοικίασης, συν οποιαδήποτε συνδεδεμένη ελάχιστη δαπάνη, ανά μέρα) έναντι της Εναλλακτικής Απόδοσης Φαγητού-και-Ποτών του (τι παράγει τυπικά ένα ισοδύναμο αποτύπωμα τυπικών θέσεων σε έσοδα φαγητού και ποτών κατά τη διάρκεια της ίδιας εμπορικής μέρας), και τιμολογήστε — ή αποφασίστε αν να προσφέρετε καθόλου τον χώρο ως ενοικιαζόμενο — βασισμένα σε ποιο είναι πραγματικά υψηλότερο, όχι στο ένστικτο.

ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΜΠΙΝΑΣ

**Συνολική Απόδοση = Τέλος Ενοικίασης +
Πραγματική Δαπάνη Φαγητού-και-Ποτών,
συγκρινόμενη με την Εναλλακτική Απόδοση
Φαγητού-και-Ποτών του ίδιου αποτυπώματος**

Ας δουλέψουμε ένα ενδεικτικό παράδειγμα. Μια καμπίνα τεσσάρων ατόμων καταλαμβάνει περίπου το αποτύπωμα ενός και μισού τυπικού τραπεζιού. Σε μια μέρα Full-Peak, ένα ισοδύναμο τραπέζι και μισό τυπικών θέσεων, γυρισμένο 2 φορές κατά τη διάρκεια της μέρας στη μέση δαπάνη αυτού του club, θα μπορούσε να παράγει γύρω στα 340 € σε έσοδα φαγητού και ποτών. Αν η καμπίνα ενοικιάζεται για 180 € τη μέρα χωρίς συνδεδεμένη ελάχιστη δαπάνη, και η μέση ομάδα που την καταλαμβάνει πραγματικά ξοδεύει 95 € σε φαγητό και ποτά πάνω από αυτή την ενοικίαση (χαμηλότερα από τη δαπάνη ενός τυπικού τραπεζιού, επειδή οι καλεσμένοι καμπίνας συχνά φέρνουν τα δικά τους σνακ και ποτά ακριβώς επειδή πληρώνουν ένα ασφάλιστρο για τον ίδιο τον χώρο), η συνολική απόδοση της καμπίνας είναι 275 € — πραγματικά κάτω από τα 340 € που ο χώρος θα παρήγαγε ως τυπικές θέσεις. Αυτό είναι μια τιμή ενοικίασης κάτω από την αγορά, και κοστίζει στον επιχειρηματία χρήματα ακριβώς τις μέρες που έχει τη μεγαλύτερη σημασία.

Τώρα συνδέστε μια απαίτηση ελάχιστης δαπάνης 120 € σε φαγητό και ποτά με την ίδια ενοικίαση 180 €, μια κοινή και γενικά καλά αποδεκτή δομή για premium παραθαλάσσιο χώρο. Η

συνολική απόδοση γίνεται 300 € ελάχιστο, και στην πράξη οι ομάδες που έχουν ήδη δεσμευτεί σε έναν premium χώρο και μια ελάχιστη δαπάνη τείνουν να ξοδεύουν κάπως πάνω από το ελάχιστο παρά ακριβώς σε αυτό — ενδεικτικά, ένας πραγματικός μέσος όρος 150 € έναντι του δαπέδου των 120 €, φέρνοντας τη συνολική απόδοση στα 330 €, τώρα περίπου στο ίδιο επίπεδο με τις τυπικές θέσεις παρά κάτω από αυτές. Η ελάχιστη δαπάνη δεν είναι απλά ένα δάπεδο εσόδων· είναι ο μηχανισμός που ευθυγραμμίζει το Cabana Yield Model με την Εναλλακτική Απόδοση Φαγητού-και-Ποτών έναντι της οποίας συγκρίνεται.

Αυτός ο υπολογισμός θα πρέπει να τρέχει ξεχωριστά για κάθε διακριτή ζώνη ή τύπο χώρου που προσφέρετε, επειδή η σύγκριση απόδοσης αλλάζει ανά τοποθεσία και τύπο ημέρας. Μια σκιασμένη, προστατευμένη από τον άνεμο καμπίνα σε μια premium θέση πρώτης γραμμής διατάσσει μια πραγματικά διαφορετική τιμή ενοικίασης και ελάχιστη δαπάνη από μια τυπική διάταξη ομπρέλας-και-2-ξαπλωστών πιο πίσω, και οι 2 θα πρέπει να τιμολογούνται έναντι της δικής τους απόδοσης εναλλακτικής χρήσης, όχι ενός ενιαίου γενικού ποσοστού σε όλο το ενοικιαζόμενο απόθεμα. Και κρίσιμα, τρέξτε το ξεχωριστά ανά ζώνη WRI από το Κεφάλαιο 3 — η εναλλακτική απόδοση φαγητού-και-ποτών ενός δεδομένου αποτυπώματος σε μια μέρα τρόπου Baseline είναι σημαντικά χαμηλότερη από ό,τι σε μια μέρα Full-Peak, που υποστηρίζει είτε δυναμική τιμολόγηση ενοικίασης κατά τη διάρκεια της σεζόν (υψηλότερη τις μέρες υψηλού WRI), είτε, αν η δυναμική τιμολόγηση είναι απρακτική για το σύστημα κράτησής σας ή τις προσδοκίες της αγοράς σας, τουλάχιστον μια ισχυρή απαίτηση ελάχιστης δαπάνης που κλιμακώνεται με την αναμενόμενη ζήτηση παρά ένα σταθερό

ποσοστό εφαρμοζόμενο ομοιόμορφα σε ένα Σάββατο 32°C και μια ήπια Τρίτη εξίσου.

Η πολιτική κράτησης έχει τόση σημασία όσο η τιμολόγηση, επειδή ο ενοικιαζόμενος premium χώρος φέρει έναν συγκεκριμένο κίνδυνο που οι τυπικές θέσεις δεν φέρουν: μια μη εμφάνιση ή καθυστερημένη ακύρωση σε μια κρατημένη καμπίνα δεν είναι απλά μια χαμένη κράτηση, είναι νεκρό, μη ενοικιάσιμο απόθεμα για ολόκληρο εκείνο το slot σε μια μέρα που πιθανώς είναι μια μέρα υψηλής ζήτησης, επειδή οι καλεσμένοι χωρίς κράτηση γενικά δεν θα πάρουν μια «κρατημένη» καμπίνα με κερδοσκοπία ακόμα κι αν κάθεται άδεια στις 2μμ. Χτίστε μια πολιτική κράτησης με 3 στοιχεία: μια κατάθεση που λαμβάνεται κατά την κράτηση (ενδεικτικά, 30–50% του τέλους ενοικίασης), ένα παράθυρο ακύρωσης εντός του οποίου η κατάθεση χάνεται (ενδεικτικά, 48 ώρες, ωραία ευθυγραμμισμένο με τον ορίζοντα πρόβλεψης WRI σας από το Κεφάλαιο 3 — ένας καλεσμένος που ακυρώνει επειδή η πρόβλεψη επιδεινώθηκε εντός εκείνου του παραθύρου χάνει την κατάθεση, που επίσης σας προστατεύει από ένα κύμα ακυρώσεων που οδηγείται από τον καιρό ακριβώς τις καλύτερα-προβλεπόμενες μέρες σας), και έναν κανόνα αποδεσμευμένου-αποθέματος που καθορίζει πότε μια μη ζητηθείσα κράτηση επιστρέφει σε διαθεσιμότητα χωρίς κράτηση (ενδεικτικά, μια περίοδο χάριτος 30–45 λεπτών μετά τον κρατημένο χρόνο άφιξης, επικοινωνημένη σαφώς κατά την κράτηση ώστε να μην είναι έκπληξη).

Πάρτε το ίδιο ενδεικτικό club που τρέχει 22 ενοικιαζόμενους χώρους ισοδύναμους καμπίνας. Εφαρμόζοντας το μοντέλο απόδοσης κατά τη διάρκεια της σεζόν, ο επιχειρηματίας

διαπιστώνει ότι 14 από τους 22 χώρους, κυρίως οι σκιασμένες θέσεις πρώτης γραμμής, ξεπερνούν άνετα την εναλλακτική τους απόδοση χρήσης ακόμα και στην τρέχουσα τιμολόγηση. Οι υπόλοιποι 8, σε ένα λιγότερο επιθυμητό πίσω ή εκτεθειμένο τμήμα, συνεχώς υποαποδίδουν στην εναλλακτική τους απόδοση χρήσης ακόμα και με συνδεδεμένη ελάχιστη δαπάνη. Παρά το να απλά αυξήσει την τιμή στους 8 που υποαποδίδουν (που κινδύνευε να σκοτώσει τη ζήτηση για ένα πραγματικά λιγότερο επιθυμητό προϊόν), ο επιχειρηματίας αναταξινόμησε αυτούς τους 8 ως χαμηλότερο επίπεδο με χαμηλότερο τέλος ενοικίασης αλλά και αναλογικά χαμηλότερη ελάχιστη δαπάνη, ενώ αύξησε τόσο το τέλος ενοικίασης όσο και την ελάχιστη δαπάνη σημαντικά στους 14 υψηλής απόδοσης χώρους πρώτης γραμμής — καθαρό αποτέλεσμα, σε αυτή την ενδεικτική περίπτωση, μια αύξηση σεζόν-προς-σεζόν στα συνολικά έσοδα ενοικιαζόμενου χώρου περίπου 18% χωρίς να προσθέσει ούτε μία επιπλέον μονάδα αποθέματος.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: επιλέξτε τους 3 πιο κρατημένους ενοικιαζόμενους χώρους σας και τρέξτε το Cabana Yield Model σε κάθε έναν — τέλος ενοικίασης συν ελάχιστη δαπάνη έναντι μιας ρεαλιστικής εκτίμησης εναλλακτικής χρήσης για εκείνο το αποτύπωμα σε μια συγκρίσιμη μέρα ζήτησης. Αν οποιοσδήποτε από τους 3 πέφτει κάτω από την εναλλακτική τους απόδοση χρήσης, αυτή είναι η πρώτη σας προσαρμογή τιμολόγησης ή ελάχιστης δαπάνης για δοκιμή αυτή τη σεζόν.

Ξεκινώντας

- 1 Επιλέξτε τους 3 πιο κρατημένους ενοικιαζόμενους χώρους σας — καμπίνες, ξαπλώστρες, premium ζώνες.
- 2 Εκτιμήστε την Εναλλακτική Απόδοση Φαγητού-και-Ποτών που κάθε αποτύπωμα θα παρήγαγε ως τυπικές θέσεις σε μια συγκρίσιμη μέρα ζήτησης.
- 3 Συγκρίνετε το τέλος ενοικίασης συν την ελάχιστη δαπάνη έναντι εκείνης της εναλλακτικής απόδοσης χρήσης για κάθε χώρο.
- 4 Συνδέστε ή προσαρμόστε μια απαίτηση ελάχιστης δαπάνης ώστε η συνολική απόδοση να ξεπερνά τη φιγούρα εναλλακτικής χρήσης.
- 5 Χτίστε μια τριμερή πολιτική κράτησης: κατάθεση, παράθυρο ακύρωσης 48 ωρών, και περίοδο χάριτος αποδεσμευμένου αποθέματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

Ουρές, Βραχιόλια Και Χωρίς Μετρητά: Το Στενό Σημείο Του Ταμείου

*Ο χρόνος είναι ο πιο σπάνιος πόρος, και αν
δεν τον διαχειριστείς, δεν μπορείς να
διαχειριστείς τίποτα άλλο.*

— PETER DRUCKER

Υπάρχει ένα συγκεκριμένο μοτίβο αποτυχίας που βυθίζει διαφορετικά καλά διαχειριζόμενες παραθαλάσσιες λειτουργίες στις καλύτερές τους μέρες, και δεν έχει καμία σχέση με την ποιότητα του φαγητού: η κουζίνα τα πηγαίνει καλά, τα ποτά ρέουν, και η γραμμή για να πληρώσει πραγματικά κάποιος είναι 15 άτομα βαθιά και μεγαλώνει, αποθαρρύνοντας ορατά νέους αφιχθέντες που ρίχνουν μια ματιά και περπατούν στον επόμενο χώρο κάτω στην άμμο. Αυτό είναι το στενό σημείο του ταμείου, και το Bottleneck Audit του Κεφαλαίου 4 υπάρχει εν μέρει για να το πιάσει πριν σας κοστίσει τα έσοδα μιας ολόκληρης σεζόν καλών ημερών.

Ο λόγος που το στενό σημείο του ταμείου είναι τόσο κοινό σε παραθαλάσσιους χώρους συγκεκριμένα, περισσότερο από ένα συγκρίσιμο εσωτερικό εστιατόριο, είναι ότι η παραθαλάσσια ζήτηση φτάνει σε κύματα παρά σε μια ομαλή καμπύλη — μια ολόκληρη παραλία αξίας καλεσμένων που αποφασίζουν, περίπου ταυτόχρονα, ότι είναι ώρα για μεσημεριανό, ή ότι η ζέστη των 3μμ απαιτεί ένα ποτό, παράγει μια αιχμή που κανένα σταθερό σχέδιο στελέχωσης δεν διαχειρίζεται καλά, και το ταμείο, όντας το μοναδικό σημείο μέσα από το οποίο κάθε συναλλαγή πρέπει να περάσει ανεξάρτητα από το τι το προκάλεσε, απορροφά εκείνη την αιχμή πιο σκληρά.

4 μοντέλα υπηρεσίας το λύνουν αυτό διαφορετικά, και οι περισσότερες παραθαλάσσιες λειτουργίες θα πρέπει να τρέχουν περισσότερα από ένα ταυτόχρονα παρά να επιλέγουν ένα μοναδικό μοντέλο για ολόκληρο τον χώρο. Η εξυπηρέτηση τραπεζιού, όπου ένας σερβιτόρος παίρνει την παραγγελία και η πληρωμή γίνεται στο τραπέζι ή μέσω φορητής συσκευής,

λειτουργεί καλά για premium ζώνες (οι καμπίνες σας του Κεφαλαίου 10 και οι θέσεις πρώτης γραμμής) όπου οι καλεσμένοι πληρώνουν για μια αναβαθμισμένη εμπειρία και χαμηλότερη εναλλαγή τραπεζιού είναι αποδεκτή, αλλά δεν κλιμακώνεται στη ροή υψηλού όγκου Full-Peak επειδή πολλαπλασιάζει τα σημεία επαφής προσωπικού-καλεσμένου παρά τα μειώνει. Η παραγγελία-στο-μπαρ ή παραγγελία-στον-πάγκο, όπου ο καλεσμένος περπατά σε ένα σταθερό σημείο για να παραγγείλει και να πληρώσει, μετά είτε περιμένει είτε καλείται, μειώνει την ανάγκη προσωπικού ανά συναλλαγή και λειτουργεί καλά για τα γρήγορα, υψηλής ροής βασικά στοιχεία του Beach Menu Matrix σας, αλλά δημιουργεί το ορατό πρόβλημα ουράς απευθείας σε εκείνο το σταθερό σημείο αν η ροή δεν υπολογίζεται και στελεχώνεται έναντι πραγματικής ζήτησης αιχμής. Η παραγγελία QR, όπου ο καλεσμένος σαρώνει έναν κωδικό στο σημείο του και παραγγέλνει και πληρώνει μέσω του δικού του τηλεφώνου, αφαιρεί εντελώς τη φυσική ουρά για το βήμα παραγγελίας, αλλά μετατοπίζει το στενό σημείο στην εκπλήρωση και παράδοση — ένα καλά διαχειριζόμενο σύστημα QR με μια υποστελεχωμένη ομάδα διανομέων απλά μετακινεί την ουρά από το ταμείο σε έναν σωρό μη παραδοθεισών παραγγελιών, που είναι επιχειρηματολογήσιμα χειρότερο για την εμπειρία του καλεσμένου επειδή τουλάχιστον μια ορατή ουρά ταμείου λέει κάτι στον καλεσμένο για τον χρόνο αναμονής, ενώ μια «επιβεβαιωμένη» παραγγελία QR δίνει ψευδή βεβαιότητα. Τα βραχιόλια χωρίς μετρητά, όπου ο καλεσμένος προφορτίζει πίστωση σε μια φορέσιμη συσκευή στην είσοδο ή σε ένα κεντρικό σημείο και μετά αγγίζει για να πληρώσει σε οποιονδήποτε σταθμό, είναι γενικά το ταχύτερο μοντέλο ανά συναλλαγή διαθέσιμο και αυτό προς το

οποίο θα πρέπει να κινούνται οι περισσότερες παραθαλάσσιες λειτουργίες για μέρες Full-Peak υψηλού όγκου συγκεκριμένα, επειδή καταρρέει τον χρόνο επεξεργασίας πληρωμής σχεδόν στο μηδέν σε κάθε σημείο πώλησης σε όλο τον χώρο.

Ο υπολογισμός που πρέπει να τρέξετε, η ίδια πειθαρχία με το Bottleneck Audit, είναι συναλλαγές-την-ώρα: μετρήστε τα ενεργά σας σημεία πληρωμής, χρονομετρήστε μια μέση συναλλαγή υπό πραγματικές συνθήκες αιχμής για το τρέχον μοντέλο σας, και πολλαπλασιάστε.

ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΤΗΝ ΩΡΑ

**Συναλλαγές Την Ώρα = Ενεργά Σημεία
Πληρωμής × (3.600 ÷ Μέσος Χρόνος
Συναλλαγής Σε Δευτερόλεπτα)**

Μια παραδοσιακή συναλλαγή κάρτας-και-ταμείου, συμπεριλαμβανομένης της επιβεβαίωσης παραγγελίας, της επεξεργασίας πληρωμής και οποιασδήποτε τριβής μηχανής κάρτας, τρέχει συνήθως 35–50 δευτερόλεπτα υπό πραγματική πίεση αιχμής. Μια συναλλαγή βραχιολιού άγγιξε-για-να-πληρώσεις σε ένα προρυθμισμένο σημείο πώλησης, όπου η παραγγελία είναι απλή και το βήμα πληρωμής είναι ένα μόνο άγγιγμα, τρέχει συνήθως κάτω από 10 δευτερόλεπτα. Αυτή η διαφορά, πολλαπλασιασμένη στον συνολικό όγκο συναλλαγών μιας μέρας Full-Peak, είναι όλο το επιχείρημα για τη μετατροπή χωρίς μετρητά σε έναν παραθαλάσσιο χώρο υψηλού όγκου —

δεν είναι πραγματικά για την αποφυγή διαχείρισης μετρητών (αν και αυτό βοηθά επίσης, ιδιαίτερα με χέρια γεμάτα άμμο, βρεγμένα ή καλυμμένα με αντηλιακό και μετρητά), είναι για μια βελτίωση τεσσάρων έως 5 φορές στον μοναδικό στενότερο περιορισμό που το Bottleneck Audit σας πιθανώς θα προσδιορίσει.

Πάρτε ένα ενδεικτικό περίπτερο που τρέχει παραδοσιακό κάρτα-και-ταμείο σε 3 σημεία πληρωμής, το καθένα διεκπεραιώνει περίπου 80 συναλλαγές την ώρα σε μέσο όρο 45 δευτερολέπτων — 240 συναλλαγές την ώρα συνολικά. Σε μια μέρα Full-Peak που στοχεύει το παράδειγμα 410 κουβέρ από το Κεφάλαιο 5, αν οι μέσες συναλλαγές-ανά-κουβέρ τρέχουν γύρω στο 1,6 (λαμβάνοντας υπόψη πολλαπλούς γύρους ποτών και πρόσθετες παραγγελίες κατά τη διάρκεια της μέρας, όχι μόνο μία συναλλαγή ανά καλεσμένο), αυτό είναι 656 συναλλαγές που χρειάζονται σε ένα παράθυρο αιχμής 6 ωρών, ή περίπου 109 την ώρα — άνετα εντός της χωρητικότητας 240-την-ώρα απομονωμένα, αλλά η πραγματικότητα της παραθαλάσσιας ζήτησης βασισμένης σε κύματα σημαίνει ότι η πραγματική ζήτηση συναλλαγών ώρας αιχμής μπορεί να τρέχει 2 έως 3 φορές τον ημερήσιο μέσο όρο κατά τη διάρκεια της στενότερης ώρας, σπρώχνοντας προς 250–300 στη χειρότερη ώρα, που είναι ακριβώς στο ή πέρα από το μετρημένο όριο. Η μετατροπή των ίδιων 3 σημείων σε άγγιξε-για-να-πληρώσεις χωρίς μετρητά, σε περίπου 8 δευτερόλεπτα ανά συναλλαγή, ανεβάζει τη χωρητικότητα σε περίπου 1.350 συναλλαγές την ώρα — απορροφώντας άνετα ακόμα και το κύμα της χειρότερης ώρας με σημαντικό χώρο εναπομείναντα.

Η λίστα ελέγχου για τη μετάβαση χωρίς μετρητά, επειδή η ίδια η μετάβαση είναι εκεί όπου οι περισσότεροι επιχειρηματίες

σκοντάφτουν, καλύπτει 6 στοιχεία. Πρώτον, αποφασίστε το μοντέλο φόρτισής σας — σταθμοί συμπλήρωσης στην είσοδο, διαδικτυακή προφόρτιση μέσω μιας εφαρμογής ή συνδέσμου ιστού πριν την άφιξη, ή και τα 2 — και στελεχώστε επαρκώς τα σημεία φόρτισης εισόδου κατά τη διάρκεια του προβλεπόμενου κύματος άφιξής σας, επειδή μια ουρά για να φορτίσετε ένα βραχιόλι είναι ακριβώς το ίδιο στενό σημείο ταμείου, απλά μετακινημένο 10 μέτρα και 15 λεπτά νωρίτερα στο ταξίδι του καλεσμένου. Δεύτερον, αποφασίστε σαφώς την πολιτική αχρησιμοποίητου υπολοίπου σας και επικοινωνήστε την κατά τη φόρτιση — επιστρέψιμο κατά την έξοδο, επιστρέψιμο εντός ενός καθορισμένου παραθύρου, ή μη επιστρέψιμο κάτω από ένα μικρό κατώφλι — επειδή μια ασαφής πολιτική δημιουργεί δυσανάλογο όγκο παραπόνων σε σχέση με τον πραγματικό οικονομικό της αντίκτυπο. Τρίτον, βεβαιωθείτε ότι κάθε σημείο πληρωμής, συμπεριλαμβανομένων οποιωνδήποτε premium ζωνών εξυπηρέτησης τραπεζιού, είναι εξοπλισμένο με το τερματικό αφής, επειδή ένα μεικτό σύστημα όπου κάποια σημεία δέχονται βραχιόλια και άλλα όχι επανεισάγει ακριβώς τη σύγχυση και τριβή που προσπαθείτε να αφαιρέσετε. Τέταρτον, εκπαιδεύστε κάθε μέλος του προσωπικού στη διαδρομή αποτυχίας — τι συμβαίνει όταν ένα βραχιόλι δεν σαρώνεται, όταν το υπόλοιπο ενός καλεσμένου τελειώνει στη μέση μιας παραγγελίας, όταν η σύνδεση δικτύου πέφτει — επειδή η χειρότερη περίπτωση τρόπου αποτυχίας ενός συστήματος χωρίς μετρητά, αν δεν είναι προγραμματισμένα, μπορεί να μπλοκάρει ολόκληρο ένα σημείο πληρωμής για πολύ περισσότερο χρόνο από το παραδοσιακό σύστημα που αντικαθιστά. Πέμπτον, δοκιμάστε πιλοτικά σε μια μέρα Standard-Peak πριν την πρώτη μέρα Full-Peak της σεζόν,

όχι το αντίστροφο, ώστε οποιαδήποτε προβλήματα εκκίνησης να εμφανιστούν σε μια κλίμακα που μπορείτε να απορροφήσετε. Έκτον, διατηρήστε ένα παραδοσιακό εφεδρικό σημείο κάρτας-και-μετρητών ενεργό συνεχώς κατά τη διάρκεια της μεταβατικής σεζόν, επειδή ένας καλεσμένος χωρίς smartphone ή ένας απρόθυμος υιοθέτης δεν θα πρέπει να είναι λειτουργικά ανίκανος να σας πληρώσει.

Η Μετάβαση Χωρίς Μετρητά, Σε 6 Βήματα

- 1 Αποφασίστε το μοντέλο φόρτισής σας — σταθμοί συμπλήρωσης εισόδου, διαδικτυακή προφόρτιση, ή και τα 2 — και στελεχώστε το για το κύμα άφιξης.
- 2 Ορίστε και επικοινωνήστε μια σαφή πολιτική αχρησιμοποίητου υπολοίπου κατά τη φόρτιση.
- 3 Εξοπλίστε κάθε σημείο πληρωμής, συμπεριλαμβανομένων premium ζωνών, με τερματικό αφής.
- 4 Εκπαιδεύστε κάθε μέλος του προσωπικού στη διαδρομή αποτυχίας για ένα βραχιόλι που δεν σαρώνεται ή μια συνδεσιμότητα που πέφτει.
- 5 Δοκιμάστε πιλοτικά το σύστημα σε μια μέρα Standard-Peak πριν την πρώτη μέρα Full-Peak της σεζόν.
- 6 Διατηρήστε ένα παραδοσιακό εφεδρικό σημείο κάρτας-και-μετρητών ενεργό συνεχώς.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: τρέξτε τον υπολογισμό συναλλαγές-την-ώρα για την τρέχουσα διάταξη πληρωμής σας έναντι του στόχου κουβέρ Full-Peak σας, χρησιμοποιώντας τον πολλαπλασιαστή της-χειρότερης-μιας-ώρας (2–3x ο μέσος όρος 6 ωρών είναι μια εύλογη υπόθεση σχεδιασμού αν δεν έχετε ακόμα τη δική σας ωριαία ανάλυση). Αν εκείνη η φιγούρα χειρότερης ώρας ξεπερνά την τρέχουσα μετρημένη χωρητικότητά σας, έχετε βρει ένα στενό σημείο που πιθανώς ήδη σας κοστίζει πραγματικά έσοδα Full-Peak, ανεξάρτητα από το πόσο καλή είναι ήδη η κουζίνα και η λειτουργία ποτών σας.

Αυτή Την Εβδομάδα

- 1 Μετρήστε τα ενεργά σας σημεία πληρωμής και χρονομετρήστε μια μέση συναλλαγή υπό πραγματικές συνθήκες αιχμής.
- 2 Τρέξτε τον υπολογισμό συναλλαγές-την-ώρα έναντι του στόχου κουβέρ Full-Peak σας, χρησιμοποιώντας τον πολλαπλασιαστή 2–3x της-χειρότερης-μιας-ώρας.
- 3 Αν η φιγούρα χειρότερης ώρας ξεπερνά τη μετρημένη χωρητικότητά σας, αξιολογήστε τη μετατροπή των υψηλότερου-όγκου σημείων σας σε βραχιόλια χωρίς μετρητά.
- 4 Δουλέψτε μέσα από τη λίστα ελέγχου χωρίς μετρητά 6 στοιχείων — μοντέλο φόρτισης, πολιτική αχρησιμοποίητου υπολοίπου, κάλυψη τερματικών, εκπαίδευση διαδρομής αποτυχίας, ένα πιλοτικό Standard-Peak, και ένα εφεδρικό σημείο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

Η Παραχώρηση, Το Δημοτικό Συμβούλιο Και Το Ημερολόγιο Αδειών

Όποιος δεν προετοιμάζεται, προετοιμάζεται να αποτύχει.

— BENJAMIN FRANKLIN

Σχεδόν κάθε περιορισμός που συζητήθηκε μέχρι τώρα σε αυτό το βιβλίο — το εμπορικό σας παράθυρο, η δομή σας, η χωρητικότητά σας, ακόμα και η ικανότητά σας να σερβίρετε αλκοόλ μετά από μια συγκεκριμένη ώρα — κάθεται μέσα σε ένα ρυθμιστικό πλαίσιο που δεν σχεδιάσατε πλήρως και δεν μπορείτε να αλλάξετε μονομερώς: μια εποχιακή άδεια, μια συμφωνία παραθαλάσσιας παραχώρησης, ή μια μίσθωση δημοτικού συμβουλίου, η καθεμία με το δικό της παράθυρο δόμησης, προθεσμία αποξήλωσης, όρια θορύβου, και ώρες αδειοδότησης αλκοόλ. Οι ιδιοκτήτες που αντιμετωπίζουν αυτό ως χαρτούρα φόντου, χειρισμένη μία φορά και ξεχασμένη, πιάνονται συνεχώς από προθεσμίες που ήσυχα μετακινούν ολόκληρη την οικονομία της σεζόν τους.

Χτίστε αυτό που ονομάζω **Ημερολόγιο Αδειών**: ένα μοναδικό έγγραφο, όχι θαμμένο σε ένα ντουλάπι ξεχωριστών επιστολών και emails, που καταγράφει κάθε ρυθμιστική προθεσμία και παράθυρο που αγγίζει τη λειτουργία σας κατά τη διάρκεια όλου του χρόνου, όχι μόνο την εμπορική σεζόν. Αυτό περιλαμβάνει την προθεσμία ανανέωσης παραχώρησης ή μίσθωσής σας (συχνά πέφτει το φθινόπωρο ή τον χειμώνα, αρκετά πριν την επόμενη σεζόν, και εύκολο να την αφήσετε να περάσει ενώ ακόμα ανακάμπετε από τη σεζόν που μόλις έκλεισε), την επιτρεπόμενη ημερομηνία έναρξης δόμησης της δομής σας, την υποχρεωτική ημερομηνία ολοκλήρωσης αποξήλωσης της δομής σας, οποιεσδήποτε ώρες απαγόρευσης θορύβου που επηρεάζουν την ικανότητά σας να τρέχετε εκδηλώσεις (σχετικό απευθείας με τη στρατηγική ενδιάμεσης εβδομάδας του Κεφαλαίου 15), τις ώρες αδειοδότησης αλκοόλ σας και οποιαδήποτε εποχιακή ή εκδηλωσιακή αδειοδότηση που χρειάζεται να υποβάλετε αίτηση

ξεχωριστά, παράθυρα επιθεώρησης υγείας και ασφάλειας τροφίμων, και οποιουσδήποτε τοπικούς περιβαλλοντικούς ή περιορισμούς πρόσβασης παραλίας που επηρεάζουν το αποτύπωμα ή τις ώρες σας.

Η μία πιο συνεπακόλουθη γραμμή σε αυτό το ημερολόγιο, οικονομικά, είναι η προθεσμία αποξήλωσης, επειδή αλληλεπιδρά απευθείας με την οικονομία χτίσε-έναντι-ενοικίασε του Κεφαλαίου 13 και την εβδομάδα κλεισίματος του Κεφαλαίου 18: μια σκληρή ημερομηνία αποξήλωσης εντεταλμένη από το δημοτικό συμβούλιο που φτάνει ενώ τα έσοδά σας από την ενδιάμεση εβδομάδα τέλους Σεπτεμβρίου είναι ακόμα ισχυρά (σύμφωνα με το Κεφάλαιο 15) είναι ένα πραγματικό, αποφεύξιμο κόστος αν δεν διαπραγματευτήκατε σκόπιμα εκείνη την ημερομηνία όταν συμφωνήθηκε αρχικά η παραχώρηση, επειδή κάθε μέρα εξαναγκασμένου πρόωρου κλεισίματος είναι χαμένα έσοδα σε μια μέρα που θα μπορούσε ακόμα να είναι μια θετική WRI εμπορική μέρα.

Εδώ η ίδια η διαπραγμάτευση έχει σημασία, και αξίζει να την αντιμετωπίσετε ως γνήσια εμπορική διαπραγμάτευση παρά ως μια φόρμα που συμπληρώνετε και αποδέχεστε όποιους όρους επιστρέφουν. Ο βασικός συμβιβασμός για κατανόηση και χρήση στη διαπραγμάτευση είναι μήκος μίσθωσης έναντι απόσβεσης επένδυσης: ένα δημοτικό συμβούλιο ή ιδιοκτήτης γης που προσφέρει μόνο έναν όρο παραχώρησης ενός ή 2 ετών αποθαρρύνει, είτε το προτίθεται είτε όχι, οποιαδήποτε πραγματική επένδυση κεφαλαίου στον χώρο, επειδή δεν μπορείτε λογικά να αποσβέσετε μια ημι-μόνιμη δομή ή μια μεγάλη αγορά εξοπλισμού (το μοντέλο χτίσε-έναντι-ενοικίασε του Κεφαλαίου 13 εξαρτάται

από αυτό) σε τόσο σύντομο όρο. Αντίθετα, ένας μεγαλύτερος όρος παραχώρησης — 5 χρόνια, 10 χρόνια, μερικές φορές δομημένος με επιλογές ανανέωσης — αλλάζει ουσιαστικά τι μπορείτε να δικαιολογήσετε να χτίσετε, και ένα δημοτικό συμβούλιο πραγματικά ενδιαφερόμενο για μια καλύτερη παραθαλάσσια άνεση για την πόλη του θα πρέπει, κατ' αρχήν, να είναι δεκτικό στην ανταλλαγή μήκους όρου για μια αξιόπιστη δέσμευση επένδυσης από την πλευρά σας. Οι επιχειρηματίες εξασφαλίζουν τακτικά σημαντικά μεγαλύτερους όρους απλά μπαίνοντας στη συνομιλία ανανέωσης με ένα συγκεκριμένο σχέδιο επένδυσης κεφαλαίου συνδεδεμένο με ένα συγκεκριμένο αίτημα μήκους-όρου, παρά ζητώντας «μεγαλύτερη μίσθωση» αφηρημένα.

Πάρτε μια ενδεικτική διαπραγμάτευση. Ένας επιχειρηματίας σε μια περιστρεφόμενη παραχώρηση 2 ετών θέλει να επενδύσει 85.000 € σε μια αναβάθμιση ημι-μόνιμης δομής που θα βελτιώνει ουσιαστικά τόσο τη χωρητικότητα καλεσμένων όσο και την έκθεση ανέμου του χώρου (σχετικό απευθείας με το Weather Revenue Index — μια δομή προστατευμένη από άνεμο αλλάζει την καμπύλη εσόδων ακριβώς τις μέρες υψηλού-ανέμου που επί του παρόντος καταστέλλουν τα κουβέρ σύμφωνα με το Κεφάλαιο 3). Σε έναν όρο 2 ετών, εκείνη η επένδυση δεν αποσβένεται λογικά — ο επιχειρηματίας θα χρειαστεί να ανακτήσει τα πλήρη 85.000 €, συν μια εύλογη απόδοση, μέσα σε περίπου 2 εμπορικές σεζόν, εξαναγκάζοντας αποφάσεις τιμολόγησης ή κόστους που πιθανώς θα έβλαπταν την επιχείρηση αλλού. Η προσκόμιση μιας συγκεκριμένης πρότασης στο δημοτικό συμβούλιο — το σχέδιο επένδυσης 85.000 €, οι προβλεπόμενες βελτιώσεις ανέσεων και ασφάλειάς του, συνδεδεμένες με ένα

αίτημα για έναν όρο 7 ετών — δίνει στο δημοτικό συμβούλιο κάτι συγκεκριμένο για να πει ναι, παρά ένα ανοιχτό αίτημα. Σε αυτή την ενδεικτική περίπτωση, το δημοτικό συμβούλιο συμφώνησε σε έναν όρο 5 ετών, ακόμα λιγότερο από το αίτημα, αλλά αρκετά μεγάλο για να αποσβέσει την επένδυση σε περίπου 4 εμπορικές σεζόν σε ένα υπερασπίσιμο ποσοστό απόσβεσης, που ο επιχειρηματίας δεν θα είχε εξασφαλίσει χωρίς να προσκομίσει μια συγκεκριμένη, συνδεδεμένη πρόταση παρά ένα γενικό αίτημα.

Η Λίστα Ελέγχου Διαπραγμάτευσης Παραχώρησης να φέρετε σε οποιαδήποτε συνομιλία ανανέωσης καλύπτει 7 σημεία: το ζητούμενο μήκος όρου σας και τη συγκεκριμένη επένδυση ή βελτίωση με την οποία συνδέεται· τα αιτήματά σας για παράθυρο δόμησης και αποξήλωσης, ιδανικά με οποιεσδήποτε συγκεκριμένες ημερομηνίες ή ευελιξία που έχει σημασία για τη στρατηγική ενδιάμεσης εβδομάδας σας· τις ανάγκες σας αδειοδότησης θορύβου και εκδηλώσεων αν σχεδιάζετε να επεκταθείτε στα έσοδα ιδιωτικών εκδηλώσεων που καλύπτονται στο Κεφάλαιο 15· οποιουσδήποτε όρους αποκλειστικότητας ή ανταγωνιστικής παραχώρησης στην ίδια λωρίδα παραλίας, επειδή μια κοντινή ανταγωνιστική παραχώρηση, χορηγημένη στη μέση του όρου, μπορεί να αλλάξει ουσιαστικά τις υποθέσεις του Season Number σας· την ίδια τη δομή τέλους — σταθερό τέλος, ποσοστό εσόδων, ή υβρίδιο, το καθένα αλλάζει τα κίνητρά σας διαφορετικά, ιδιαίτερα γύρω από το αν είστε παρακινημένοι να αναφέρετε ανεπαρκώς ή να υπερεπενδύσετε· οποιαδήποτε υποδομή παρεχόμενη από το δημοτικό συμβούλιο (ρεύμα, νερό, απόβλητα, πρόσβαση) από την οποία εξαρτάστε και την ευθύνη συντήρησής της· και μια ρητή περίοδο προειδοποίησης ανανέωσης, ώστε να μην πιαστείτε ποτέ ξανά, όπως πολλοί

επιχειρηματίες έχουν πιαστεί, ανακαλύπτοντας ότι μια προθεσμία ανανέωσης έχει περάσει μόνο όταν η άδεια δόμησης της επόμενης άνοιξης απορρίπτεται απροσδόκητα.

Τα ρυθμιστικά περιβάλλοντα διαφέρουν ουσιαστικά ανά χώρα και ακόμα ανά δήμο, οπότε αντιμετωπίστε κάθε συγκεκριμένη φιγούρα και διαδικασία σε αυτό το κεφάλαιο ως ενδεικτική του είδους σκέψης που απαιτείται, όχι ως υποκατάστατο για τη δική σας τοπική νομική και σχεδιαστική συμβουλή — αλλά η υποκείμενη πειθαρχία, ένα μοναδικό ζωντανό Ημερολόγιο Αδειών και μια προσέγγιση διαπραγμάτευσης που συνδέει την επένδυση με το μήκος όρου, μεταφέρεται παντού όπου διεξάγεται αυτή η επιχείρηση.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: χτίστε το Ημερολόγιο Αδειών σας ως ένα μοναδικό έγγραφο σήμερα, ακόμα κι αν αρχικά είναι απλά μια λίστα κάθε προθεσμίας που θυμάστε επί του παρόντος ή βρίσκετε σε υπάρχουσα χαρτούρα. Σημειώστε την ημερομηνία ανανέωσης παραχώρησης ή μίσθωσής σας συγκεκριμένα, και αν πέφτει εντός των επόμενων 12 μηνών, ξεκινήστε να σχεδιάζετε τη συγκεκριμένη πρόταση επένδυσης-για-όρο που περιγράφεται παραπάνω τώρα, όχι την εβδομάδα πριν την προθεσμία.

Ξεκινώντας

1

Χτίστε το Ημερολόγιο Αδειών σας ως ένα μοναδικό έγγραφο που καταγράφει κάθε ρυθμιστική προθεσμία κατά τη διάρκεια όλου του χρόνου.

2

Σημειώστε την ημερομηνία ανανέωσης παραχώρησης ή μίσθωσής σας συγκεκριμένα.

3

Αν η ανανέωση πέφτει εντός των επόμενων 12 μηνών, σχεδιάστε μια συγκεκριμένη πρόταση επένδυσης-για-μήκος-όρου τώρα.

4

Τρέξτε τη Λίστα Ελέγχου Διαπραγμάτευσης Παραχώρησης 7 σημείων πριν την επόμενη συνομιλία ανανέωσής σας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

Χτίζοντας Ένα Εστιατόριο Που Αποξηλώνετε Τον Οκτώβριο

Η φόρμα ακολουθεί τη λειτουργία.

— LOUIS SULLIVAN

Οι περισσότερες οικονομίες εστιατορίων υποθέτουν μια δομή που, μόλις χτιστεί, απλά υπάρχει — ένα καταβυθισμένο κόστος αποσβεσμένο σε δεκαετίες, φόντο για την πραγματική επιχείρηση διεξαγωγής υπηρεσίας. Μια εποχιακή παραθαλάσσια δομή δεν παίρνει αυτή την πολυτέλεια. Ανάλογα με τους όρους της άδειάς σας (Κεφάλαιο 12), μπορεί να χτίζετε κάτι από μερικό ή πλήρες μηδέν κάθε άνοιξη και να το αποξηλώνετε κάθε φθινόπωρο, και το ετήσιο κόστος εκείνου του κύκλου — κατασκευή, αποθήκευση, μεταφορά, σύνδεση υπηρεσιών κοινής ωφέλειας και αποξήλωση — είναι μια πραγματική, επαναλαμβανόμενη γραμμή στο Season Number σας που ένα εστιατόριο που λειτουργεί όλο τον χρόνο απλά δεν φέρει.

Οι διαθέσιμες δομές γενικά πέφτουν σε 3 επίπεδα, και η σωστή επιλογή εξαρτάται απευθείας από το μήκος του όρου παραχώρησής σας από το Κεφάλαιο 12. Οι πλήρως προσωρινές δομές — σκηνές, μαρκίζες, μοντουλαρικά pop-up με ελάχιστη εργασία θεμελίωσης — προσφέρουν το χαμηλότερο ετήσιο κόστος δόμησης και την ταχύτερη δόμηση και αποξήλωση, καθιστώντας τις τη σωστή προεπιλογή για σύντομους όρους παραχώρησης (ένα έως 3 χρόνια) όπου η απόσβεση μιας μεγαλύτερης επένδυσης δεν έχει οικονομικό νόημα. Οι ημι-μόνιμες δομές — μια σταθερή πλατφόρμα ή θεμέλιο με μια αποσπώμενη ανωδομή, μερικές φορές με υπηρεσίες κοινής ωφέλειας που παραμένουν εγκατεστημένες όλο τον χρόνο ακόμα κι αν το κτίριο πάνω τους κατεβαίνει — κοστίζουν ουσιαστικά περισσότερο να χτιστούν αρχικά αλλά μειώνουν την ετήσια εργασία συναρμολόγησης και βελτιώνουν την εμπειρία καλεσμένου (καλύτερη προστασία ανέμου και καιρού, σχετική απευθείας με το Weather Revenue Index) και τυπικά έχουν

νόημα σε όρους παραχώρησης τεσσάρων ετών ή περισσότερο. Οι μόνιμες ή σχεδόν μόνιμες δομές, όπου μόνο τα εξαρτήματα, τα έπιπλα και η σήμανση κατεβαίνουν για τον χειμώνα ενώ το ίδιο το κτίριο παραμένει, αντιπροσωπεύουν τη μεγαλύτερη δέσμευση κεφαλαίου και γενικά έχουν νόημα μόνο σε όρους παραχώρησης 7-συν ετών ή σε γη που ο επιχειρηματίας κατέχει ή έχει πολύ μακροπρόθεσμο εξασφαλισμένο δικαίωμα.

ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΟΜΗΣ

**Ετήσιο Κόστος Δομής = Αποσβεσμένο
Κεφαλαιακό Κόστος + Ετήσια Εργασία
Δόμησης/Αποξήλωσης + Ετήσιο Κόστος
Αποθήκευσης και Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας**

Η οικονομική πειθαρχία εδώ είναι το **Μοντέλο Σύγκρισης Χτίσε-Έναντι-Ενοικίασε**, που επιβάλλει την ίδια αυστηρότητα σε μια απόφαση δομής που αξίζει οποιαδήποτε ικανή απόφαση κεφαλαιακής επένδυσης, παρά η ένστικτο-οδηγούμενη προσέγγιση «ας χτίσουμε απλά κάτι» που βλέπω πολύ συχνά, συνήθως από επιχειρηματίες εξαντλημένους από τη διαπραγμάτευση άδειας του προηγούμενου κεφαλαίου και πρόθυμους να προχωρήσουν απλά σε κάτι συγκεκριμένο. Το μοντέλο συγκρίνει, στον ρεαλιστικό όρο παραχώρησής σας, το συνολικό ετήσιο κόστος κάθε επιπέδου δομής: για την προσωρινή επιλογή, αυτό είναι το κόστος ενοικίασης ή αγοράς της προσωρινής δομής διαιρεμένο στη ρεαλιστική διάρκεια ζωής

της σε σεζόν (μια αξιοπρεπής μαρκίζα ή μοντουλαρική μονάδα τυπικά επιβιώνει 4–7 σεζόν συναρμολόγησης, χρήσης και αποθήκευσης πριν την αντικατάσταση), συν την ετήσια εργασία δόμησης και αποξήλωσης, συν το κόστος αποθήκευσης κατά τη διάρκεια του χειμώνα. Για την ημι-μόνιμη επιλογή, αυτό είναι το αποσβεσμένο κεφαλαιακό κόστος του σταθερού θεμελίου και των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας στον πλήρη όρο παραχώρησης (καθώς αυτά τυπικά υπερβαίνουν αρκετούς μεμονωμένους κύκλους ανωδομής), συν το ετήσιο κόστος της ίδιας της αποσπώμενης ανωδομής αποσβεσμένο στη δική της συντομότερη διάρκεια ζωής, συν ένα τυπικά χαμηλότερο ετήσιο κόστος εργασίας δόμησης και αποξήλωσης καθώς η εργασία θεμελίωσης δεν επαναλαμβάνεται.

Πάρτε μια ενδεικτική σύγκριση σε έναν όρο παραχώρησης 7 ετών, συνεχίζοντας από την ημι-μόνιμη αναβάθμιση που συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 12. Προσωρινή επιλογή: μια διάταξη μαρκίζα-και-μοντουλαρικής-κουζίνας που κοστίζει 38.000 € να αγοραστεί, με ρεαλιστική διάρκεια ζωής 5 σεζόν (χρειάζεται λοιπόν αντικατάσταση περίπου 1,4 φορές σε έναν όρο 7 ετών, ας το ονομάσουμε συνολική κεφαλαιακή δαπάνη περίπου 53.000 € στον όρο), συν ετήσια εργασία δόμησης και αποξήλωσης 9.500 €, συν ετήσια αποθήκευση 3.200 € — το συνολικό ετήσιο κόστος στον όρο, όλες οι φιγούρες αποσβεσμένες ομοιόμορφα, βγαίνει σε περίπου 20.300 € τον χρόνο. Ημι-μόνιμη επιλογή: η επένδυση 85.000 € σε θεμέλιο και υπηρεσίες κοινής ωφέλειας από το Κεφάλαιο 12, αποσβεσμένη στον πλήρη όρο 7 ετών σε περίπου 12.150 € τον χρόνο, συν μια ελαφρύτερη αποσπώμενη ανωδομή 31.000 € με ρεαλιστική διάρκεια ζωής 7 σεζόν (δεν χρειάζεται λοιπόν αντικατάσταση σε αυτόν τον ακριβή όρο, αποσβενόμενη

σε περίπου 4.430 € τον χρόνο), συν μειωμένη ετήσια εργασία δόμησης και αποξήλωσης 4.800 € δεδομένου ότι το θεμέλιο παραμένει στη θέση του — συνολικό ετήσιο κόστος περίπου 21.380 € τον χρόνο, μόνο οριακά πάνω από τα 20.300 € της προσωρινής επιλογής.

Σε καθαρό κόστος δομής μόνο, αυτή η ενδεικτική σύγκριση είναι κοντά σε ισοπαλία — αλλά το μοντέλο δεν είναι πλήρες χωρίς να ληφθεί υπόψη η πλευρά εσόδων, και αυτό είναι το βήμα που οι ιδιοκτήτες παραλείπουν πιο συχνά. Η βελτιωμένη προστασία ανέμου της ημι-μόνιμης δομής, σύμφωνα με τη λογική Weather Revenue Index από το Κεφάλαιο 3, εύλογα μετακινεί έναν σημαντικό αριθμό ημερών από μια χαμηλότερη ζώνη WRI σε μια υψηλότερη απλά επειδή ο χώρος χειρίζεται καλύτερα τον άνεμο — και αν ακόμα και μια μέτρια ενδεικτική μετατόπιση 8 εμπορικών ημερών ανά σεζόν από μια ζώνη εσόδων «καταπιεσμένη-από-άνεμο» σε μια ζώνη «προστατευμένη» κάθε μία προσθέτει περίπου 1.800 € αυξητική διαφορά ημερησίων εσόδων, αυτό είναι περίπου 14.400 € σε πρόσθετα ετήσια έσοδα, που ξεπερνά άνετα το ετήσιο χάσμα κόστους περίπου 1.080 € μεταξύ των 2 επιλογών δομής σε αυτό το παράδειγμα. Το Μοντέλο Σύγκρισης Χτίσε-Έναντι-Ενοικίασε λείπει την πλήρη ιστορία μόνο όταν τρέχει μαζί με το Weather Revenue Index και το Season Number, όχι ως μια απόφαση μόνο-κόστους απομονωμένη.

Οι υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και η αποθήκευση αξίζουν τη δική τους γραμμή ακόμα και στο σενάριο προσωρινής-δομής, επειδή είναι εύκολο να υποεκτιμηθούν. Τα κόστη σύνδεσης ή αποσύνδεσης νερού, ρεύματος και αποβλήτων

επαναλαμβάνονται ετησίως αν δεν αφεθούν στη θέση τους, και η χειμερινή αποθήκευση — είτε μια ενοικιαζόμενη μονάδα, ένα container επί τόπου, ή μια αποθήκη εκτός τόπου — φέρει το δικό της κόστος και τον δικό της κίνδυνο (κακά αποθηκευμένες δομές είναι μια κοινή πηγή απροσδόκητων κοστών επισκευής της άνοιξης που ανατινάζουν τον προϋπολογισμό του Μαρτίου ακριβώς όταν τα χρήματα είναι πιο σφιχτά, ένα πρόβλημα που το Κεφάλαιο 14 αντιμετωπίζει απευθείας). Προϋπολογίστε την αποθήκευση και τη σύνδεση ως ρητές ετήσιες γραμμές στις κατηγορίες επανεπένδυσης και σταθερού κόστους του Season Number σας, όχι ως μια σκέψη τελευταίας στιγμής που ανακαλύπτεται κάθε Μάρτιο.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: τρέξτε το Μοντέλο Σύγκρισης Χτίσε-Έναντι-Ενοικίασε στην πραγματική τρέχουσα απόφαση δομής σας, ακόμα και χονδρικά, χρησιμοποιώντας το πραγματικό μήκος όρου παραχώρησής σας από το Ημερολόγιο Αδειών σας. Αν είστε επί του παρόντος σε μια βραχυπρόθεσμη παραχώρηση που τρέχει μια βαρύτερη, ημι-μόνιμου-στιλ δόμηση, ή σε μια μακροπρόθεσμη παραχώρηση που τρέχει ακόμα πλήρως προσωρινή χρόνο με τον χρόνο, εκείνη η ασυμφωνία αξίζει μια σοβαρή ματιά — το λάθος επίπεδο δομής για το πραγματικό μήκος όρου σας είναι ένα από τα πιο κοινά, και πιο ακριβά, λάθη σε αυτή την επιχείρηση.

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Προσδιορίστε το πραγματικό μήκος όρου παραχώρησής σας από το Ημερολόγιο Αδειών σας.

2

Τρέξτε το Μοντέλο Σύγκρισης Χτίσε-Έναντι-Ενοικίασε στην τρέχουσα απόφαση δομής σας έναντι εκείνου του μήκους όρου.

3

Στρώστε το Weather Revenue Index στη σύγκριση, εκτιμώντας οποιαδήποτε μετατόπιση εσόδων από βελτιωμένη προστασία ανέμου.

4

Προϋπολογίστε την αποθήκευση και τη σύνδεση υπηρεσιών κοινής ωφέλειας ως ρητές ετήσιες γραμμές παρά ως σκέψη τελευταίας στιγμής του Μαρτίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

Ταμειακή Ροή Από Απρίλιο Σε Απρίλιο

Τα μετρητά είναι βασιλιάς.

— ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΡΗΤΟ

Ορίστε η πραγματικότητα ταμειακής ροής που κάθε εποχιακός παραθαλάσσιος επιχειρηματίας τελικά συναντά, συνήθως με τον δύσκολο τρόπο στον πρώτο ή δεύτερο χρόνο του: βαριά έξοδα ξεκινούν τον Μάρτιο, σημαντικά έσοδα δεν φτάνουν μέχρι τον Ιούλιο, και μέχρι τον Δεκέμβριο σχεδόν τίποτα δεν έρχεται καθόλου ενώ τα σταθερά έξοδα συνεχίζουν ανεξάρτητα. Η ταμειακή ροή ενός εστιατορίου που λειτουργεί όλο τον χρόνο, ενώ ποτέ τέλεια ομαλή, έχει κάποιο αυτοδιορθωτικό ρυθμό — έναν αργό μήνα συνήθως ακολουθεί ένας που ανακάμπτει. Η ταμειακή ροή μιας εποχιακής παραθαλάσσιας λειτουργίας είναι μια μοναδική απότομη καμπύλη, και η λανθασμένη διαχείρισή της όχι μόνο πονάει, μπορεί να τερματίσει την επιχείρηση ανεξάρτητα από το αν η ίδια η σεζόν ήταν πραγματικά κερδοφόρα στο χαρτί.

Το λάθος που βλέπω πιο συχνά, και είναι κατανοητό, είναι το ξόδεμα της ισχυρής ταμειακής θέσης του Αυγούστου σαν να θα συνεχιστεί απλά, ενώ τα μετρητά του Αυγούστου χρειάζεται να χρηματοδοτήσουν όχι μόνο την ουρά του Σεπτεμβρίου αλλά ολόκληρο τον επόμενο χειμώνα και την επόμενη ανοιξιάτικη δόμηση, όλο τον δρόμο πίσω μέχρι τον επόμενο Ιούλιο όταν επιστρέφουν σημαντικά έσοδα. Ονομάζω αυτό την παγίδα του ξοδέματος των μετρητών του Αυγούστου τον Σεπτέμβριο, και είναι η πιο κοινή μοναδική αιτία ενός παραθαλάσσιου επιχειρηματία που είχε μια γνήσια καλή σεζόν στο χαρτί να βρίσκεται ακόμα σε μια γνήσια κρίση μετρητών μέχρι τον Φεβρουάριο.

Η διόρθωση είναι ένα κατάλληλο πρότυπο ταμειακής ροής 12 μηνών χτισμένο ρητά γύρω από την πραγματική μορφή της σεζόν παρά ένα γενικό μοντέλο μηνιαίου μέσου όρου, και χρειάζεται 5 διακριτές φάσεις χαρτογραφημένες στο πραγματικό σας

ημερολόγιο. Η φάση Εξόδων Προ-Σεζόν, τυπικά Μάρτιος έως Απρίλιος ή Μάιος ανάλογα με το χρονοδιάγραμμα δόμησής σας από το Κεφάλαιο 13, είναι μια βαριά εκροή με ουσιαστικά κανένα αντισταθμιστικό εισόδημα — δόμηση δομής, κόστη προσλήψεων από τη μηχανή προσλήψεων του Κεφαλαίου 7, αρχικές αγορές αποθέματος, τέλη άδειας από το Κεφάλαιο 12. Η φάση Ανάπτυξης, τυπικά Μάιος έως Ιούνιος, είναι όπου ξεκινά το εισόδημα αλλά συχνά ακόμα δεν καλύπτει τα συνεχιζόμενα λειτουργικά κόστη, πόσο μάλλον τα συσσωρευμένα έξοδα προ-σεζόν — μια γνήσια επικίνδυνη φάση επειδή μπορεί να αισθάνεται σαν ανακούφιση μετά τη φάση Εξόδων Προ-Σεζόν ενώ στην πραγματικότητα παραμένει αρνητική σε μετρητά σε αθροιστική βάση. Η φάση Αιχμής, οι βαριές σας εβδομάδες Full-Peak σύμφωνα με το Mode Ladder, τυπικά Ιούλιος έως Αύγουστος, είναι όπου παράγεται το πραγματικό πλεόνασμα μετρητών της σεζόν και όπου ο πειρασμός να χαλαρώσετε τη χρηματοοικονομική πειθαρχία είναι πιο δυνατός. Η φάση Απόσβεσης, τυπικά Σεπτέμβριος, συχνά ακόμα κερδοφόρα σύμφωνα με τη στρατηγική ενδιάμεσης εβδομάδας του Κεφαλαίου 15 αλλά σε χαμηλότερο και μειούμενο ρυθμό. Και η φάση Εκτός-Σεζόν, περίπου Οκτώβριος έως Φεβρουάριος, είναι καθαρή εκροή έναντι των σταθερών εξόδων χειμώνα που προσδιορίστηκαν στο φύλλο εργασίας Season Number σας, χωρίς αντισταθμιστικό εμπορικό εισόδημα εκτός αν έχετε χτίσει τις επιλογές εκτός-σεζόν που καλύπτονται στο Κεφάλαιο 19.

Η Καμπύλη Μετρητών 5 Φάσεων

- 1** Έξοδα Προ-Σεζόν (Μάρτιος–Μάιος): βαριά εκροή, ουσιαστικά κανένα αντισταθμιστικό εισόδημα.
- 2** Ανάπτυξη (Μάιος–Ιούνιος): το εισόδημα ξεκινά αλλά συχνά ακόμα δεν καλύπτει τα συνεχιζόμενα κόστη συν τα συσσωρευμένα έξοδα προ-σεζόν.
- 3** Αιχμή (Ιούλιος–Αύγουστος): παράγεται το πραγματικό πλεόνασμα μετρητών της σεζόν.
- 4** Απόσβεση (Σεπτέμβριος): ακόμα κερδοφόρα, αλλά σε χαμηλότερο και μειούμενο ρυθμό.
- 5** Εκτός-Σεζόν (Οκτώβριος–Φεβρουάριος): καθαρή εκροή έναντι σταθερών εξόδων χειμώνα.

Χτίστε το πρότυπο ως μια γνήσια πρόβλεψη μετρητών μήνα-με-μήνα, όχι μια δήλωση κέρδους-και-ζημίας — η διάκριση έχει σημασία επειδή το κέρδος και ο χρόνος μετρητών αποκλίνουν ουσιαστικά σε αυτή την επιχείρηση, ιδιαίτερα γύρω από μεγάλες εφάπαξ εκροές όπως η δόμηση δομής ή μεγάλες αγορές αποθέματος προ-σεζόν που χτυπούν τα μετρητά αμέσως αλλά θα πρέπει σωστά να αντιμετωπίζονται ως κόστη καταναμεημένα στην εμπορική σεζόν που υποστηρίζουν. Για κάθε μήνα, προβλέψτε το αρχικό υπόλοιπο μετρητών, όλες τις αναμενόμενες εισροές, όλες τις αναμενόμενες εκροές ανά κατηγορία, και το τελικό υπόλοιπο μετρητών — και σημειώστε συγκεκριμένα τον χαμηλότερο μήνα προβλεπόμενου υπολοίπου μετρητών σας, που για τους

περισσότερους παραθαλάσσιους επιχειρηματίες πέφτει κάπου τον Απρίλιο ή στις αρχές Μαΐου, ακριβώς στην αιχμή των Εξόδων Προ-Σεζόν πριν φτάσει οποιοδήποτε σημαντικό εισόδημα Ανάπτυξης.

Πάρτε μια ενδεικτική πρόβλεψη 12 μηνών για μια λειτουργία με τις φιγούρες Season Number από το Κεφάλαιο 2 — 639.000 € απαιτούμενα έσοδα σεζόν, 115.000 € απαιτούμενο ετήσιο κέρδος. Ανοίγοντας το οικονομικό έτος (ας πούμε, 1η Οκτωβρίου, αμέσως μετά τον απολογισμό της προηγούμενης σεζόν) με ένα διατηρημένο μαξιλάρι μετρητών 22.000 €, ο επιχειρηματίας ξοδεύει κατά τη διάρκεια της φάσης Εκτός-Σεζόν περίπου 3.900 € τον μήνα σε σταθερά έξοδα χειμώνα, φτάνοντας τον Μάρτιο με περίπου 2.600 € που απομένουν μετά από 5 μήνες καθαρής εκροής. Ο Μάρτιος και ο Απρίλιος στη συνέχεια προσθέτουν τα Έξοδα Προ-Σεζόν δόμησης, πρόσληψης και αρχικού αποθέματος — ενδεικτικά 48.000 € στους 2 εκείνους μήνες — που χωρίς πρόσθετη χρηματοδότηση θα ωθούσε το υπόλοιπο μετρητών σε περίπου αρνητικά 45.000 € μέχρι το τέλος του Απριλίου, αρκετά πριν φτάσει οποιοδήποτε σημαντικό εμπορικό εισόδημα τον Μάιο. Εκείνο το χάσμα είναι ο αριθμός για τον οποίο υπάρχει ολόκληρο αυτό το κεφάλαιο για να τον φέρει στην επιφάνεια αρκετά νωρίς ώστε να χρηματοδοτηθεί πραγματικά, παρά να ανακαλυφθεί ως ένας λογαριασμός χωρίς κάλυψη τη δεύτερη εβδομάδα του Απριλίου.

3 πηγές χρηματοδότησης κλείνουν εκείνο το χάσμα, και οι περισσότεροι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν κάποιο συνδυασμό παρά να βασίζονται σε μία μόνο. Το διατηρημένο κέρδος από την προηγούμενη σεζόν, κρατημένο σκόπιμα παρά διανεμημένο

πλήρως στον απολογισμό, είναι η φθηνότερη και πιο ελέγξιμη πηγή, που είναι ακριβώς ο λόγος που ο απολογισμός στο Κεφάλαιο 18 θα πρέπει να περιλαμβάνει μια ρητή απόφαση για το πόσο από το κέρδος της σεζόν διατηρείται συγκεκριμένα για να χρηματοδοτήσει το χάσμα Εξόδων Προ-Σεζόν της επόμενης άνοιξης, παρά να αντιμετωπίζει το πλήρες κέρδος της σεζόν ως διαθέσιμο για διανομή ιδιοκτήτη. Οι όροι προμηθευτή — διαπραγμάτευση όρων πληρωμής 30, 45 ή 60 ημερών σε μεγάλες παραγγελίες αποθέματος και εξοπλισμού προ-σεζόν συγκεκριμένα, παρά αποδοχή τυπικών συντομότερων όρων, μετατοπίζει την πραγματική εκροή μετρητών αργότερα στη φάση Ανάπτυξης όταν το εισόδημα έχει αρχίσει να την αντισταθμίζει. Και η εποχιακή πίστωση — μια περιστρεφόμενη πιστωτική διευκόλυνση ή μια εποχιακή υπερανάλληψη διευθετημένη συγκεκριμένα με το χάσμα Εξόδων Προ-Σεζόν στο μυαλό, ιδανικά διαπραγματευμένη κατά τη διάρκεια της φάσης Plan με την πραγματική προβλεπόμενη φιγούρα χάσματός σας στο χέρι παρά προσεγγισμένη αντιδραστικά σε μια κρίση μετρητών, που είναι τόσο πιο δύσκολο να διευθετηθεί ευνοϊκά όσο και πιο αγχωτικό από το να το κάνετε με 3 μήνες προήγηση.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: χτίστε το πρότυπο 5 φάσεων μήνα-με-μήνα χρησιμοποιώντας τις πραγματικές σας φιγούρες κόστους, ακόμα και χονδρικά, και προσδιορίστε τον συγκεκριμένο μήνα χαμηλότερου-υπολοίπου-μετρητών σας και την προβλεπόμενη φιγούρα του. Αν εκείνη η φιγούρα είναι αρνητική ή δυσάρεστα κοντά στο μηδέν, αυτός είναι ο αριθμός να πάρετε σε έναν δανειστή, μια επαναδιαπραγμάτευση προμηθευτή, ή μια απόφαση διατηρημένου κέρδους τώρα — όχι τον μήνα που πράγματι συμβαίνει.

Ξεκινώντας

1

Χτίστε ένα πρότυπο 5 φάσεων μήνα-με-μήνα: Έξοδα Προ-Σεζόν, Ανάπτυξη, Αιχμή, Απόσβεση, Εκτός-Σεζόν.

2

Προβλέψτε το αρχικό υπόλοιπο, τις εισροές, τις εκροές και το τελικό υπόλοιπο για κάθε μήνα χρησιμοποιώντας τις πραγματικές σας φιγούρες κόστους.

3

Προσδιορίστε τον συγκεκριμένο μήνα χαμηλότερου-υπολοίπου-μετρητών σας και την προβλεπόμενη φιγούρα του.

4

Αν εκείνη η φιγούρα είναι αρνητική ή δυσάρεστα κοντά στο μηδέν, ευθυγραμμίστε μια πηγή χρηματοδότησης τώρα: διατηρημένο κέρδος, όρους προμηθευτή, ή εποχιακή πίστωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15

Εκδηλώσεις, Γάμοι Και Ηλιοβασίλεμα: Πουλώντας Τις Ενδιάμεσες Εβδομάδες

*Οι ευκαιρίες δεν συμβαίνουν. Τις
δημιουργείς.*

— CHRIS GROSSER

Ο Μάιος, ο Ιούνιος και ο Σεπτέμβριος φέρουν μια συγκεκριμένη απογοήτευση για τους περισσότερους παραθαλάσσιους επιχειρηματίες: ο χώρος είναι ανοιχτός, η ομάδα είναι εκπαιδευμένη και έτοιμη, αλλά η ίδια η παραλία — η βασική έλξη που γεμίζει ένα Σάββατο Full-Peak τον Ιούλιο — απλά δεν τραβά αρκετή τυχαία ζήτηση χωρίς κράτηση σε μια τυχαία Τρίτη νωρίς τον Ιούνιο για να δικαιολογήσει τα σταθερά κόστη του να είναι καν ανοιχτά. Η αντιμετώπιση αυτών των ενδιάμεσων εβδομάδων ως απλά μια πιο αδύναμη έκδοση της σεζόν αιχμής, και η ελπίδα πιο σκληρά για καλό καιρό, σπαταλά το πραγματικό εμπορικό τους δυναμικό, επειδή οι ενδιάμεσες εβδομάδες έχουν ένα γνήσιο δομικό πλεονέκτημα που δεν έχει η σεζόν αιχμής: διαθέσιμη χωρητικότητα, σε μια εποχή που μια συγκεκριμένη κατηγορία ζήτησης — ιδιωτικές εκδηλώσεις, γάμοι, δείπνα ηλιοβασιλέματος, εταιρικές μέρες — προτιμά ενεργά ακριβώς εκείνο το ήσυχο, μη συνωστισμένο περιβάλλον.

Χτίστε αυτό ως ένα **Πλαίσιο Πακέτων Εκδηλώσεων** παρά μια ad hoc συλλογή μεμονωμένων κρατήσεων που χειρίζονται διαφορετικά κάθε φορά, επειδή ένα επαναλαμβανόμενο, καλά τιμολογημένο πακέτο πουλάει πιο γρήγορα, εκπαιδεύει το προσωπικό πιο συνεπώς, και προστατεύει το περιθώριο καλύτερα από μια εξατομικευμένη διαπραγμάτευση για κάθε ερώτημα. Το πλαίσιο έχει 3 επίπεδα ταιριασμένα με διαφορετική ζήτηση ενδιάμεσης εβδομάδας. Οι ιδιωτικές εκδηλώσεις — γενέθλια, επέτειος, μια μικρότερη εταιρική συγκέντρωση — κρατούν έναν καθορισμένο χώρο και μπλοκ χρόνου με μια σταθερή τιμή πακέτου καλύπτοντας το φαγητό, ένα καθορισμένο πακέτο ποτών, και έναν ελάχιστο αριθμό καλεσμένων, ιδανικά προγραμματισμένα συγκεκριμένα σε καθημερινά slots ή πρώιμα

βραδινά slots ενδιάμεσης εβδομάδας όπου η τυχαία ζήτηση χωρίς κράτηση είναι πιο αδύναμη, γεμίζοντας ακριβώς το χάσμα χωρητικότητας που έχει τη μεγαλύτερη σημασία παρά ανταγωνιζόμενοι με τις καλύτερες ώρες χωρίς κράτηση σας. Τα δείπνα ηλιοβασιλέματος — ένα γνήσια διακριτό, παραθαλάσσιο-συγκεκριμένο προϊόν χτισμένο γύρω από τον πραγματικό χρόνο ηλιοβασιλέματος και τη θέα του χώρου σας, τιμολογημένο ως ένα σταθερό μενού ή ένα σταθερό πακέτο σε ένα ασφάλιστρο πάνω από το τυπικό βραδινό δείπνο — λειτουργούν ιδιαίτερα καλά τον Μάιο, τον Ιούνιο και τον Σεπτέμβριο ακριβώς επειδή το μειωμένο πλήθος και η (συχνά υποτιμημένη) ποιότητα του φωτός και της θερμοκρασίας της ενδιάμεσης εβδομάδας κάνουν μια καλύτερη εμπειρία ηλιοβασιλέματος από ό,τι θα προσέφερε ούτως ή άλλως μια συνωστισμένη βραδιά Αυγούστου. Οι εταιρικές μέρες — εκδηλώσεις ομάδας, offsite, ψυχαγωγία πελατών — τυπικά κρατούν καθημερινά ημερήσια slots που επικαλύπτονται σχεδόν εντελώς με τα πιο αδύναμα παράθυρα ζήτησης χωρίς κράτηση σας και, τιμολογημένα σωστά, μπορούν να φέρουν ουσιαστικά υψηλότερο περιθώριο ανά κεφαλή από το τυπικό εμπόριο χωρίς κράτηση επειδή ο αγοραστής είναι μια επιχείρηση, λιγότερο ευαίσθητη στην τιμή από έναν ιδιώτη, και εκτιμώντας την ατμόσφαιρα του χώρου συγκεκριμένα.

Η τιμολόγηση κάθε επιπέδου απαιτεί μια δομή ελάχιστης δαπάνης, και η ίδια λογική σύγκρισης απόδοσης από το Cabana Yield Model του Κεφαλαίου 10 εφαρμόζεται απευθείας εδώ: μια κράτηση εκδήλωσης που καταλαμβάνει τον καλύτερο χώρο σας και την καλύτερη προσοχή προσωπικού σας για ένα βράδυ χρειάζεται να ξεπερνά αυτό που ο ίδιος χώρος και χρόνος θα παρήγαγαν κάτω από κανονικό εμπόριο χωρίς κράτηση,

προσαρμοσμένο για το γεγονός ότι το εμπόριο χωρίς κράτηση ενδιάμεσης εβδομάδας είναι γνήσια πιο αδύναμο από το εμπόριο χωρίς κράτηση σεζόν αιχμής, που είναι ακριβώς ο λόγος που οι εκδηλώσεις μπορούν κερδοφόρα να υποτιμήσουν μια ισοδύναμη τιμή σεζόν αιχμής και ακόμα να ξεπερνούν την πραγματική εναλλακτική απόδοση χρήσης για εκείνη τη συγκεκριμένη εβδομάδα.

Οι ρήτρες καιρού αξίζουν ιδιαίτερη προσοχή σε συμβόλαια εκδηλώσεων ενδιάμεσης εβδομάδας, επειδή ο Μάιος, ο Ιούνιος και ο Σεπτέμβριος φέρουν ουσιαστικά υψηλότερη διακύμανση καιρού από τον πυρήνα Full-Peak Ιουλίου-Αυγούστου σας, και ένας γάμος ή εταιρική κράτηση που καταρρέει σε ένα βρεγμένο, χτυπημένο-από-άνεμο βράδυ χωρίς σχέδιο έκτακτης ανάγκης δημιουργεί ακριβώς το είδος φημολογικής ζημιάς που καλύπτει το Κεφάλαιο 17, ακριβώς σε εκείνη την εποχή του χρόνου — μια σχετικά ήσυχη σεζόν — όταν ο λόγος ταξιδεύει πιο γρήγορα μέσα από μια μικρότερη δεξαμενή κρατήσεων. Χτίστε μια τυπική ρήτρα καιρού σε κάθε συμβόλαιο εκδήλωσης με 3 στοιχεία: ένα καθορισμένο κατώφλι καιρού (συνδεδεμένο με τα δικά σας κατώφλια Weather Revenue Index από το Κεφάλαιο 3, οπότε είναι ένας αντικειμενικός, προσυμφωνημένος ενεργοποιητής παρά μια υποκειμενική κρίση που γίνεται υπό πίεση τη μέρα), έναν προσυμφωνημένο εσωτερικό ή καλυμμένο χώρο ή φόρμα έκτακτης ανάγκης αν ο χώρος σας έχει έναν, και μια σαφή πολιτική ακύρωσης-ή-αναβολής συγκεκριμένα για καιρό που πέφτει έξω από την ικανότητα οποιουδήποτε σχεδίου έκτακτης ανάγκης — συμπεριλαμβανομένου του πώς χειρίζεται οποιαδήποτε κατάθεση, επειδή μια ασαφής πολιτική ακύρωσης-

καιρού είναι μία από τις πιο κοινές πηγές διαφωνίας πελάτη σε αυτό το τμήμα της επιχείρησης.

Πάρτε μια ενδεικτική σεζόν ενδιάμεσης εβδομάδας για ένα beach club που τρέχει το Πλαίσιο Πακέτων Εκδηλώσεων κατά τη διάρκεια Μαΐου, Ιουνίου και Σεπτεμβρίου. Τα τυπικά έσοδα φαγητού-και-ποτών χωρίς κράτηση ενός καθημερινού βραδιού νωρίς τον Ιούνιο, σε μια μέση μέρα ζώνης WRI, θα μπορούσαν να τρέξουν γύρω στα 1.100 € — γνήσια αδύναμα σε σχέση με τις φιγούρες σεζόν αιχμής. Ένα πακέτο ιδιωτικής εκδήλωσης για 40 καλεσμένους, τιμολογημένο 68 € ανά κεφαλή συμπεριλαμβανομένου ενός καθορισμένου μενού και πακέτου ποτών, παράγει 2.720 € για το ίδιο βράδυ — μια σαφής βελτίωση πάνω από την εναλλακτική χωρίς κράτηση ακόμα και πριν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι ο χώρος πιθανώς θα είχε τρέξει με ένα κλάσμα πλήρους στελέχωσης και θα είχε παράγει ακόμα λιγότερα από εκείνη τη φιγούρα των 1.100 € σε μια γνήσια ήσυχη καθημερινή χωρίς κράτηση. Σε 14 ενδεικτικά καθημερινά βραδινά slots ενδιάμεσης εβδομάδας γεμάτα με ιδιωτικές εκδηλώσεις ή εταιρικές μέρες ανά σεζόν, σε μια μέση αξία πακέτου 2.400 € καθαρή από την εκτιμώμενη εναλλακτική χωρίς κράτηση που αντικατέστησαν, αυτό είναι περίπου 33.600 € σε αυξητικό περιθώριο που οι ενδιάμεσες εβδομάδες παρήγαγαν συγκεκριμένα επειδή πουλήθηκαν σκόπιμα παρά αφέθηκαν σε τυχαία ζήτηση χωρίς κράτηση.

Ο μηχανισμός πωλήσεων έχει τόση σημασία όσο η τιμολόγηση — οι εκδηλώσεις ενδιάμεσης εβδομάδας χρειάζεται να πουληθούν αρκετά πριν τη σεζόν, όχι να ανακαλυφθούν ως ερωτήματα μόλις είστε ήδη ανοιχτοί, επειδή οι περισσότερες

κρατήσεις ιδιωτικών και εταιρικών εκδηλώσεων σχεδιάζονται μήνες μπροστά. Αυτό σημαίνει ότι τα πακέτα εκδηλώσεών σας, η τιμολόγηση και το ημερολόγιο διαθεσιμότητας χρειάζεται να είναι έτοιμα και προωθημένα κατά τη διάρκεια της φάσης Plan, ιδανικά μέχρι τον Ιανουάριο ή τον Φεβρουάριο, στοχεύοντας τοπικούς σχεδιαστές εκδηλώσεων, εταιρικά γραφεία στην περιοχή σας, και επιστρέφοντας προηγούμενους πελάτες απευθείας, παρά να περιμένετε τα ερωτήματα να βρουν τον ιστότοπό σας μόλις η σεζόν είναι ήδη σε εξέλιξη και η χωρητικότητα της φάσης Plan σας να κυνηγήσετε αυτή τη γραμμή εσόδων έχει ήδη περάσει.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: σκιαγραφήστε τα 3 επίπεδα εκδηλώσεών σας — ιδιωτικές εκδηλώσεις, δείπνα ηλιοβασιλέματος, εταιρικές μέρες — με μια τιμή πακέτου για κάθε ένα βασισμένη σε έναν ρεαλιστικό αριθμό καλεσμένων και τη λογική σύγκρισης απόδοσης παραπάνω, και προσδιορίστε τα συγκεκριμένα καθημερινά βραδινά slots ενδιάμεσης εβδομάδας σας που θα πουλήσετε ενεργά ενάντια σε αυτή τη σεζόν. Αν διαβάσετε αυτό εκτός ενδιάμεση σεζόν, αυτό είναι ακριβώς το παράθυρο φάσης Plan στο οποίο πρέπει να συμβεί αυτή η πώληση — ξεκινήστε την προσέγγιση τώρα, όχι όταν η παραλία ανοίξει ξανά.

Αυτή Την Εβδομάδα

- 1 Σκιαγραφήστε τα 3 επίπεδα εκδηλώσεών σας — ιδιωτικές εκδηλώσεις, δείπνα ηλιοβασιλέματος, εταιρικές μέρες — κάθε ένα με μια τιμή πακέτου.
- 2 Τιμολογήστε κάθε επίπεδο έναντι της εναλλακτικής του απόδοσης χωρίς κράτηση για το ίδιο slot ενδιάμεσης εβδομάδας, χρησιμοποιώντας τη λογική Cabana Yield Model.
- 3 Προσδιορίστε τα συγκεκριμένα καθημερινά βραδινά slots ενδιάμεσης εβδομάδας σας για ενεργή πώληση ενάντια σε αυτή τη σεζόν.
- 4 Χτίστε μια τυπική ρήτρα καιρού σε κάθε συμβόλαιο εκδήλωσης: κατώφλι, χώρο έκτακτης ανάγκης, και πολιτική ακύρωσης.
- 5 Ξεκινήστε να προωθείτε τα πακέτα σε τοπικούς σχεδιαστές εκδηλώσεων, εταιρικά γραφεία και επιστρέφοντες πελάτες τώρα, κατά τη διάρκεια της φάσης Plan.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16

Βροχερές Μέρες: Χάνοντας Λιγότερα

*Όταν βρέχει, ψάξε για ουράνια τόξα. Όταν
είναι σκοτεινά, ψάξε για αστέρια.*

— ΠΑΛΙΑ ΠΑΡΟΙΜΙΑ

Φανταστείτε ένα περίπτερο 220 θέσεων ένα γκρίζο πρωινό Σαββάτου: η πρόβλεψη έλεγε ότι μπορεί να καθαρίσει μέχρι το μεσημέρι, οπότε το πλήρες προσωπικό παρέμεινε, ξαναγεμίζοντας μια βεράντα που παρέμεινε 3 τέταρτα άδεια για 6 ώρες ενώ οι μισθοί συνέχιζαν να τρέχουν έναντι σχεδόν κανενός εσόδου. Η απώλεια δεν ήταν η βροχή. Ήταν οι 2 ώρες που πέρασαν ελπίζοντας αντί να αποφασίζουν. Μερικές φορές, η απάντηση δεν είναι πώς να εξυπηρετήσετε περισσότερους καλεσμένους, να προστατεύσετε τη γραμμή ταμείου, ή να ανεβάσετε την Αναλογία Ποτών — είναι πώς να χάσετε τα λιγότερα χρήματα σε μια μέρα που σχεδόν κανείς δεν έρχεται, επειδή μια καταπιεσμένη-από-βροχή μέρα σύμφωνα με το δικό σας Weather Revenue Index δεν είναι μια μικρότερη έκδοση μιας κανονικής μέρας, είναι ένα θεμελιωδώς διαφορετικό λειτουργικό πρόβλημα, και η διαχείρισή του με μια νοοτροπία τρόπου Baseline, ελπίζοντας ότι ο καιρός θα αλλάξει, συνήθως κοστίζει περισσότερο από την αποδοχή της μέρας για αυτό που είναι νωρίς και την αποφασιστική αλλαγή τρόπων.

Η κεντρική πειθαρχία είναι αυτό που ονομάζω το **Πρωτόκολλο Βροχερής Μέρας**, και το καθοριστικό της χαρακτηριστικό είναι η ταχύτητα της απόφασης, όχι τα ιδιαίτερα στοιχεία του τι κάνετε μόλις έχετε αποφασίσει — επειδή ο μεγαλύτερος μοναδικός παράγοντας κόστους σε μια μέρα με γνήσια κακό καιρό δεν είναι το χαμηλό έσοδο καθαυτό, είναι το κόστος εργασίας ενός πλήρους ή σχεδόν πλήρους προσωπικού που στέκεται γύρω έναντι εκείνου του χαμηλού εσόδου για ώρες πριν κάποιος τελικά παραδεχτεί ότι η μέρα δεν θα αλλάξει. Ορίστε τον ενεργοποιητή Βροχερής Μέρας σας έναντι των δικών σας κατωφλίων WRI από το Κεφάλαιο 3, και πάρτε την απόφαση στις 07:00,

χρησιμοποιώντας τις πραγματικές συνθήκες του πρωινού και την επιβεβαιωμένη πρόβλεψη παρά περιμένοντας όλο το πρωί ελπίζοντας ότι θα καθαρίσει, επειδή κάθε ώρα καθυστέρησης σε μια γνήσια καταπιεσμένη-από-βροχή μέρα είναι μια ώρα κόστους εργασίας Baseline-ή-υψηλότερου έναντι εσόδων Βροχερής Μέρας.

Το Πρωτόκολλο Βροχερής Μέρας καλύπτει 4 λειτουργικές μετατοπίσεις, ενεργοποιημένες μαζί τη στιγμή που γίνεται η κλήση των 07:00. Ελάχιστο προσωπικό: μειώστε αμέσως στο μικρότερο ασφαλές λειτουργικό πλήρωμα — σημαντικά κάτω από ακόμα και τον τρόπο Baseline του Κεφαλαίου 5 σας, επειδή το Baseline σχεδιάστηκε για μια κάτω-του-μέσου-όρου-αλλά-ακόμα-εμπορεύσιμη μέρα, όχι μια γνήσια ξεπλυμένη. Παραγωγή προετοιμασίας εκ των προτέρων: ανακατευθύνετε το μειωμένο πλήρωμα κουζίνας προς παραγωγή παρτίδων και προετοιμασία για αρκετές επερχόμενες εμπορικές μέρες παρά αδρανή αναμονή, επειδή μια βροχερή μέρα είναι ένας γνήσια αποδοτικός χρόνος για να προχωρήσετε σε αποθέματα για τα οποία μια απασχολημένη μέρα Full-Peak ποτέ δεν αφήνει χρόνο — σάλτσες, μαρινάδες, μερισμός, οτιδήποτε με εύλογο χρόνο διατήρησης σύμφωνα με τη βαθμολογία Beach Menu Matrix σας. Καθαρισμός: χρησιμοποιήστε τη μέρα μειωμένης ζήτησης για καθήκοντα βαθιού καθαρισμού για τα οποία μια μέρα Full-Peak ή ακόμα και Standard-Peak ποτέ δεν έχει χρόνο — συντήρηση εξοπλισμού, βαθύ καθαρισμό σταθμών, αναδιοργάνωση αποθήκης — μετατρέποντας διαφορετικά χαμένες ώρες εργασίας σε γνήσια χρήσιμο χρόνο συντήρησης παρά καθαρή απώλεια. Εκπαίδευση: μια βροχερή μέρα είναι επίσης ένα από τα λίγα παράθυρα στη συμπιεσμένη σεζόν για να τρέξετε ανανεωτική

εκπαίδευση, να εκπαιδεύσετε διασταυρωτά το προσωπικό σε σταθμούς (χρήσιμο απευθείας για την ευελιξία Mode Ladder αργότερα στη σεζόν), ή να περάσετε μέσα από οποιαδήποτε κενά διαδικασίας που εμφανίστηκαν στην απολογιστική συζήτηση μετά-βάρδιας της τελευταίας μέρας Full-Peak.

Το Πρωτόκολλο Βροχερής Μέρας, 4 Μετατοπίσεις

- 1** Ελάχιστο προσωπικό: μειώστε αμέσως στο μικρότερο ασφαλές λειτουργικό πλήρωμα, κάτω από ακόμα και τον τρόπο Baseline.
- 2** Παραγωγή προετοιμασίας εκ των προτέρων: ανακατευθύνετε το μειωμένο πλήρωμα κουζίνας προς παραγωγή παρτίδων για τις επερχόμενες εμπορικές μέρες.
- 3** Καθαρισμός: χρησιμοποιήστε τη μέρα για βαθιούς καθαρισμούς και συντήρηση για τα οποία μια μέρα Full-Peak ποτέ δεν έχει χρόνο.
- 4** Εκπαίδευση: τρέξτε ανανεωτική εκπαίδευση και διασταυρωτή εκπαίδευση σταθμών με το μειωμένο πλήρωμα.

Η ηθική διάσταση της κλήσης των 07:00 αξίζει τη δική της προσοχή, επειδή ένα κακά διαχειριζόμενο Πρωτόκολλο Βροχερής Μέρας διαβρώνει ακριβώς εκείνη την εμπιστοσύνη ομάδας από την οποία εξαρτάται το Weather-Indexed Roster για την υπόλοιπη σεζόν. Επικοινωνήστε την απόφαση σαφώς και όσο το δυνατόν νωρίτερα — ιδανικά μέχρι τις ίδιες τις 07:00 μέσω οποιουδήποτε καναλιού επιβεβαίωσης χρησιμοποιεί το σύστημα στελέχωσης του Κεφαλαίου 6 σας — παρά αφήνοντας το προσωπικό να

ελέγχει αβέβαια όλο το πρωί. Να είστε διαφανείς σχετικά με το γιατί έγινε η κλήση, συνδέοντάς την ρητά με το προσυμφωνημένο κατώφλι WRI παρά εμφανιζόμενη αυθαίρετη, επειδή το προσωπικό που κατανοεί το σύστημα εμπιστεύεται τις μεμονωμένες κλήσεις που γίνονται μέσα σε αυτό πολύ περισσότερο από το προσωπικό που απλά λέγεται «σήμερα είναι αργά» χωρίς ορατή λογική πίσω από αυτό. Και αντιμετωπίστε την αποζημίωση διακοπής από τη συμφωνία της ομάδας σας ως μια γνήσια δέσμευση, πληρωμένη άμεσα και χωρίς επιχείρημα, επειδή μια ομάδα που βλέπει την πληρωμή διακοπής να αντιμετωπίζεται ως προαιρετική ή διαπραγματεύσιμη μετά το γεγονός σταματά εντελώς να εμπιστεύεται τη διεύθυνση ευελιξίας, που ξεδιπλώνει ολόκληρο το θεμέλιο δικαιοσύνης του Weather-Indexed Roster από το Κεφάλαιο 6.

Πάρτε μια ενδεικτική σύγκριση μεταξύ 2 προσεγγίσεων στο ίδιο βρεγμένο Σάββατο σε ένα περίπτερο 220 θέσεων, αρχικά στελεχωμένο για μια μέρα Standard-Peak 21 υπαλλήλων βασισμένη σε μια αισιόδοξη πρόβλεψη Πέμπτης που δεν κράτησε. Προσέγγιση ένα: κανένα πρωτόκολλο, το προσωπικό παραμένει σε ένα αργό, αβέβαιο πρωινό καθώς η διοίκηση ελπίζει ότι η βροχή θα καθαρίσει, μια μερική μείωση συμβαίνει γύρω στο μεσημέρι μόλις γίνει σαφές ότι η μέρα είναι χαμένη, με περίπου 14 ώρες προσωπικού ανά άτομο ουσιαστικά μη παραγωγικής εργασίας κατά τη διάρκεια του πρωινού πριν το μειωμένο απογευματινό πλήρωμα αναλάβει — ενδεικτικό συνολικό κόστος εργασίας για τη μέρα περίπου 2.850 € έναντι εσόδων ίσως 1.400 € — μια σαφής απώλεια αρκετά πέρα από αυτό που ο καιρός μόνος του έκανε αναπόφευκτο. Προσέγγιση 2: Το Πρωτόκολλο Βροχερής Μέρας ενεργοποιείται καθαρά στις

07:00, το προσωπικό μειώνεται αμέσως σε ένα ελάχιστο πλήρωμα 7 ατόμων, το απελευθερωμένο προσωπικό Flex και On-Call αποζημιώνεται σύμφωνα με τη συμφωνία διακοπής σε ένα μέτριο σταθερό ποσοστό παρά πλήρεις μισθούς, και το μειωμένο πλήρωμα ανακατευθύνεται σε προετοιμασία και καθαρισμό για παραγωγική αξία πέρα από το εμπόριο της ίδιας της μέρας — ενδεικτικό συνολικό κόστος εργασίας περίπου 1.650 € έναντι των ίδιων περίπου 1.400 € εσόδων, ακόμα μια απώλεια απομονωμένη για εκείνη τη μέρα, αλλά σημαντικά μικρότερη, και κρίσιμη, μία που παρήγαγε πραγματική αξία προετοιμασίας και συντήρησης από την οποία επωφελούνται οι επόμενες μέρες παρά καθαρό κόστος στεκόμενος-γύρω.

Το ένστικτο στο οποίο πρέπει να αντισταθείτε εδώ, και είναι γνήσια ανθρώπινο, είναι η έλξη του καταβυθισμένου κόστους να συνεχίσετε να ελπίζετε ότι ένα οριακό πρωινό θα μετατραπεί σε ένα αξιοπρεπές απόγευμα παρά να κάνετε την κλήση και να αποδεχτείτε την απώλεια καθαρά. Χτίστε την πειθαρχία δεσμευόμενοι εκ των προτέρων στο κατώφλι WRI και τον χρόνο των 07:00 στη φάση Plan, όταν μπορείτε να σκεφτείτε καθαρά για τον συμβιβασμό, παρά αφήνοντας την απόφαση να ληφθεί υπό τη συναισθηματική πίεση ενός πραγματικού γκρίζου, ήσυχου πρωινού Σαββάτου με πλήρες προσωπικό ήδη προγραμματισμένο και γεμάτο ελπίδα.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: γράψτε το δικό σας Πρωτόκολλο Βροχερής Μέρας ως ένα έγγραφο μίας σελίδας — το συγκεκριμένο κατώφλι ενεργοποιητή WRI σας, τον αριθμό ελάχιστου προσωπικού σας και ποιος είναι σε αυτό, τη λίστα καθηκόντων προετοιμασίας εκ των προτέρων σας, και τη φιγούρα

αποζημίωσης διακοπής σας σύμφωνα με τη συμφωνία της ομάδας σας. Το να το έχετε γραμμένο και συμφωνημένο πριν ξεκινήσει η σεζόν είναι αυτό που κάνει την κλήση των 07:00 γρήγορη και αδιαμφισβήτητη παρά μια φρέσκια διαπραγμάτευση κάθε φορά που ο ουρανός γίνεται γκρίζος.

Ξεκινώντας

- 1 Ορίστε τον ενεργοποιητή Βροχερής Μέρας σας έναντι των δικών σας κατωφλίων WRI και δεσμευτείτε σε έναν χρόνο απόφασης 07:00.
- 2 Ορίστε τον αριθμό ελάχιστου ασφαλούς προσωπικού σας, κάτω από ακόμα και τον τρόπο Baseline.
- 3 Χτίστε μια λίστα παραγωγής προετοιμασίας εκ των προτέρων και μια λίστα καθηκόντων βαθιού καθαρισμού για το μειωμένο πλήρωμα.
- 4 Γράψτε τη φιγούρα αποζημίωσης διακοπής στη συμφωνία της ομάδας σας και δεσμευτείτε να την πληρώνετε άμεσα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17

Φήμη Σε Μια Συμπιεσμένη Σεζόν

Χρειάζονται πολλές καλές πράξεις για να χτίσεις μια καλή φήμη, και μόνο μία κακή για να τη χάσεις.

— BENJAMIN FRANKLIN

Μια κακή κριτική που δημοσιεύεται στις αρχές Ιουλίου κοστίζει σε μια εποχιακή παραθαλάσσια λειτουργία περισσότερο από ό,τι θα κόστιζε η ίδια πανομοιότυπη κριτική σε ένα εστιατόριο που λειτουργεί όλο τον χρόνο, και περισσότερο από ό,τι θα κόστιζε η ίδια πανομοιότυπη κριτική στην ίδια παραθαλάσσια λειτουργία τον Σεπτέμβριο — και ο λόγος είναι δομικός, όχι συναισθηματικός. Ένα εστιατόριο που λειτουργεί όλο τον χρόνο έχει μήνες μπροστά του για να παράγει θετικές κριτικές που αραιώνουν μία κακή στη συνολική βαθμολογία που ένας πιθανός καλεσμένος πραγματικά βλέπει. Μια παραθαλάσσια λειτουργία στις αρχές Ιουλίου έχει, το πολύ, 10 έως 12 εβδομάδες εμπορικών ημερών που απομένουν για να την αραιώσει, και μια κακή κριτική που δημοσιεύεται στις τελευταίες εβδομάδες της σεζόν έχει σχεδόν κανένα χρόνο να αραιωθεί καθόλου πριν η σεζόν απλά τελειώσει και η χαμηλή συνολική βαθμολογία κάθεται εκεί, αναρραίωτη, για ολόκληρη την εκτός-σεζόν ενώ οι πιθανοί καλεσμένοι της επόμενης άνοιξης ερευνούν πού να πάνε.

Αυτό σημαίνει ότι η ανάκτηση υπηρεσίας — η πρακτική δουλειά του να πιάσετε μια κακή εμπειρία πριν γίνει μια κακή κριτική, και να απαντήσετε καλά σε κριτικές που συμβαίνουν έτσι κι αλλιώς — χρειάζεται να τρέχει σε καθημερινό ρυθμό κατά τη διάρκεια του Sprint, όχι σε εβδομαδιαία ή μηνιαία κατεύθυνση που θα μπορούσε να λειτουργήσει για μια λειτουργία που λειτουργεί όλο τον χρόνο. Ονομάζω αυτή την καθημερινή πρακτική τη **Συνάντηση Φήμης**: ένα γνήσια σύντομο, δομημένο 5-έως-10-λεπτό check-in ομάδας, τρέχει σε ένα συνεπές σημείο της μέρας (το τέλος της υπηρεσίας μεσημεριανού λειτουργεί καλά για τις περισσότερες παραθαλάσσιες λειτουργίες, πριν την αιχμή

απογεύματος), καλύπτοντας 3 πράγματα κάθε μοναδική εμπορική μέρα.

Πρώτον, οποιοδήποτε πρόβλημα υπηρεσίας από την τρέχουσα μέρα μέχρι τώρα που ένας καλεσμένος πιθανώς θα θυμηθεί αρνητικά — μια μακρά αναμονή, ένα λάθος παραγγελίας, ένα παράπονο καθαριότητας, οτιδήποτε παρατήρησε ένα μέλος της ομάδας αίθουσας ή κουζίνας ακόμα κι αν δεν κλιμακώθηκε επίσημα — αναδυόμενο συγκεκριμένα ώστε να μπορεί να αντιμετωπιστεί με εκείνον τον καλεσμένο πριν φύγει, όχι ανακαλυπτόμενο για πρώτη φορά σε μια κριτική 3 μέρες αργότερα όταν τίποτα δεν μπορεί πλέον να γίνει γι' αυτό.

Δεύτερον, μια γρήγορη ανάγνωση οποιωνδήποτε κριτικών ή άμεσων αναφορών κοινωνικών μέσων που δημοσιεύτηκαν από την προηγούμενη συνάντηση, με μια σαφή απόφαση για απάντηση — ποιος απαντά, τι λέγεται, και πόσο γρήγορα, επειδή η ταχύτητα απάντησης σε μια κριτική που δημοσιεύτηκε κατά τη διάρκεια του Sprint έχει μεγαλύτερη σημασία απ' όσο κατά τη διάρκεια της εκτός-σεζόν, τόσο επειδή ένας πιθανός καλεσμένος που ερευνά μια επίσκεψη της ίδιας εβδομάδας βλέπει ένα φρέσκο παράπονο χωρίς απάντηση πολύ διαφορετικά από ένα παλιό χωρίς απάντηση, όσο και επειδή μια γρήγορη, χαριτωμένη απάντηση σε ένα νόμιμο παράπονο συχνά παρακινεί τον κριτικό να ενημερώσει ή να μαλακώσει την αρχική του βαθμολογία.

Τρίτον, μια συγκεκριμένη ματιά μπροστά σε οτιδήποτε σχετικά με την τρέχουσα ή επερχόμενη βάρδια που είναι ένας γνωστός κίνδυνος επανάληψης ενός πρόσφατου προβλήματος — ένας σταθμός που ήταν υποστελεχωμένος, ένα στοιχείο μενού που δημιούργησε ένα παράπονο χθες — ώστε το ίδιο πρόβλημα να μην επαναληφθεί πριν πραγματικά επιλυθεί.

Φανταστείτε μια οικογένεια της οποίας η παραγγελία βγήκε λάθος σε ένα γεμάτο Σάββατο. Ένας σερβιτόρος παρατηρεί, σηματοδοτεί στη συνάντηση 5 λεπτών πριν κλιμακωθεί ποτέ, και το τραπέζι φεύγει με ένα δωρεάν ποτό και μια γνήσια συγγνώμη αντί για μνησικακία — η διαφορά μεταξύ μιας ξεχάσιμης παρεξήγησης και μιας μονο-αστέρι κριτικής που κάθεται online για την υπολόιπη σεζόν. Η μορφή της καθημερινής συνάντησης λειτουργεί επειδή πιάνει προβλήματα μέσα στο παράθυρο όπου είναι ακόμα ανακτήσιμα — ένας καλεσμένος του οποίου η παραγγελία ήταν λάθος, αλλά στον οποίο έχει ειπωθεί γι' αυτό, προσφέρθηκε μια λύση, και φεύγει νιώθοντας ακουσμένος, σπάνια δημοσιεύει την ίδια κριτική με έναν καλεσμένο με πανομοιότυπη κακή εμπειρία που απλά τελείωσε με το να πληρώσει και να φύγει χωρίς επίλυση. Το χάσμα μεταξύ αυτών των 2 αποτελεσμάτων είναι εντελώς μια λειτουργία του αν το πρόβλημα ανέδusse στην επιφάνεια και αντιμετωπίστηκε μέσα στην ίδια επίσκεψη, που είναι ακριβώς αυτό που κάνει δυνατό ο ρυθμός συνάντησης της ίδιας-μέρας, παρά μια εβδομαδιαία ανασκόπηση.

Η απάντηση κριτικής καθαυτή αξίζει ένα συγκεκριμένο πρότυπο κατά τη διάρκεια του Sprint, πιο αυστηρό από ό,τι διατηρούν τα περισσότερα εστιατόρια που λειτουργούν όλο τον χρόνο. Απαντήστε σε αρνητικές κριτικές εντός 24 ωρών κατά τη διάρκεια της εμπορικής σεζόν, ιδανικά την ίδια μέρα, έναντι ενός πιο χαλαρού προτύπου 48-72 ωρών που θα μπορούσε να είναι εύλογο στην εκτός-σεζόν όταν η επείγουσα ανάγκη απάντησης έχει λιγότερη σημασία. Διατηρήστε την απάντηση συγκεκριμένη και μη-αμυντική — αναγνωρίστε το πραγματικό ονομαζόμενο πρόβλημα, αποφύγετε μια γενική, καλουπωμένη συγγνώμη που

ακούγεται μη γνήσια, και όπου είναι γνήσια κατάλληλο, καλέστε τον καλεσμένο πίσω με μια συγκεκριμένη χειρονομία, επειδή μια ορατή, συγκεκριμένη, χαριτωμένη δημόσια απάντηση κάνει πραγματική δουλειά για κάθε άλλον πιθανό καλεσμένο που τη διαβάζει, όχι μόνο για τον αρχικό κριτικό. Και παρακολουθήστε το ποσοστό απάντησής σας και τον χρόνο απάντησης ως μια πραγματική μετρική κατά τη διάρκεια του Sprint, όχι μια περιστασιακή εργασία που κάνει κάποιος όταν έχει μια ελεύθερη στιγμή — αναθέστε το ρητά σε ένα συγκεκριμένο άτομο ή έναν εναλλασσόμενο ρόλο κάθε εβδομάδα, επειδή η διαχείριση φήμης που δεν έχει ιδιοκτήτη αξιόπιστα δεν συμβαίνει συνεπώς μόλις χτιστεί η πίεση υπηρεσίας.

Πάρτε μια ενδεικτική σύγκριση μεταξύ 2 beach club παρόμοιου μεγέθους κατά τη διάρκεια μιας σεζόν. Το Club A δεν τρέχει καμία δομημένη καθημερινή διαδικασία φήμης· οι κριτικές ελέγχονται και απαντώνται περίπου εβδομαδιαία, όταν ο διευθυντής έχει μια ήσυχη στιγμή, με έναν μέσο χρόνο απάντησης κατά τη διάρκεια της σεζόν περίπου 4,5 ημερών και ένα ποσοστό απάντησης περίπου 55% των αρνητικών κριτικών που λαμβάνουν οποιαδήποτε απάντηση καθόλου. Το Club B τρέχει τη καθημερινή Συνάντηση Φήμης κατά τη διάρκεια όλου του Sprint, με έναν ανατεθειμένο εναλλασσόμενο ιδιοκτήτη κάθε εβδομάδα· ο μέσος χρόνος απάντησης τρέχει κάτω από 20 ώρες και το ποσοστό απάντησης σε αρνητικές κριτικές φτάνει το 92%. Κατά τη διάρκεια μιας ενδεικτικής σεζόν, η συνολική βαθμολογία του Club A στις κύριες πλατφόρμες κριτικών παρεκκλίνει από 4,3 αρχικά σε 4,0 μέχρι το τέλος της σεζόν, σε μεγάλο βαθμό αναραίωτη δεδομένου πόσο λίγες από τις εναπομείνουσες μέρες της σεζόν μπορούν να αντισταθμίσουν μια συστάδα κακών κριτικών από ένα δύσκολο

τμήμα του Ιουλίου· το Club B ξεκινά σε ένα παρόμοιο 4,3 και διατηρεί το 4,2, με τον καθημερινό ρυθμό πιάσιμο-και-απάντηση να αποτρέπει το ίδιο δύσκολο τμήμα από το να συμπαγοποιηθεί σε μια αναραίωτη πτώση βαθμολογίας. Πηγαίνοντας στην επόμενη άνοιξη, όταν οι πιθανοί καλεσμένοι ερευνούν πού να κρατήσουν, εκείνο το χάσμα 4,0 έναντι 4,2 είναι μια πραγματική, μετρήσιμη διαφορά στο ποσοστό κλικ και ερωτήματος κράτησης στις περισσότερες πλατφόρμες κριτικών και κρατήσεων.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: ορίστε το σταθερό καθημερινό παράθυρο χρόνου της Συνάντησης Φήμης και αναθέστε τον εναλλασσόμενο εβδομαδιαίο ιδιοκτήτη της πριν ξεκινήσει η σεζόν, ή πριν την επόμενη εμπορική εβδομάδα σας αν είστε στη μέση της σεζόν. Γράψτε τη μορφή τριών σημείων — σημερινά προβλήματα υπηρεσίας, έλεγχος κριτικών και αναφορών, κίνδυνος που κοιτάζει μπροστά — σε μια κάρτα στην τοποθεσία της συνάντησης, και ξεκινήστε τον καθημερινό ρυθμό αυτή την εβδομάδα παρά να περιμένετε μια κακή κριτική να εξαναγκάσει την πειθαρχία να υπάρξει αντιδραστικά.

Αυτή Την Εβδομάδα

1

Ορίστε το σταθερό καθημερινό παράθυρο χρόνου της Συνάντησης Φήμης, ιδανικά το τέλος της υπηρεσίας μεσημεριανού.

2

Αναθέστε έναν εναλλασσόμενο εβδομαδιαίο ιδιοκτήτη υπεύθυνο για κριτικές και αναφορές.

3

Γράψτε τη μορφή τριών σημείων της συνάντησης σε μια κάρτα: σημερινά προβλήματα υπηρεσίας, έλεγχος κριτικών/αναφορών, κίνδυνος που κοιτάζει μπροστά.

4

Δεσμευτείτε να απαντάτε σε αρνητικές κριτικές εντός 24 ωρών, ιδανικά την ίδια μέρα, κατά τη διάρκεια του Sprint.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18

Η Εβδομάδα Κλεισίματος Και Ο Απολογισμός

*Δεν μαθαίνουμε από την εμπειρία...
μαθαίνουμε από τον προβληματισμό πάνω
στην εμπειρία.*

— JOHN DEWEY

Η εβδομάδα κλεισίματος μιας εποχιακής λειτουργίας λαμβάνει λιγότερη προσεκτική προσοχή από σχεδόν οποιαδήποτε άλλη εβδομάδα στο ημερολόγιο, και αυτό είναι ακριβώς αντίστροφο, επειδή η εβδομάδα κλεισίματος είναι όταν το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο της σεζόν — όλα όσα η ομάδα μόλις έμαθε, ακόμα φρέσκα στη μνήμη — είναι διαθέσιμο για ακριβώς λίγες εβδομάδες πριν ξεθωριάσει σε ασαφείς εντυπώσεις που ο σχεδιασμός της επόμενης άνοιξης πρέπει να ανακατασκευάσει από ελλιπή αρχεία και μισο-θυμημένα ανέκδοτα. Αντιμετωπίστε την εβδομάδα κλεισίματος ως εξίσου λειτουργικά σημαντική με την εβδομάδα ανοίγμάτος σας, όχι ως μια χαλάρωση όπου η προσοχή έχει ήδη αποσυρθεί.

Η πρακτική εργασία αποξήλωσης χρειάζεται τη δική της λίστα ελέγχου, συντονισμένη με την υποχρεωτική προθεσμία αποξήλωσης του Ημερολογίου Αδειών σας από το Κεφάλαιο 12 και την κατηγορία δομής σας από το Κεφάλαιο 13: η αποσυναρμολόγηση και αποθήκευση της ίδιας της δομής (με την πειθαρχία κατάστασης αποθήκευσης που σημειώθηκε στο Κεφάλαιο 13 για την αποφυγή μιας δαπανηρής ανοιξιάτικης έκπληξης), μια γνήσια φυσική καταμέτρηση αποθέματος και συμφωνία με τα αρχεία αποθέματος του σημείου πώλησης, επειδή η καταμέτρηση αποθέματος κλεισίματος είναι τόσο ένας έλεγχος έναντι απώλειας κατά τη διάρκεια της σεζόν όσο και η αρχική φιγούρα για την παραγγελία ανοίγματος αποθέματος της επόμενης άνοιξης, μια πλήρης συμφωνία καταθέσεων — καταθέσεις καμπίνας από το Κεφάλαιο 10, καταθέσεις εκδηλώσεων από το Κεφάλαιο 15 — επιστρεμμένες ή χαμένες σύμφωνα με την πολιτική και τεκμηριωμένες σαφώς, και οποιοσδήποτε εξοπλισμός ή εξαρτήματα που πωλούνται παρά

αποθηκεύονται, επειδή ένα γνήσια ειλικρινές τέλος-σεζόν απόθεμα συχνά αναδεικνύει υποχρησιμοποιημένο εξοπλισμό που αξίζει να ρευστοποιηθεί παρά να πληρωθεί για την αποθήκευσή του σε άλλον χειμώνα.

Ο ίδιος ο απολογισμός πρέπει να συμβεί ενώ η μνήμη είναι φρέσκια — εντός 2 έως τριών εβδομάδων από το κλείσιμο, όχι αναβαλλόμενος στους πιο ήσυχους χειμερινούς μήνες όταν είναι δελεαστικό να αναβληθεί — και χρειάζεται μια δομημένη ατζέντα παρά μια ανοιχτή συνομιλία που παρεκκλίνει προς όποιες αναμνήσεις είναι πιο δυνατές παρά πιο χρήσιμες. Χτίστε την Ατζέντα Απολογισμού γύρω από 6 ενότητες χαρτογραφημένες απευθείας στα βασικά πλαίσια αυτού του βιβλίου, ώστε τα πραγματικά δεδομένα της σεζόν να τροφοδοτούν απευθείας πίσω στον σχεδιασμό του επόμενου έτους παρά να ανακατασκευάζονται από το μηδέν.

Συμφωνία Season Number: συγκρίνετε τα πραγματικά έσοδα σεζόν και το πραγματικό ετήσιο κέρδος έναντι του φύλλου εργασίας Season Number από το Κεφάλαιο 2, και προσδιορίστε συγκεκριμένα από πού ήρθε το χάσμα, αν υπάρχει — ήταν μια έλλειψη συγκεκριμένα στην Απαιτούμενη Είσπραξη Ανά-Μέρα-Με-Καλό-Καιρό (ένα πρόβλημα χωρητικότητας ή εκτέλεσης στις μέρες που είχαν τη μεγαλύτερη σημασία), ή μια έλλειψη κατανεμημένη ομοιόμορφα σε όλη τη σεζόν (πιο πιθανό ένα πρόβλημα τιμολόγησης ή δομής κόστους); Ενημέρωση Weather Revenue Index: προσθέστε τα πλήρη καθημερινά έσοδα και δεδομένα καιρού αυτής της σεζόν στο μοντέλο WRI τριών σεζόν από το Κεφάλαιο 3, βελτιώνοντας την ακρίβειά του για την πρόβλεψη του επόμενου έτους. Ανασκόπηση Mode Ladder και

Bottleneck Audit: ο πραγματικά παρατηρημένος περιορισμός στις πιο πολυσύχναστες μέρες σας ταίριαξε με αυτό που πρόβλεψε το περσινό Bottleneck Audit, και οι 3 διαμορφώσεις του Mode Ladder ταίριαξαν πραγματικά με την πραγματική ζήτηση στα κατώφλια που ορίστηκαν, ή η βαθμονόμηση κατωφλίου χρειάζεται προσαρμογή; Ανασκόπηση Returner Rate και πρόσληψης: υπολογίστε την πραγματική συνεισφορά Returner Rate αυτής της σεζόν για την επόμενη άνοιξη, και ανασκοπήστε τι λειτούργησε και τι όχι στο χρονοδιάγραμμα πρόσληψης από το Κεφάλαιο 7, ενώ τα συγκεκριμένα στενά σημεία (μια αργή περιστροφή ομαδικής συνέντευξης, ένα χάσμα στέγασης που έχασε έναν δυνατό υποψήφιο) εξακολουθούν να θυμούνται συγκεκριμένα παρά ασαφώς. Συμφωνία ταμειακής ροής: συγκρίνετε την πραγματική καμπύλη μετρητών έναντι του προτύπου 12 μηνών από το Κεφάλαιο 14, και ελέγξτε συγκεκριμένα αν το χάσμα Εξόδων Προ-Σεζόν χρηματοδοτήθηκε όπως σχεδιάστηκε ή δημιούργησε περισσότερο άγχος από όσο προβλέφθηκε, τροφοδοτώντας απευθείας πόσο κέρδος διατηρείται φέτος για την επόμενη άνοιξη σύμφωνα με την καθοδήγηση εκείνου του κεφαλαίου. Ανασκόπηση φήμης και υπηρεσίας: τραβήξτε τα πραγματικά δεδομένα κριτικών της σεζόν και το ημερολόγιο συναντήσεων από το Κεφάλαιο 17, και προσδιορίστε οποιοδήποτε επαναλαμβανόμενο μοτίβο προβλήματος υπηρεσίας που αξίζει να αντιμετωπιστεί δομικά την επόμενη σεζόν παρά να αντιμετωπίζεται ως μεμονωμένη περίπτωση κάθε φορά που επαναλήφθηκε.

Η Ατζέντα Απολογισμού, 6 Ενότητες

- 1 Συμφωνία Season Number: πραγματικά έσοδα και κέρδος έναντι του φύλλου εργασίας, και από πού ήρθε οποιοδήποτε χάσμα.
- 2 Ενημέρωση Weather Revenue Index: προσθέστε τα δεδομένα αυτής της σεζόν στο μοντέλο τριών σεζόν.
- 3 Ανασκόπηση Mode Ladder και Bottleneck Audit: ο πραγματικός περιορισμός ταίριαξε με την πρόβλεψη και τα κατώφλια;
- 4 Ανασκόπηση Returner Rate και πρόσληψης: το πραγματικό ποσοστό αυτής της σεζόν, και τι λειτούργησε ή όχι στο χρονοδιάγραμμα.
- 5 Συμφωνία ταμειακής ροής: πραγματική καμπύλη έναντι του προτύπου, και αν το χάσμα Εξόδων Προ-Σεζόν χρηματοδοτήθηκε όπως σχεδιάστηκε.
- 6 Ανασκόπηση φήμης και υπηρεσίας: δεδομένα κριτικών της σεζόν και ημερολόγιο συναντήσεων, και οποιοδήποτε επαναλαμβανόμενο μοτίβο προς διόρθωση.

Πάρτε ένα ενδεικτικό εύρημα απολογισμού από ένα club μεσαίου μεγέθους. Η συμφωνία Season Number δείχνει ότι τα πραγματικά έσοδα προσγειώθηκαν στα 612.000 € έναντι των απαιτούμενων 639.000 € — ένα έλλειμμα 4%. Η διασταύρωση έναντι της ενημέρωσης WRI δείχνει ότι ο καιρός της σεζόν ήταν μετρήσιμα λίγο κάτω από τον μέσο όρο τριών σεζόν σε συνολικές μέρες

υψηλού-WRI, που εξηγεί ένα σημαντικό μέρος του χάσματος από μόνο του. Αλλά η ανασκόπηση Mode Ladder αποκαλύπτει κάτι πιο δράσιμο: στις πραγματικά υψηλότερες-WRI μέρες της σεζόν, τα παρατηρημένα κουβέρ έτρεχαν συνεπώς περίπου 6% κάτω από τον στόχο κουβέρ του τρόπου Full-Peak, και η ανασκόπηση Bottleneck Audit εντοπίζει αυτό συγκεκριμένα στον περιορισμό ροής μπαρ που σημειώθηκε ως κίνδυνος στο παράδειγμα του Κεφαλαίου 9 — ακριβώς το είδος εύρεσης που είναι εύκολο να χαθεί χωρίς μια δομημένη ανασκόπηση, επειδή ένα γενικό έλλειμμα εσόδων 4% θα μπορούσε ευλόγως να αποδοθεί στον «καιρό» και να αφηθεί εκεί, ενώ η πιο ακριβής και πιο χρήσιμη εύρεση είναι ότι, ακόμα και λαμβάνοντας υπόψη μια ελαφρώς πιο αδύναμη σεζόν, ένας συγκεκριμένος, διορθώσιμος περιορισμός κόστισε πραγματικά έσοδα στις μέρες που είχαν τη μεγαλύτερη σημασία.

Η διατήρηση δεδομένων έχει τόση σημασία όσο η ίδια η συζήτηση — γράψτε τα ευρήματα του απολογισμού σε μια μόνιμη καταγραφή, όχι απλά σημειώσεις συνάντησης που αρχειοθετούνται και ξεχνιούνται, και ενημερώστε συγκεκριμένα τα ζωντανά έγγραφα που αυτό το βιβλίο έχτισε κατά τη διάρκεια προηγούμενων κεφαλαίων: την κάρτα Season Number, το φύλλο υπολογισμού WRI, τις κάρτες Mode Ladder, τη συμφωνία ομάδας, και το Ημερολόγιο Αδειών, ώστε ο σχεδιασμός της επόμενης άνοιξης να ξεκινά από την πραγματική μαθημένη πραγματικότητα αυτής της σεζόν παρά να ανακατασκευάζει υποθέσεις από το μηδέν.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας, ανεξάρτητα από το πότε πέφτει η δική σας εβδομάδα κλεισίματος: μπλοκάρετε την ημερομηνία

απολογισμού τώρα, εντός 2 έως τριών εβδομάδων από το κλείσιμο, και χτίστε την ατζέντα 6 ενοτήτων εκ των προτέρων, ώστε η συνομιλία να παραμείνει δομημένη και να παράγει συγκεκριμένα, τεκμηριωμένα ευρήματα παρά μια γενική, ικανοποιητική αλλά τελικά μη παραγωγική συνομιλία για το πώς ένωσε η σεζόν.

Ξεκινώντας

- 1 Συντονίστε τη λίστα ελέγχου αποξήλωσης με την υποχρεωτική προθεσμία αποξήλωσης του Ημερολογίου Αδειών σας.
- 2 Τρέξτε μια πλήρη φυσική καταμέτρηση αποθέματος και συμφωνήστε την έναντι των αρχείων αποθέματος POS σας.
- 3 Συμφωνήστε όλες τις καταθέσεις καμπίνας και εκδηλώσεων — επιστρεμμένες ή χαμένες σύμφωνα με την πολιτική.
- 4 Μπλοκάρετε την ημερομηνία απολογισμού εντός 2 έως τριών εβδομάδων από το κλείσιμο και χτίστε την ατζέντα 6 ενοτήτων εκ των προτέρων.
- 5 Ενημερώστε τα ζωντανά έγγραφα — την κάρτα Season Number, το φύλλο υπολογισμού WRI, τις κάρτες Mode Ladder, τη συμφωνία ομάδας, το Ημερολόγιο Αδειών — με τα ευρήματα αυτής της σεζόν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 19

Η Εταιρεία Εκτός-Σεζόν

*Ο χειμώνας δεν είναι εποχή, είναι
εορτασμός.*

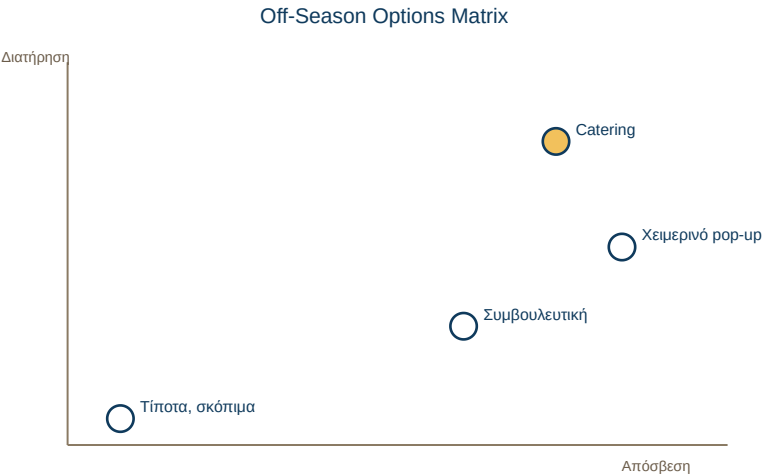
— ANAMIKA MISHRA

Αυτό που εσείς και η βασική σας ομάδα κάνετε μεταξύ Οκτωβρίου και Μαρτίου είναι μια γνήσια στρατηγική απόφαση, όχι απλά ένα χάσμα που πρέπει να αντέξετε μέχρι να ξεκινήσει η επόμενη σεζόν, και η αντιμετώπιση αυτού ως σκόπιμη επιλογή — παρά η προεπιλεγμένη κατάπτωση είτε σε φρενήρη παράπλευρη επιχείρηση είτε σε πλήρη αδράνεια — είναι μία από τις πιο σαφείς διαχωριστικές γραμμές μεταξύ επιχειρηματιών που χτίζουν μια βιώσιμη, πολυσεζονιάτικη επιχείρηση και επιχειρηματιών που ουσιαστικά επανεκκινούν από το μηδέν κάθε άνοιξη.

Το κεντρικό πρόβλημα εκτός-σεζόν είναι η διατήρηση: οι καλύτεροι επιστρέφοντες σας, αυτοί που οδηγούν το Return Rate που όλο αυτό το βιβλίο έχει τονίσει ως τον μοναδικό καλύτερο προγνωστικό παράγοντα μιας κερδοφόρας σεζόν, είναι πιο πιθανό να δεσμευτούν να επιστρέψουν αν έχουν κάποια μορφή συνέχειας κατά τη διάρκεια του χειμώνα παρά ένα πλήρες επτάμηνο χάσμα χωρίς επαφή και χωρίς εισόδημα από εσάς καθόλου. Η διατήρηση ενός πυρήνα τεσσάρων έως 6 ατόμων απασχολούμενων όλο τον χρόνο — όχι όλη η εποχιακή ομάδα, αλλά ο γνήσιος πυρήνας που διαφορετικά θα ήταν ο πιο δύσκολος και ακριβός για αντικατάσταση — αξίζει να αντιμετωπιστεί ως συγκεκριμένος στόχος, και η μορφή που παίρνει αυτή η ολόχρονη απασχόληση είναι εκεί όπου έρχεται η πραγματική στρατηγική επιλογή.

Χτίστε έναν **Πίνακα Επιλογών Εκτός-Σεζόν**, βαθμολογώντας κάθε ρεαλιστική επιλογή έναντι τριών διαστάσεων: απόσβεση (παράγει καθαρό εισόδημα, ή η αξία του είναι καθαρά διατήρηση και κεφάλαιο εμπορικού σήματος, στην οποία περίπτωση πρέπει

να προϋπολογιστεί ειλικρινά ως κόστος παρά να αναμένεται να πληρώσει τον εαυτό του), αξία διατήρησης (πόσο άμεσα αυτή η επιλογή κρατά τη συγκεκριμένη βασική σας ομάδα εμπλεκόμενη και πιθανό να επιστρέψει, έναντι μιας γενικής χειμερινής δραστηριότητας που στην πραγματικότητα δεν αγγίζει καθόλου το εποχιακό σας προσωπικό), και προσπάθεια-εκκίνησης (πόσο από τον δικό σας ήδη τεντωμένο χρόνο φάσης Plan καταναλώνει αυτή η επιλογή, επειδή μια επιχείρηση εκτός-σεζόν που τρώει τον χρόνο σχεδιασμού από τον οποίο εξαρτώνται τα άλλα κεφάλαια αυτού του βιβλίου μπορεί ήσυχα να υπονομεύσει την επόμενη σεζόν ακόμα και ενώ παράγει χειμερινό εισόδημα).



ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΤΕ ΚΑΘΕ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΚΤΟΣ-ΣΕΖΟΝ ΣΕ ΑΠΟΣΒΕΣΗ, ΑΞΙΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ-ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΙΝ ΠΕΣΕΤΕ ΠΡΟΕΠΙΛΕΓΜΕΝΑ ΣΤΟΝ ΧΕΙΜΩΝΑ

4 ευρείες κατηγορίες τείνουν να εμφανίζονται στους πίνακες των περισσότερων επιχειρηματιών. Τα χειμερινά pop-up — μια έκδοση μικρότερου αποτυπώματος, εσωτερική ή σοβαρά τροποποιημένη της βασικής σας προσφοράς, τρέχει σε διαφορετική τοποθεσία ή μορφή για τους χειμερινούς μήνες — γενικά βαθμολογούνται καλά σε απόσβεση αν έχετε πρόσβαση σε κατάλληλο εσωτερικό χώρο, και καλά σε διατήρηση αν στελεχώνονται από τη βασική σας ομάδα, αλλά βαθμολογούνται χαμηλά σε προσπάθεια-εκκίνησης επειδή η εύρεση, εξοπλισμός και αδειοδότηση μιας χειμερινής τοποθεσίας είναι γνήσια σημαντική δουλειά, που σημαίνει ότι αυτή η επιλογή συνήθως έχει νόημα μόνο μόλις την έχετε τρέξει τουλάχιστον έναν χειμώνα για να την καθιερώσετε ως μια επαναλαμβανόμενη, χαμηλότερης-προσπάθειας ετήσια δραστηριότητα παρά να την προσπαθήσετε φρέσκια την πρώτη φορά που είστε ήδη εξαντλημένοι από το κλείσιμο της σεζόν. Το catering — χρησιμοποιώντας τη βασική σας ομάδα και συχνά τον υπάρχοντα εξοπλισμό σας για να τρέξετε ιδιωτικό και εταιρικό catering κατά τη διάρκεια των χειμερινών μηνών, χωρίς το γενικό κόστος μιας σταθερής χειμερινής τοποθεσίας — τείνει να βαθμολογείται καλύτερα σε προσπάθεια-εκκίνησης από ένα pop-up, και μπορεί να βαθμολογηθεί καλά σε απόσβεση αν έχετε υπάρχουσες εταιρικές ή σχέσεις εκδηλώσεων από τη στρατηγική ενδιάμεσης εβδομάδας του Κεφαλαίου 15 πάνω στην οποία να χτίσετε, αν και τυπικά παράγει ουσιαστικά λιγότερα απόλυτα έσοδα από ένα pop-up σε πλήρη χωρητικότητα. Η συμβουλευτική — ο ιδιοκτήτης, μερικές φορές μαζί με έναν ανώτερο επιστρέφοντα, συμβουλευόντας άλλους εποχιακούς επιχειρηματίες, είτε επίσημα είτε ανεπίσημα, σχετικά με τα πλαίσια και τα συστήματα που έκαναν τη δική σας

λειτουργία να λειτουργεί — βαθμολογείται καλά σε προσπάθεια-εκκίνησης και εύλογα σε απόσβεση αν μπορείτε να χτίσετε μια γνήσια πελατειακή βάση, αν και γενικά δεν αγγίζει καθόλου τη διατήρηση επειδή τυπικά δεν απασχολεί την ευρύτερη βασική σας ομάδα. Και το τίποτα, σκόπιμα — ένα γνήσιο λειτουργικό κλείσιμο από τον Οκτώβριο έως τον Μάρτιο, με τη βασική ομάδα σε ένα μειωμένο αλλά παρόν retainer συγκεκριμένα για να τους διατηρήσετε για την επόμενη άνοιξη, παρά απασχολούμενη σε οποιαδήποτε ενεργή χειμερινή επιχείρηση — μπορεί να είναι η σωστή επιλογή εκ σχεδιασμού για έναν επιχειρηματία του οποίου το Season Number και το μοντέλο ταμειακής ροής, από τα Κεφάλαια 2 και 14, στην πραγματικότητα δεν χρειάζονται ή δεν υποστηρίζουν την πρόσθετη πολυπλοκότητα και κίνδυνο μιας χειμερινής επιχείρησης, και η επιλογή «τίποτα» σκόπιμα, αφού πραγματικά τρέξατε τον πίνακα, είναι μια γνήσια διαφορετική και καλύτερη απόφαση από το να γλιστρήσετε σε χειμερινή αδράνεια προεπιλεγμένα χωρίς ποτέ να έχετε εξετάσει τις εναλλακτικές.

Πάρτε έναν ενδεικτικό πίνακα που τρέχει ένας επιχειρηματίας με ένα ισχυρό υπάρχον βιβλίο εταιρικών-εκδηλώσεων από μια επιτυχημένη στρατηγική ενδιάμεσης εβδομάδας (Κεφάλαιο 15). Βαθμολογημένο σε όλες τις 3 διαστάσεις, το catering βγαίνει σαφώς μπροστά: η απόσβεση είναι στέρη δεδομένων των υπάρχοντων εταιρικών σχέσεων που ήδη παράγουν ερωτήματα, η αξία διατήρησης είναι ισχυρή επειδή απασχολεί απευθείας 4 από τα 6 στοχευμένα βασικά προσωπικά του επιχειρηματία κατά τη διάρκεια του χειμώνα, και η προσπάθεια-εκκίνησης είναι διαχειρίσιμη επειδή χρησιμοποιεί υπάρχοντα εξοπλισμό και μια ήδη αποδεδειγμένη μορφή υπηρεσίας παρά απαιτώντας νέες άδειες ή νέα τοποθεσία. Η επιλογή χειμερινού pop-up

βαθμολογήθηκε καλά σε διατήρηση και εύλογη απόσβεση αλλά αρκετά χαμηλά σε προσπάθεια-εκκίνησης, δεδομένου του ήδη πλήρους ημερολογίου φάσης Plan αυτού του επιχειρηματία, ώστε αναβάλλεται ρητά για ένα μελλοντικό έτος μόλις το catering καθιερωθεί και λειτουργεί με μικρότερη πρακτική συμμετοχή του ιδιοκτήτη. Σε αυτή την ενδεικτική περίπτωση, το χειμερινό catering σε 5 μήνες παράγει περίπου 58.000 € σε έσοδα σε ένα υγιές περιθώριο δεδομένου του χαμηλού σταθερού γενικού κόστους, δικαιολογώντας άνετα τους χειμερινούς μισθούς των τεσσάρων βασικών προσωπικών ενώ προστατεύει απευθείας το Returner Rate που αυτό το βιβλίο έχει τονίσει σε όλη τη διάρκειά του — και ο ιδιοκτήτης σημειώνει ρητά, στην προσέγγιση πρόσληψης της επόμενης άνοιξης από το Κεφάλαιο 7, ότι όλα τα 4 χειμερινά-διατηρημένα προσωπικά επιβεβαίωσαν ως επιστρέφοντες μέσα στην πρώτη εβδομάδα προσέγγισης, ένα υλικά ταχύτερο και πιο βέβαιο αποτέλεσμα από το ποσοστό επιβεβαίωσης επιστρεφόντων της ευρύτερης ομάδας.

Η ειλικρινής αξιολόγηση που ζητά αυτό το κεφάλαιο είναι αν η συγκεκριμένη επιλογή σας εκτός-σεζόν, ό,τι κι αν είναι επί του παρόντος, επιλέχθηκε πραγματικά σκόπιμα έναντι αυτών των τριών διαστάσεων, ή απλά συνέβη προεπιλεγμένα — επειδή ένα σκόπιμο «τίποτα» και ένα τυχαίο «τίποτα» φαίνονται πανομοιότυπα τον Οκτώβριο αλλά παράγουν πολύ διαφορετικά Returner Rate την επόμενη άνοιξη.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: βαθμολογήστε τις ρεαλιστικές επιλογές σας εκτός-σεζόν έναντι του πίνακα τριών διαστάσεων, ακόμα και χονδρικά, συμπεριλαμβανομένου του «τίποτα, σκόπιμα» ως γνήσιας επιλογής προς βαθμολόγηση παρά

υποτιθέμενη ως προεπιλογή. Αν δεν έχετε επί του παρόντος ένα συγκεκριμένο σχέδιο για τη διατήρηση μιας βασικής ομάδας κατά τη διάρκεια του χειμώνα, εκείνο το χάσμα αξίζει να αντιμετωπιστεί πριν κλείσει ο απολογισμός φέτος, ενώ οι σχέσεις ομάδας αυτής της σεζόν είναι ακόμα αρκετά φρέσκες ώστε μια γνήσια προσφορά να προσγειωθεί.

Αυτή Την Εβδομάδα

1 Βαθμολογήστε τις ρεαλιστικές επιλογές σας εκτός-σεζόν — χειμερινό pop-up, catering, συμβουλευτική, τίποτα σκόπιμα — έναντι απόσβεσης, αξίας διατήρησης και προσπάθειας-εκκίνησης.

2 Προσδιορίστε τα 4 έως 6 βασικά προσωπικά που θέλετε περισσότερο να διατηρήσετε κατά τη διάρκεια του χειμώνα.

3 Αποφασίστε, σκόπιμα, ποια επιλογή εκτός-σεζόν (αν υπάρχει) θα τρέξετε αυτόν τον χειμώνα και προϋπολογίστε την ρητά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 20

Η Επιχείρηση 10-Σεζόν

*Είμαστε αυτό που κάνουμε επανειλημμένα.
Η αριστεία, τότε, δεν είναι μια πράξη, αλλά
μια συνήθεια.*

— WILL DURANT

Φανταστείτε το ίδιο περίπτερο, 10 Απρίλιους από τώρα: ένας καλεσμένος που επιστρέφει περπατά κατευθείαν πέρα από το πιο φρέσκο χρώμα ενός ανταγωνιστή στο τραπέζι όπου καθόταν για 6 καλοκαίρια στη σειρά, επειδή το προσωπικό θυμάται την παραγγελία της και το δημοτικό συμβούλιο μόλις παρέδωσε μια δεκαετή μίσθωση στη δύναμη μιας δεκαετίας καθαρών ανανεώσεων. Τίποτα από αυτά δεν υπάρχει σε κανένα αριθμό μοναδικής σεζόν — είναι η συσσώρευση για την οποία είναι αυτό το τελευταίο κεφάλαιο. Όλα σε αυτό το βιβλίο μέχρι τώρα έχουν χτιστεί γύρω από το να κάνετε μια σεζόν σωστά — το Season Number, το WRI, το Mode Ladder, τη στελέχωση, τη μηχανή πρόσληψης, την ταμειακή ροή. Αυτό είναι το απαραίτητο θεμέλιο, αλλά δεν είναι όλο το παιχνίδι, επειδή οι επιχειρηματίες που χτίζουν κάτι γνήσια πολύτιμο σε αυτή την επιχείρηση δεν είναι αυτοί που πετυχαίνουν σε ένα μοναδικό εξαιρετικό καλοκαίρι. Είναι αυτοί που συσσωρεύουν 10 καλοκαίρια σε κάτι ουσιαστικά πιο πολύτιμο από το άθροισμα του κέρδους 10 ξεχωριστών σεζόν, και εκείνη η συσσώρευση απαιτεί ένα διαφορετικό, μεγαλύτερου-ορίζοντα είδος σκέψης από ό,τι καλύπτει οποιοδήποτε κεφάλαιο μοναδικής σεζόν σε αυτό το βιβλίο μόνο του.

4 πράγματα συσσωρεύονται σε όλες τις σεζόν με έναν τρόπο που μια θέαση μοναδικής σεζόν χάνει εντελώς. Οι ανανεώσεις παραχωρήσεων, καλυμμένες μηχανικά στο Κεφάλαιο 12, συσσωρεύονται επίσης στρατηγικά — ένα ιστορικό αξιόπιστων, καλά διαχειριζόμενων σεζόν, τεκμηριωμένο σωστά και παρουσιαζόμενο σε κάθε ανανέωση, χτίζει διαπραγματευτική μόχλευση με τον χρόνο που ένας επιχειρηματίας πρώτης φοράς απλά δεν έχει, και η διαπραγμάτευση επένδυσης-για-μήκος-όρου

που περιγράφεται σε εκείνο το κεφάλαιο γίνεται πιο εύκολη, όχι πιο δύσκολη, με κάθε επιτυχή κύκλο ανανέωσης πίσω σας. Το κεφάλαιο εμπορικού σήματος που επιβιώνει τον χειμώνα — η διαφορά μεταξύ ενός beach club που οι πιθανοί καλεσμένοι θυμούνται συγκεκριμένα και αναζητούν ξανά τον επόμενο Μάιο, έναντι ενός που είναι απλά «ένα beach club» αδιάκριτο από 3 άλλα κατά μήκος της ίδιας λωρίδας άμμου — χτίζεται αργά κατά τη διάρκεια των σεζόν μέσω της πειθαρχίας φήμης του Κεφαλαίου 17 και της συνέπειας ενός καλά εκτελεσμένου Mode Ladder και Beach Menu Matrix, και εμφανίζεται μετρήσιμα στις κρατήσεις ανοίγματος σεζόν και τον όγκο επισκεπτών χωρίς κράτηση στην αρχή της σεζόν μόλις καθιερωθεί, καλεσμένοι που επιστρέφουν συγκεκριμένα σε εσάς παρά προεπιλεγμένα σε οποιονδήποτε παραθαλάσσιο χώρο τυχαίνει να είναι πιο κοντά στην ομπρέλα τους εκείνη τη μέρα. Η κουλτούρα επιστρεφόντων, το Returner Rate του Κεφαλαίου 7 συσσωρευμένο κατά τη διάρκεια των ετών παρά μετρημένο σε οποιαδήποτε μοναδική σεζόν, γίνεται γνήσια αυτο-ενισχυόμενο μετά από ένα συγκεκριμένο σημείο — μια ομάδα όπου ένα σημαντικό μέρος του προσωπικού έχει εργαστεί μαζί 3, 4, 5 σεζόν αναπτύσσει μια λειτουργική ευχέρεια, μια κοινή κατανόηση του Mode Ladder και του Πρωτοκόλλου Βροχερής Μέρας και του καθημερινού ρυθμού μιας Συνάντησης Φήμης, που καμία ποσότητα εξαιρετικής εκπαίδευσης μοναδικής σεζόν δεν μπορεί να αναπαράγει, και γίνεται ένα από τα πιο δύσκολα-να-αντιγραφούν πλεονεκτήματα διαθέσιμα σε αυτή την επιχείρηση ακριβώς επειδή ένας ανταγωνιστής που ξεκινά από το μηδέν κάθε χρόνο ποτέ δεν μπορεί να τα προσπελάσει. Και η απόφαση για το αν να προσθέσετε μια δεύτερη τοποθεσία, ή να μετατραπείτε σε μόνιμη δομή σύμφωνα με τη λογική χτίσε-έναντι-

ενοικίασε του Κεφαλαίου 13, έχει νόημα να αξιολογηθεί μόνο μόλις έχετε αρκετές σεζόν πραγματικών δεδομένων πίσω σας — το Season Number, το WRI, την καμπύλη ταμειακής ροής — επειδή η προσπάθεια οποιασδήποτε κίνησης βασισμένη σε αισιόδοξη παρέκταση μιας μοναδικής σεζόν είναι ένας από τους πιο κοινούς τρόπους με τους οποίους ένας διαφορετικά καλά διαχειριζόμενος επιχειρηματίας μοναδικής τοποθεσίας υπερεκτείνεται.

Χτίστε ένα **Δεκα-Σεζόν Σχέδιο**, ένα γνήσια διαφορετικό έγγραφο από το ετήσιο φύλλο εργασίας Season Number, αναθεωρημένο και ενημερωμένο σε κάθε απολογισμό παρά χτισμένο ξανά κάθε χρόνο. Θα πρέπει να παρακολουθεί ένα μικρό σύνολο σημείων αναφοράς σεζόν-πέρα-από-σεζόν επιλεγμένων συγκεκριμένα για να αποκαλύψουν τάσεις συσσώρευσης που οι αριθμοί μιας μοναδικής σεζόν δεν μπορούν να δείξουν μόνοι τους: την τάση Returner Rate σε τουλάχιστον 3 διαδοχικές σεζόν, όχι μόνο τη φιγούρα φέτος απομονωμένη, επειδή ένα μοναδικό ισχυρό ή αδύναμο έτος μπορεί να είναι θόρυβος ενώ μια τριετής τάση είναι ένα πραγματικό σήμα για την κουλτούρα ομάδας και τη διοικητική πρακτική σας· τον όγκο κράτησης ανοίγματος σεζόν στις 2 εβδομάδες πριν το άνοιγμα, έτος με το έτος, ως έναν κύριο δείκτη κεφαλαίου εμπορικού σήματος, επειδή η ισχυρή ζήτηση προ-σεζόν από επιστρέφοντες καλεσμένους εμφανίζεται εδώ πριν εμφανιστεί στη γενική φιγούρα εσόδων της σεζόν· το ποσοστό επίτευξης της Απαιτούμενης Είσπραξης Ανά-Μέρα-Με-Καλό-Καιρό — το ποσοστό των μερών υψηλού-WRI της σεζόν σας που πραγματικά χτύπησαν ή ξεπέρασαν τη φιγούρα στόχου του Κεφαλαίου 2, παρακολουθούμενο κατά τη διάρκεια των σεζόν, ως το σαφέστερο διαθέσιμο σήμα για το αν η χωρητικότητα και η

εκτέλεσή σας στις μέρες που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία πραγματικά βελτιώνονται ή απλά διατηρούνται σταθερές· και το μήκος του όρου παραχώρησης ή μίσθωσης που εξασφαλίστηκε σε κάθε ανανέωση, παρακολουθούμενο ως τη δική του γραμμή, επειδή μια τάση επιμήκυνσης είναι άμεση, μετρήσιμη απόδειξη ότι η φήμη και η διαπραγματευτική μόχλευση που περιγράφηκαν παραπάνω πραγματικά συσσωρεύονται παρά παραμένουν επίπεδες.

Πάρτε μια ενδεικτική ανασκόπηση Δεκα-Σεζόν Σχεδίου στο έτος 5 για έναν επιχειρηματία που παρακολουθεί αυτά τα σημεία αναφοράς από το έτος ένα. Το Returner Rate έχει ανέβει από μια βασική γραμμή πρώτης σεζόν 31% (ένα τυπικό, μη αξιοσημείωτο σημείο εκκίνησης για μια εντελώς νέα λειτουργία χωρίς προηγούμενη ομάδα από την οποία να αντλήσει επιστρέφοντες) σε μια φιγούρα 5-σεζόν 58%, παρακολουθώντας στενά τη σκόπιμη πειθαρχία προσέγγισης Ιανουαρίου και το πρόγραμμα παραπομπής από το Κεφάλαιο 7 εφαρμοσμένα συνεπώς κατά τη διάρκεια εκείνων των ετών. Ο όγκος κράτησης ανοίγματος σεζόν στις 2 εβδομάδες πριν το άνοιγμα έχει αναπτυχθεί από μια φιγούρα πρώτης σεζόν που ήταν ουσιαστικά αμελητέα (κανένας προηγούμενος καλεσμένος να επιστρέψει) σε, μέχρι το έτος 5, μια φιγούρα που αντιπροσωπεύει περίπου 22% ολόκληρου του όγκου εμπορίου πρώιμου-Μαΐου της προηγούμενης σεζόν ήδη κρατημένη πριν καν ανοίξει ο χώρος — ένας γνήσια σημαντικός κύριος δείκτης που δεν ήταν ορατός ή ακόμα μετρήσιμος στο έτος ένα. Το ποσοστό επίτευξης της Απαιτούμενης Είσπραξης Ανά-Μέρα-Με-Καλό-Καιρό έχει βελτιωθεί από 61% στο έτος ένα σε 84% μέχρι το έτος 5, παρακολουθώντας τις βελτιώσεις Mode Ladder και Bottleneck Audit που έγιναν σε κάθε ενδιάμεσο

απολογισμό. Και ο όρος παραχώρησης που εξασφαλίστηκε στην ανανέωση του έτους 3, σύμφωνα με τη διαπραγμάτευση επένδυσης-για-όρο του Κεφαλαίου 12, επιμηκύνθηκε από έναν αρχικό διετή περιστρεφόμενο όρο σε έναν πενταετή όρο — άμεση απόδειξη, που κάθεται στον ίδιο πίνακα σημείων αναφοράς του Δεκα-Σεζόν Σχεδίου, ότι 5 σεζόν αποδεδειγμένης αξιοπιστίας άλλαξαν αυτό που το δημοτικό συμβούλιο ήταν πρόθυμο να προσφέρει.

Κανένα από αυτά τα 4 σημεία αναφοράς δεν είναι ορατό ή ακόμα ουσιαστικά υπολογίσιμο από τον απολογισμό οποιασδήποτε μοναδικής σεζόν απομονωμένα — υπάρχουν συγκεκριμένα επειδή κάποιος επέλεξε, από το έτος ένα, να τα παρακολουθεί αρκετά συνεπώς ώστε τελικά να εμφανιστεί μια τάση. Αυτή είναι η τελική πειθαρχία που ζητά αυτό το βιβλίο από εσάς: όλα από το Season Number του Κεφαλαίου 2 μέχρι τον πίνακα εκτός-σεζόν του Κεφαλαίου 19 είναι χτισμένα για να κάνουν μία σεζόν να λειτουργήσει. Το Δεκα-Σεζόν Σχέδιο είναι αυτό που κάνει 10 σεζόν συσσωρευμένες σε κάτι γνήσια πιο πολύτιμο από 10 ξεχωριστά καλοκαίρια στέρεου, ασύνδετου κέρδους — μια επιχείρηση με πραγματικό κεφάλαιο εμπορικού σήματος, μια πραγματική επιστρέφουσα ομάδα, πραγματική διαπραγματευτική μόχλευση, και μια πραγματική, βασισμένη-σε-αποδείξεις απάντηση στην ερώτηση αν είναι ώρα να χτίσετε κάτι μεγαλύτερο.

Η ενέργεια αυτής της εβδομάδας: ξεκινήστε το Δεκα-Σεζόν Σχέδιό σας σήμερα, ακόμα κι αν αυτή είναι μόνο η πρώτη ή δεύτερη σεζόν σας και έχετε περιορισμένο ιστορικό για να συμπληρώσετε ακόμα. Δημιουργήστε τον πίνακα παρακολούθησης τεσσάρων-σημείων-αναφοράς τώρα, με όποια δεδομένα έχετε ήδη, επειδή η

αξία αυτού του εγγράφου είναι εντελώς μια λειτουργία του πόσες διαδοχικές σεζόν συνεπούς παρακολούθησης περιέχει τελικά, και ο μόνος λάθος χρόνος να το ξεκινήσετε είναι αργότερα από σήμερα.

Ξεκινώντας

- 1 Δημιουργήστε τον πίνακα παρακολούθησης τεσσάρων-σημείων-αναφοράς του Δεκα-Σεζόν Σχεδίου σας: Returner Rate, όγκο κράτησης προ-σεζόν, ποσοστό επίτευξης Απαιτούμενης Είσπραξης, και μήκος όρου παραχώρησης.
- 2 Συμπληρώστε όποια ιστορικά δεδομένα έχετε ήδη, ακόμα και από μια μοναδική σεζόν.
- 3 Δεσμευτείτε να ενημερώνετε τον πίνακα σε κάθε μελλοντικό απολογισμό, όχι μόνο όταν είναι βολικό.

Γλωσσάρι

Season Number	Το απαιτούμενο κέρδος ολόκληρου του έτους, μεταφρασμένο πίσω σε μια απαιτούμενη μέση είσπραξη ανά μέρα καλού καιρού· ο κύριος υπολογισμός γύρω από τον οποίο είναι χτισμένο ολόκληρο το βιβλίο.
Weather Revenue Index	Μια βαθμολογία συγκεκριμένη για τον χώρο, χτισμένη από το δικό σας ιστορικό σημείου πώλησης και καιρού, που προβλέπει κουβέρ από θερμοκρασία, άνεμο, βροχή και ώρες ηλιοφάνειας.
Good-Day Capacity Ceiling	Το σκληρό όριο κουβέρ στις καλύτερες 30 μέρες σας τον χρόνο, ορισμένο από όποιον σταθμό (κουζίνα, θέσεις, τουαλέτες, ταμείο) είναι το πραγματικό στενό σημείο.
Bottleneck Audit	Η άσκηση να περπατήσετε ένα Σάββατο αιχμής σταθμό-προς-σταθμό για να βρείτε ποιο μοναδικό σημείο πραγματικά περιορίζει τα κουβέρ, παρά να μαντεύετε.
Mode Ladder	3 καθορισμένοι λειτουργικοί τρόποι (ήσυχος, κανονικός, αιχμή) με τα δικά τους κουβέρ, στελέχωση και μενού, ενεργοποιούμενοι από έναν ενεργοποιητή παρά αυτοσχεδιαζόμενοι τη μέρα.

Weather-Indexed Roster

Μια μέθοδος προγραμματισμού όπου οι βάρδιες επιβεβαιώνονται 48 ώρες πριν έναντι της πρόβλεψης, με επίπεδα on-call χτισμένα στη συμφωνία της ομάδας.

Returner Rate

Το μερίδιο του προσωπικού της περασμένης σεζόν που επιστρέφει αυτή τη σεζόν· ο μοναδικός καλύτερος προγνωστικός παράγοντας μιας κερδοφόρας σεζόν.

Beverage Share

Το ποσοστό της συνολικής δαπάνης που προέρχεται από ποτά παρά φαγητό· ο κύριος μοχλός κέρδους σε έναν παραθαλάσσιο χώρο καθώς ανεβαίνει η θερμοκρασία.

Cabana Yield Model

Ένας υπολογισμός που συγκρίνει τι κερδίζει μια ενοικιαζόμενη ξαπλώστρα ή καμπίνα έναντι της δαπάνης φαγητού και ποτών που θα παρήγαγε διαφορετικά.

Concession

Η μίσθωση ή άδεια, συνήθως εκδιδόμενη από ένα δημοτικό συμβούλιο ή ιδιοκτήτη γης, που παραχωρεί το δικαίωμα να εμπορεύεστε σε μια δημόσια παραλία για μια καθορισμένη σεζόν.

Season Number Worksheet	Ο υπολογισμός μίας σελίδας που μετατρέπει το εισόδημα ιδιοκτήτη, τα σταθερά έξοδα χειμώνα, τα τέλη παραχώρησης και την επανεπένδυση σε μια απαιτούμενη ημερήσια είσπραξη.
Ενδιάμεσες Εβδομάδες	Οι εβδομάδες χαμηλότερης ζήτησης και στις 2 πλευρές της σεζόν αιχμής (τυπικά Μάιος–Ιούνιος και Σεπτέμβριος) που χρησιμοποιούνται για να γεμίσουν με εκδηλώσεις, γάμους και δείπνα ηλιοβασιλέματος.
Rain Day Protocol	Το γραπτό σχέδιο για τις μέρες που σχεδόν κανείς δεν έρχεται: ελάχιστο προσωπικό, παραγωγή προετοιμασίας εκ των προτέρων, καθαρισμός και εκπαίδευση, ενεργοποιημένο στις 07:00.
Reputation Huddle	Μια σύντομη καθημερινή συνάντηση ομάδας κατά τη διάρκεια της σεζόν sprint για να πιάσει προβλήματα υπηρεσίας και να ανασκοπήσει πρόσφατη ανατροφοδότηση πριν συσσωρευτούν.
Off-Season Company	Η μικρότερη, διαφορετική επιχείρηση (catering, συμβουλευτική, ένα χειμερινό pop-up) που κρατά μια βασική ομάδα απασχολούμενη από τον Οκτώβριο έως τον Μάρτιο.

Ten-Season Plan

Η μακροπρόθεσμη θέαση των ανανεώσεων παραχωρήσεων, του κεφαλαίου εμπορικού σήματος και της επανεπένδυσης κεφαλαίου σε μια δεκαετία καλοκαιριών, όχι μόνο ένα.

Peak Capacity Trigger

Η συνθήκη πρόβλεψης (μια θερμοκρασία, ένα επίπεδο κράτησης) που μεταβάλλει τη στελέχωση και το μενού από ένα επίπεδο Mode Ladder στο επόμενο.

Σχετικά με τον συγγραφέα

Ο Thibault Van de Sompele είναι ιδρυτής του HappyChef, μιας πλατφόρμας κρατήσεων και λειτουργιών για εστιατόρια και ξενοδοχεία. Ζει και εργάζεται στο Έσσεν, Βέλγιο, όπου βρίσκεται η βάση του HappyChef. Μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί του στο thibault@happychef.cloud.