

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

Miten rantaravintoloiden, beach clubien ja rantapaviljonkien pitäjät ansaitsevat koko vuoden tuloksen yhdessä kesäkaudessa

KIRJOITTANUT

Thibault Van de Sompele

Sisällys

01	Yritys, Joka Elää Kahdesti Vuodessa
02	Season Number: Kuinka Paljon Yhden Kesän Täytyy Ansaita
03	Sää On Todellinen Vuokranantajasi
04	Good-Day Capacity Ceiling
05	Suunnittelu Huipulle, Miehitys Keskiarvolle
06	Weather-Indexed Roster
07	60 Ihmisen Palkkaaminen 6 Viikossa
08	Hiekka, Suola Ja Aurinko: Ruokalistasuunnittelu Rannalle
09	Juomasuhde
10	Aurinkovuoteet, Kabanat Ja Vuokrattu Neliometri
11	Jonot, Rannekkeet Ja Käteisettömyys: Kassapullonkaula
12	Konsessio, Kunta Ja Lupakalenteri
13	Ravintolan Rakentaminen, Jonka Purat Lokakuussa
14	Kassavirta Huhtikuusta Huhtikuuhun
15	Tapahtumat, Häät Ja Auringonlasku: Välikausiviikkojen Myyminen
16	Sadepäivät: Vähemmän Häviäminen

17 Maine Puristetussa Kaudessa

18 Sulkemisviikko Ja Jälkiarviointi

19 Nesezono-Yhtiö

20 10-Kauden Liiketoiminta

Johdanto

Kuulostaako tutulta? Täysi terassi koko heinäkuun ja pankkitili, joka ei silti täsmää syyskuussa. Vaistomainen tunne, että tämä oli hyvä kesä, ilman lukua, joka todella todistaisi sen. Ennuste, joka sanoo "sadetta", ja kassa, jolla ei ole aavistustakaan, mitä se todella maksaa. Jos mikä tahansa tästä on sinun kautesi, tämä kirja on kirjoitettu juuri sitä kuilua varten.

Tämä kirja alkaa erilaisesta lähtökohdasta: kausiluontoinen toimija pyörittää kahta yritystä yhden kalenterivuoden sisällä, ei yhtä — 100 päivän sprintti, jossa jokainen päätös on operatiivinen, ja 265 päivää kestävä suunnitteluyritys, jonka työ on ennustaminen, rekrytointi, rahoitus ja rakentaminen. Sekoita nämä 2, ja saat omistajan, joka suunnittelee juomalistaa uudelleen keskellä palvelua heinäkuussa ja panikoi hitaasta huhtikuun tiistaista, kun kukaan ei ole edes vielä avoinna.

Tämän kirjan loppuun mennessä pystyt ilmoittamaan yhdellä luvulla, tarkalleen mitä kesäsi täytyy ansaita, ennen kuin voit kutsua sitä hyväksi — ja tiedät sen luvun ennen kauden alkua, et sen jälkeen. Pystyt katsomaan lauantaiaamun sääennustetta ja tietämään, todellisella tarkkuudella, mitä se tarkoittaa kassallesi, et vain aurinkovarjojen määrälle. Ja sinulla on järjestelmä koko toimintasi — henkilöstön, ruokalistan, istumapaikat — siirtämiseksi 3 eri vaihteen välillä sen mukaan, mitä päivä todella tarvitsee, sen sijaan että pyörittäisit yhtä kiinteää asetusta, joka on väärä 2 kolmasosaa ajasta.

Edessä: Season Number, joka muuttaa vuoden laskut päivätavoitteeksi. Weather Revenue Index, joka korvaa "näyttää sateelta" todellisella, kalibroidulla ennusteella omista tuloistasi. Mode Ladder, joka kertoo koko tiimillesi — ennen kuin päivä edes alkaa — tarkalleen, mitä liiketoimintaa tänään harjoitat. Mikään tästä ei ole teoreettista; kaikki on

rakennettu selviytymään kosketuksesta 32-asteiseen lauantaihin, neljäsataa asiakasta syvällä, korttipäätteen ollessa poissa käytöstä.

Pysy tämän kirjan kanssa loppuun asti, ja 3 asiaa on totta, jotka eivät ole tänään totta: sinulla on yksi luku, joka kertoo sinulle, jo ennen kauden avautumista, tarkalleen miltä hyvä kesä näyttää; olet muuttanut sääennusteen tuloennusteeksi, jota voit todella käyttää henkilöstön ja ostojen suunnitteluun; ja viimeisessä luvussa yhdistät kaiken tämän 10 kauden näkemykseksi liiketoiminnasta — siitä yhdestä laskelmasta, joka erottaa toimijan, joka hiljaa kotiuttaa hyvän paikan, toimijasta, joka tietämättään ajaa sen maan tasalle, yksi kannattavalta näyttävä kesä kerrallaan. Lue eteenpäin, ja siihen mennessä kun tämä kausi päättyy, tiedät jo tarkalleen, miten se meni — koska tiesit, luku luvulta, koko matkan. Aloitetaan tosiasiaa, joka muuttaa kaiken muun: et pyöritä yhtä ravintolaa. Pyörität kahta.

Tämä kirja ei ole kirjoitettu jättämään yksityiskohtia auki myöhemmälle pohdinnalle. Jokainen luku päättyy konkreettiseen viikon toimenpiteeseen ja tarkistuslistaan, jotka on tarkoitettu tehtäväksi todellisilla luvuillasi, todellisella kalenterillasi, todellisella tiimilläsi — ei ajatusleikkinä jota luetaan mutta ei koskaan toteuteta. Osa näistä harjoituksista vie 10 minuuttia; osa vie viikonlopun. Kaikki niistä ovat sen arvoisia, koska tämän kirjan kehysten kertyvä vaikutus ei tule mistään yksittäisestä luvusta, vaan siitä, että kaikki kahdenkymmenen luvun järjestelmät toimivat yhdessä, syöttäen toisiaan luvusta toiseen, tarkalleen kuten liiketoimintasi eri osat todella riippuvat toisistaan käytännössä.

LUKU 1

Yritys, Joka Elää Kahdesti Vuodessa

Tapa, jolla teet mitä tahansa, on tapa, jolla teet kaiken.

— ZEN-SANANLASKU

Kysy useimmilta rantaravintoloiden omistajilta, missä liiketoiminnassa he ovat, ja he sanovat "ravintola". Se on ensimmäinen virhe, ja se on kallis. Todellisuudessa pyöritätte kahta yritystä, jotka sattuvat jakamaan nimen, pankkitilin ja rannan: 100 päivän toimintayrityksen, joka on olemassa suoriutuakseen moitteettomasti paineen alla, ja 265 päivää kestävä suunnitteluyrityksen, joka on olemassa varmistaakseen, että ne 100 päivää on rakennettu onnistumaan. Kohtele niitä yhtenä jatkuvana liiketoimintana, ja kohdennat huomion väärin molempiin suuntiin — jäät jumiin palvelun yksityiskohtiin helmikuussa, kun ei ole ketään palveltavaa, ja yrität ratkaista strategisia ongelmia heinäkuussa, kun tuskin ehdit täyttää lautasliinoja.

Tämä on **Sprint/Plan-kalenteri**, ja se on tämän kirjan hyödyllisin mentaalinen malli, jonka kannattaa ymmärtää ennen mitään seuraavista luvuista. Sprintti on kauppakautesi — useimmille Pohjois-Euroopan rantatoiminnoille se on karkeasti huhtikuun lopusta tai toukokuusta syyskuuhun, joskus venyen lokakuun alkuun lämpiminä vuosina. Kaikki Sprintissä on operatiivista: palvelun nopeus, salin miehitys, jonon hallinta, asiakastavoitteen saavuttaminen, keittiön estäminen sulamasta lauantaina. Päätökset tehdään täällä minuuteissa ja tunteissa. Plan on kaikki muu — noin muut 265 päivää — ja kaikki siinä on strategista: mitä rakennat, ketä palkkaat, mitä hinnoittelet, mitä lupia tarvitset, mitä kausi opetti. Päätökset tehdään täällä viikoissa ja kuukausissa.

Ansa on siinä, että useimmat omistajat pyörittävät Plan-vaihetta kuin Sprintin jatkeena, reagoiden päivä kerrallaan, ja pyörittävät Sprinttiä kuin Plan-vaiheen jatkeena, yrittäen suunnitella asioita uudelleen kesken palvelun sen sijaan, että toteuttaisivat sen, mikä oli jo päätetty. Kuvittele omistaja, joka viettää upean heinäkuun lauantai-iltapäivän suunnitellen juomalistaa uudelleen baarin ääressä salin pyörittämisen sijaan, koska tavarantoimittaja soitti uudesta tuotteesta — se on Plan-ajattelua vuotamassa Sprint-aikaan, ja se maksaa karun illallispalvelun. Kuvittele toinen omistaja, joka viettää marraskuun lamaantuneena

huonon elokuun viikonlopun vuoksi, käyden läpi samaa emotionaalista jälkiarviointia neljäntäkymmenettä kertaa varsinaisen suunnittelutyön sijaan — se on Sprint-ajattelua vuotamassa Plan-aikaan, ja se maksaa 3 tuottavaa suunnitteluviikkoa.

Tässä on harjoitus, joka kannattaa tehdä ennen seuraavan sivun lukemista. Ota oma kalenterisi ja merkitse jokainen vuoden viikko Sprintiksi tai Planiksi. Useimmat rantatoimijat huomaavat, että heidän Sprinttinsä on 14 22 viikkoon, ja loput on Plania. Kirjoita nyt jokaiselle vaiheelle, mikä on oikeasti työsi. Sprintissä työsi on: toteuttaa suunnitelma, suojella katetta hyvinä päivinä, pitää tiimi toimintakykyisenä ja kerätä dataa. Planissa työsi on: asettaa Season Number (luku 2), suunnitella kapasiteetti ja henkilöstö (luvut 4 ja 5), rekrytoida (luku 7), neuvotella konsessio (luku 12), rakentaa kassavirtamalli (luku 14) ja pitää jälkiarviointi (luku 18).

Tässä on diagnostinen kysymys, joka todella merkitsee: kumpi vaihe näännyttää tällä hetkellä? Melkein aina se on Plan. Sadan päivän sprintti on äänekäs, näkyvä ja välittömästi vaikuttava — tunnet huonon lauantain kehossasi. Plan-vaihe on hiljainen. Kukaan ei katso. Ei ole jonoa muistuttamassa, että rekrytointi alkaa tammikuussa. Omistajat, jotka ovat luonnostaan hyviä operaattoreita — ne, jotka kukoistavat täyden terassin adrenaliinista — ovat usein huonoimpia suunnittelijoita, koska Plan ei tarjoa niitä palautesilmukoita, jotka tekevät Sprintistä hallittavan tuntuisen. Ja omistajat, jotka ovat huolellisia suunnittelijoita, jäätyvät joskus salissa Sprint-kriisin aikana, koska he ovat tottuneet siihen, että aikaa ajatella on.

Tarkastele kahta havainnollistavaa toimijaa, molemmat pyörittävät samankokoisia rantapaviljonkeja. Toimija A kohtelee koko vuotta yhtenä pitkänä ravintolana. Hän on rakennuksessa maaliskuusta lähtien, näpertää ruokalistan kohteita, joita kukaan ei ole vielä maistanut, palkkaa reagoivasti henkilöstön lähtiessä, ja kesäkuuhun mennessä hän

on uupunut jo ennen kauden huippua — koska hän on ollut "töissä" jatkuvasti talvesta lähtien ilman todellista taukoa. Toimija B jakaa vuotensa tietoisesti. Lokakuusta helmikuuhun hän on lähes kokonaan Plan-tilassa: luvut, rekrytointiputki, tavarantoimittajasopimukset, lupien uusinnat, ja vain sen verran paikkakäyntejä, että tarkistaa varastoinnin ja huollon. Maaliskuusta hän aloittaa jäsennellyn 4 viikon siirtymän — koulutus, järjestelmien testaus, pehmeä avaus — ja noin toukokuun 1. päivästä hän on kokonaan Sprint-tilassa, toteuttaen suunnitelmaa, joka oli jo rakennettu. Havainnollistavassa vertailussa samankokoisessa 180-paikkaisessa paviljongissa Toimija B:n tiimi raportoi alhaisempaa vaihtuvuutta kauden puolivälissä ja kauden, joka päättyy omistajan ollessa yhä riittävän toimintakykyinen pitääkseen kunnollisen jälkiarvioinnin, sen sijaan että romahtaisi hiljaiseen kauteen tuskin ajateltuaan pidemmälle kuin syksyyn.

Sprint/Plan-kalenteri ei ole vain ajanhallintaa — se muuttaa, mitä mitaat ja milloin. Sprintin aikana kojelautasi tulisi olla päivittäinen ja lähes reaaliaikainen: asiakasmäärät, keskimääräinen kulutus, työvoimakustannus prosentteina liikevaihdosta, säämukautettu ennuste vs. toteutunut. Planin aikana kojelautasi tulisi olla viikoittainen tai kuukausittainen ja eteenpäin katsova: rekrytointiputken täyttöaste, tavarantoimittajasopimusten tila, lupien uusintaeräpäivät, käteisen riittävyys kauden ensimmäiseen suureen viikonloppuun asti. Näiden sekoittaminen on syy, miksi omistajat joko hukkuvat Sprint-kauden data-halvaannukseen hiljaisina kuukausina, tai jättävät huomiotta strategiset eräpäivät äänekkäinä.

Tämän viikon toimenpide: piirrä Sprint/Plan-kalenterisi yhdelle sivulle. Merkitse todelliset kauppapäiväsi viime vuodelta (ei ihannepäiviäsi — todelliset, mukaan lukien hitaat välikausipäivät, jotka olisit luultavasti pitänyt kiinni tai mainostanut vahvemmin). Merkitse sitten rehellisesti, kumpaa vaihetta resurssoit tällä hetkellä liian vähän. Jos on syyskuu ja luet tätä, olet lähes varmasti astumassa Plan-kauteen — joten seuraava

asia, jonka pitäisi tehdä ennen tämän viikon loppua, on varata 4 tuntia kalenteriisi seuraavan 14 päivän aikana aloittaaksesi Season Number -laskentataulukon luvussa 2. Se yksi ajoituspäätös on ero suunnittelevan omistajan ja reagoivan omistajan välillä, ja se on se yksi tapa, jonka lähes jokainen kannattava monikautinen toimija jakaa. Se ei ole ainoa tapa, mutta se on se, joka toistuu johdonmukaisesti haastatteluissa toimijoiden kanssa, jotka ovat pyörittäneet samaa paikkaa 5, 8, 10 kautta ja jotka yhä tuntevat hallitsevan kalenterinsa sen sijaan että kalenterinsa hallitsisi heitä.

Tällä Viikolla

1

Piirrä Sprint/Plan-kalenterisi yhdelle sivulle, merkitse jokainen vuoden viikko Sprintiksi tai Planiksi.

2

Merkitse todelliset kauppapäiväsi viime vuodelta, mukaan lukien välikausipäivät, jotka olisit pitänyt kiinni tai mainostanut vahvemmin.

3

Tunnista rehellisesti, kumpaa vaihetta — Sprintiä vai Plania — resurssoit tällä hetkellä liian vähän.

4

Jos Plan-kausi on alkamassa, varaa 4 tuntia seuraavan 14 päivän aikana Season Number -laskentataulukon aloittamiseksi luvussa 2.

LUKU 2

Season Number: Kuinka Paljon Yhden Kesän Täytyy Ansaita

*Suunnittelun laiminlyönti on epäonnistumisen
suunnittelua.*

— ALAN LAKEIN

Useimmat rantaravintoloiden omistajat osaavat kertoa viime vuoden liikevaihdon eurolleen. Paljon harvempi osaa kertoa, ennen kauden alkua, mitä tämän vuoden liikevaihdon täytyy oikeasti olla. Se luku — ei toive, ei viime vuoden luku plus 5%, vaan luku, josta koko taloudellinen elämäsi riippuu — on **Season Number**. Se on tämän kirjan tärkein yksittäinen luku, koska jokainen muu luku joko auttaa sinua saavuttamaan sen tai auttaa sinua rakentamaan kapasiteetin sen saavuttamiseksi.

Season Number rakennetaan takaperin, ei eteenpäin. Useimmat omistajat ennustavat eteenpäin: he katsovat viime vuoden asiakasmäärää, arvaavat kasvuvauhdin, kertovat keskikulutuksella ja kutsuvat sitä suunnitelmaksi. Se menetelmä kertoo, mitä saatat saada. Se ei kerro mitään siitä, mitä tarvitset. Season Number alkaa todellisesta tulotarpeestasi ja etenee takaisin operatiiviseen tavoitteeseen.

Tässä on laskentataulukko, ja kannattaa tehdä se todellisilla luvuilla, ei vain lukea sitä.

Aloita omistajan tulotarpeesta — mitä sinun täytyy henkilökohtaisesti nostaa liiketoiminnasta kahdentoista kuukauden aikana elääksesi, olipa se palkka, voitonjako, tai molemmat. Lisää talven kiinteät kustannukset: kustannukset, jotka ovat olemassa joka kuukausi vuodessa, oletpa auki tai et — varastovuokra, vakuutus, lainanlyhennykset, kirjanpito, minimaalinen hallintotiimi, käyttöhyödykkeet mille tahansa, jonka pidät käynnissä. Lisää konsessio- tai vuokramaksu tulevalle kaudelle, vaikka se teknisesti eräänntyisi vain kauppakuukausina — se on kustannus, joka kauden täytyy kattaa. Lisää reinvestointitarve — laitteiden uusiminen, rakenteen ylläpito, panostus ensi vuoden parannuksiin. Se summa on Vuotuinen Voittovaatimuksesi.

Otetaan nyt havainnollistava esimerkki. Sano, että omistajan tulotarpeesi on 48 000 €. Talven kiinteät kulut ovat 31 000 € 8 hiljaisen

kuukauden aikana. Konsessiomaksusi kaudelle on 22 000 €. Haluat investoida uudelleen 14 000 € laitteisiin ja rakenteen ylläpitoon. Vuotuinen Voittovaatimuksesi on 115 000 €. Se on ehdoton lattia — summa, jonka liikevoittosi, sen jälkeen kun kausihenkilöstö, kausiluontoiset myydyt tuotteet ja kausiluontoiset käyttökulut on maksettu, täytyy ylittää, jotta kausi on kannattanut ajaa.

Muunna se seuraavaksi operatiiviseksi tavoitteeksi. Jos realistinen liikevoittomarginaalisi (voitto ennen omistajanostoa, kaikkien kausiluontoisten kustannusten, mukaan lukien työvoima ja myyty tavara, jälkeen) on 18 % liikevaihdosta — uskottava luku hyvin johdetulle rantatoiminnalle, vaikka sinun voi poiketa — silloin Vaadittu Kauden Liikevaihtosi on Vuotuinen Voittovaatimuksesi jaettuna sillä marginaalilla: $115\,000\text{ €} \div 0,18 = 638\,900\text{ €}$, pyöreästi noin 639 000 €.

VAADITTU KAUDEN LIIKEVAIHTO

**Vaadittu Kauden Liikevaihto = Vuotuinen
Voittovaatimus ÷ Realistinen Liikevoittomarginaali**

Jaa nyt se kauppapäiviesi kesken. Jos kaudesi kestää 130 kauppapäivää, Vaadittu Keskimääräinen Päivätuottosi on $639\,000\text{ €} \div 130 =$ noin 4 915 € päivässä. Se luku yksinään on hyödyllinen — se kertoo, sisään kävellessäsi minä tahansa satunnaisena tiistaina, tekeekö päivä oman osansa. Mutta se on harhaanjohtava yksinään, koska jokainen päivä ei ole keskimääräinen. Tässä kohtaa Season Number -laskentataulukko ansaitsee nimensä: et tarvitse vain keskiarvoa, sinun täytyy tietää Vaadittu Tuottosi Hyvän-Sään-Päivää-Kohti, koska rantaliiketoiminta ei ansaitse tasaisesti koko kalenterinsa ajan — se ansaitsee epäsuhtaisesti pienemmän joukon poikkeuksellisia

päiviä, kuvion, jonka kvantifioimme tarkasti luvun 3 Weather Revenue Indexillä.

Käytä toistaiseksi karkeaa jakoa paikanpitäjänä, kunnes olet rakentanut oman säädeksisi: useimmissa rantatoiminnoissa karkeasti paras kolmannes kauppapäivistä (havainnollistaen, 40–45 päivää) tuottaa lähes 55–60 % kauden liikevaihdosta. Sovella tätä esimerkkiimme: jos 42 hyvää päivää tarvitsee tuottaa 57 % 639 000 eurosta, se on 364 000 € niiden 42 päivän aikana, eli noin 8 670 € hyvää päivää kohti — lähes kaksinkertainen tasainen keskiarvo. Jäljelle jäävien 88 keskinkertaisen-huonon päivän täytyy tuottaa loput 275 000 €, eli noin 3 125 € päivässä. Se kuilu 8 670 € ja 3 125 € välillä on koko syy, miksi kapasiteettisuunnittelu (luku 4) ja tilamallinen henkilöstö (luku 5) ovat olemassa: miehistö ja keittiö, jotka on rakennettu tasaiseen 4 915 euron keskiarvoon, ovat pahasti alimiehitettyjä hyvinä päivinä ja pahasti ylimiehitettyjä huonoina, hukaten rahaa molempiin suuntiin.

VAADITTU TUOTTO HYVÄN-SÄÄN-PÄIVÄÄ-KOHTI

**Vaadittu Tuotto Hyvän-Sään-Päivää-Kohti = (Hyvän
Päivän Liikevaihto-osuus × Vaadittu Kauden
Liikevaihto) ÷ Hyvän Sään Päivien Määrä**

Season Number -laskentataulukossa on 5 riviä: Omistajan Tulotarve, Talven Kiinteät Kulut, Konsessio-/Vuokramaksu, Uudelleeninvestointitarve, ja niiden summa, Vuotuinen Voittovaatimus. Jaa sitten realistisella liikevoittomarginaali-vertailussasi saadaksesi Vaaditun Kauden Liikevaihdon, jaa kauppapäivillä saadaksesi Vaaditun Keskimääräisen Päivätuoton, ja sovelta hyvän päivän liikevaihto-osuuttasi (luvusta 3, kun olet sen rakentanut, tai edellä mainittua 55–60 %/ylin-kolmannes-paikanpitäjää) saadaksesi Vaaditun Tuoton Hyvän-

Sään-Päivää-Kohti. 6 lukua. Kirjoita ne indeksikortille ja kiinnitä se toimistoon. Jokainen hinnoittelupäätös, jokainen henkilöstöpäätös, jokainen "pitäisikö meidän avata tänään" -päätös tarkistetaan sitä korttia vasten.

Season Number, Askel Askeleelta

- 1 Laske Omistajan Tulotarve, Talven Kiinteät Kulut, Konsessio-/Vuokramaksu ja Uudelleeninvestointitarve yhteen Vuotuiseksi Voittovaatimukseksi.
- 2 Jaa Vuotuinen Voittovaatimus realistisella liikevoittomarginaali-vertailussasi saadaksesi Vaaditun Kauden Liikevaihdon.
- 3 Jaa Vaadittu Kauden Liikevaihto kauppapäivillä saadaksesi Vaaditun Keskimääräisen Päivätuoton.
- 4 Sovella hyvän päivän liikevaihto-osuuttasi Vaadittuun Kauden Liikevaihtoon saadaksesi Vaaditun Tuoton Hyvän-Sään-Päivää-Kohti.

Yksi varoitus, koska tämä virhe on upottanut muuten hyvin johdettuja toimintoja: omistajat laskevat usein Season Numberin kerran, helmikuun innostuksessa, eivätkä sitten koskaan tarkista sitä uudelleen kustannusten muuttuessa. Jos konsessiomaksusi nousee, jos tavarantoimittaja nostaa hintoja, jos otat suuremman lainan uusiin laitteisiin, Season Number liikkuu — ja jos et laske sitä uudelleen, ohjaat kohti tavoitetta, joka ei enää vastaa todellisuutta. Laske se uudelleen aina, kun suuri kustannusrivi muuttuu, ja laske se oikein uudelleen jälkiarvioinnissa (luku 18) käyttäen kauden todellisia lukuja ensi vuoden lähtökohtana.

Tämän viikon toimenpide: rakenna oma Season Number - laskentataulukkosasi käyttäen todellisia lukujasi, edes karkeasti. Jos

sinulla ei vielä ole hyvän päivän liikevaihtojakoa, käytä 55–60 %/ylin-kolmannes-paikanpitäjää, ja sitoudu korvaamaan se omalla Weather Revenue Indexilläsi seuraavan luvun loppuun mennessä. Kirjoita 6 lukua yhdelle kortille. Se kortti on nyt suunnittelukansiosi tärkein asiakirja.

LASKETTU ESIMERKKI — SEASON NUMBER, 120-PAIKKAINEN RANTA-RAVINTOLA

Rivi	Vuotuinen luku	Huomiot
Vaadittu omistajan tulo	€65,000	Mitä kauden täytyy maksaa omistajalle
Talven kiinteät kulut (loka–maalis)	€38,000	Vuokra, vakuutus, varastointi, ydinhenkilöstö
Konsessiomaksu	€22,000	Maksetaan riippumatta siitä, onko kausi hyvä
Uudelleeninvestointi (laitteet, rakenne)	€15,000	Vuotuinen varaus, ei kertaluontoinen
Vaadittu kauden voitto	€140,000	Yllä olevien summa
Kauppapäivät (touko–syys)	150	Mukaan lukien hiljaiset ja sadepäivät
Hyvän sään päivät (arvio)	65	Paikan omasta Weather Revenue Indexistä
Vaadittu tuotto, hyvän sään päivä	€1,850	70% kauden voitosta ÷ hyvän sään päivät

Aloittaminen

- 1 Laske yhteen omistajan tulotarve, talven kiinteät kulut, konsessiomaksu ja reinvestointitarve Vuotuiseksi Voittovaatimukseksi.
- 2 Jaa se luku realistisella liikevoittomarginaali-vertailussasi saadaksesi Vaaditun Kauden Liikevaihdon.
- 3 Jaa Vaadittu Kauden Liikevaihto kauppapäivillä saadaksesi Vaaditun Keskimääräisen Päivätuoton.
- 4 Sovella 55–60 %/ylin-kolmannes-paikanpitäjää arvioidaksesi Vaaditun Tuottosi Hyvän-Sään-Päivää-Kohti.
- 5 Kirjoita kaikki 6 Season Number -lukua indeksikortille ja kiinnitä se toimistoon.

LUKU 3

Sää On Todellinen Vuokranantajasi



Ilmasto on se, mitä odotamme, sää on se, mitä saamme.

— MARK TWAIN

Maksat vuokraa tai konsessiomaksua kunnalle tai maanomistajalle. Mutta taho, joka todella päättää, kuinka paljon rahaa tulee ovestasi minä tahansa päivänä, on sää, ja toisin kuin vuokranantajasi, se antaa sinulle tuskin lainkaan varoitusta eikä keinoa neuvotella. Jokainen rantatoimija tietää tämän vaistomaisesti. Hyvin harva on koskaan kvantifioinut sitä. Se on kuilu, jonka tämä luku sulkee.

Useimmilla omistajilla on vaisto kohdella "hyvää säätä" yhtenä sumeana kategoriana — aurinkoista, lämmintä, mukavaa — ja "huonoa säätä" toisena. Se ei ole tarpeeksi tarkkaa suunnittelun pohjaksi. Lämpötila, tuuli, sademäärä ja aurinkotunnit vaikuttavat kukin eri tavoin asiakasmääriin, ja osa siitä, mikä tuntuu siltä, että sen pitäisi merkitä, ei merkitse paljoakaan, kun taas osa siitä, mikä jätetään huomiotta, merkitsee paljon. Omistajat ovat usein vakuuttuneita siitä, että pilvinen taivas yksin tappaa päivän, kun heidän omat tietonsa osoittavat, että pilvinen-mutta-lämmin-ja-kuiva-päivät suoriutuvat lähes yhtä hyvin kuin täysi aurinko — kun taas tuuli, jota kukaan ei seurannut, osoittautuu suurimmaksi yksittäiseksi asiakasmäärän ennustajaksi avoimella terassilla.

Työkalu tämän korjaamiseksi on **Weather Revenue Index (WRI)**: yksinkertainen regressiotyylinen pisteytysmalli, joka on rakennettu omasta kassahistoriastasi verrattuna paikkasi historiallisiin sää tietoihin, ihannetapauksessa 3 kauden ajalta, ettet ylisovita yhteen epätavalliseen vuoteen. Et tarvitse data-analytiikkaa. Tarvitset laskentataulukon, päivittäiset asiakasmääräsi tai liikevaihtosi jokaiselle kauppapäivälle viimeisten 3 kauden ajalta, ja vastaavat päivittäiset sääarvot — maksimilämpötila, tuulen nopeus, sademäärä millimetreinä ja aurinkotunnit — mistä tahansa julkisesta säähistoriasta lähimmälle asemallesi.

Tässä on menetelmä, viidessä vaiheessa. Ensin listaa jokainen kauppapäivä sen todellisen liikevaihdon (tai asiakasmäärän, jos

liikevaihto on vääristynyt hinnoittelumuutosten takia vuosien välillä) ja 4 säämuuttujansa kanssa. Toiseksi, normalisoi liikevaihto poistaaksesi viikonpäivävaikutukset — sateinen lauantai ja sateinen tiistai eivät ole vertailukelpoisia, joten ilmaise jokaisen päivän liikevaihto prosenttiosuutena kyseisen viikonpäivän kauden keskiarvosta raa'an euromäärän sijaan. Kolmanneksi, järjestä data kunkin säämuuttujan mukaan vuorollaan ja katso liikevaihtokuviota kvartiileittain — laskeeko liikevaihto tasaisesti tuulen nopeuden kasvaessa, vai onko raja, jossa se putoaa jyrkästi? Neljänneksi, tunnista 2 tai 3 muuttujaa, joilla on vahvin ja johdonmukaisin suhde liikevaihtoon — useimmilla avoimilla rantapaikoilla se osoittautuu olevan tuulen nopeus ja sademäärä, lämpötilan merkityksen ollessa pienempi kuin omistajat odottavat noin 20 °C:n yläpuolella, ja aurinkotuntien merkitys on lähinnä sateen välillisenä mittarina eikä itsenäisenä tekijänä. Viidenneksi, rakenna yksinkertainen painotettu pistemäärä, 0–100, näistä muuttujista, kalibroitu omiin historiallisiin liikevaihtovyöhykkeisiisi, ja sinulla on WRI, jota voit soveltaa mihin tahansa ennusteeseen ennustaaksesi liikevaihtovyöhykkeen tulevalle päivälle.

Oman WRI:n Rakentaminen, Viidessä Vaiheessa

- 1 Listaa jokainen kauppapäivä sen todellisen liikevaihdon tai asiakasmäärän ja 4 säämuuttujan kanssa.
- 2 Normalisoi jokaisen päivän liikevaihto prosenttiosuutena kyseisen viikonpäivän kauden keskiarvosta.
- 3 Järjestä data kunkin säämuuttujan mukaan ja katso liikevaihtokuviota kvartiileittain.
- 4 Tunnista 2 tai 3 muuttujaa, joilla on vahvin, johdonmukaisin suhde liikevaihtoon.
- 5 Rakenna painotettu 0–100 pistemäärä näistä muuttujista, kalibroituina omiin historiallisiin liikevaihtovyöhykkeisiin.

Otetaan havainnollistava esimerkki rantagrillistä, jolla on 3 kauden data. Omistajan alkuperäinen oletus oli, että lämpötila on kuningas — kuuma päivä, iso päivä. Kun luvut todella lajiteltiin, kuvio kertoi eri tarinan. Päivät yli 26 °C:ssa tuulella alle 15 km/h keskimäärin saavuttivat 118 % kyseisen viikonpäivän kauden normista. Päivät kohtuullisessa 20–24 °C:ssa samalla matalalla tuulella keskimäärin saavuttivat 109 % — tuskin jäljessä. Mutta päivät missä tahansa lämpötilassa tuulella yli 25 km/h keskimäärin saavuttivat vain 71 % normista, ja päivät joilla oli yli 2 mm sadetta keskimäärin saavuttivat 44 %, lämpötilasta riippumatta. Paljastunut hierarkia oli: sade tappaa päivän suoraan, tuuli vaimentaa sitä merkittävästi, ja lämpötila melko vaatimattoman rajan yläpuolella merkitsee paljon vähemmän kuin uskottiin, kun sadetta ja tuulta ei ole. Se omistaja oli murehtinut ennusteista, jotka ennustivat 22 °C:ta vs 27 °C:ta, olennaisesti kohinaa, samalla alisuunnitellen tuuliennusteita, jotka todella selittivät suurimman osan vaihtelusta.

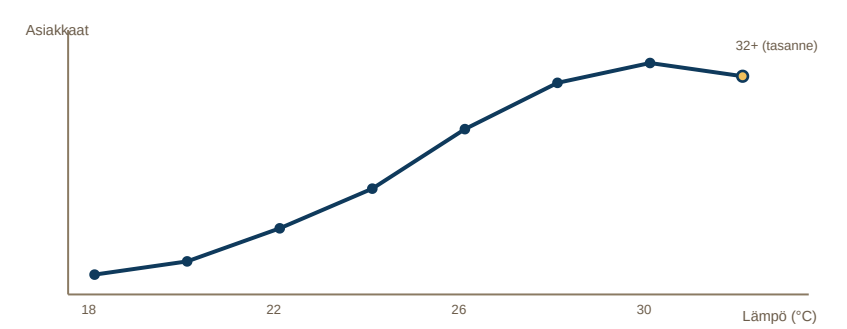
Kun sinulla on WRI, se syöttää suoraan takaisin luvun 2 Season Numberiin: oletetun 55–60 %:n ylimmän kolmanneksen liikevaihto-osuuden sijaan, sinulla on nyt todelliset historialliset liikevaihtovyöhykkeet sidottuina todellisiin säälukemiin, mikä antaa sinulle paljon tarkemman Vaaditun Tuoton Hyvän-Sään-Päivää-Kohti ja vastaavan Vaaditun Tuoton rajapäivinä ja huonoina päivinä. Se syöttää myös eteenpäin lukuihin 4, 5 ja 6 — kapasiteettikatot, toimintatilat ja miehitys perustuvat kaikki tulevan päivän WRI-pisteeseen, eivät epämääräiseen sääikoniin.

Käytännössä tämä tarkoittaa muutosta siihen, miten luet ennustetta. Lopeta katsomasta "aurinkoista/pilvistä" -ikonia ja yksittäistä lämpötilalukua. Poimi tuulen nopeus ja sademäärän todennäköisyys erikseen, syötä ne WRI-painotuksesi läpi, ja saat ennustetun liikevaihtovyöhykkeen 48–72 tuntia etukäteen — mikä on tarkalleen se aikaikkuna, jonka tarvitset luvun 6 Weather-Indexed Rosterille. Useat ennustepalvelut tarjoavat nyt tuntikohtaista tuuli- ja sadedataa ilmaiseksi API:n tai yksinkertaisen sovelluksen kautta; et tarvitse mitään hienostunutta, vain johdonmukaisuutta siinä, mitä tarkistat ja milloin.

Yksi varoitus: WRI:si on kohinainen ensimmäisenä vuonna, varsinkin jos 3 kauden historiasi sisältää yhden todella epätavallisen vuoden — helleaallon kesän tai sadekauden kesän, joka vääristää keskiarvoja. Kohteile ensimmäistä vuotta työversiona, ei evankeliumina, ja hienosäädä sitä lisätessäsi jokaisen uuden kauden dataa. Kolmanteen seurantavuoteen mennessä useimmat toimijat huomaavat WRI:nsä ennustavan liikevaihtovyöhykkeitä noin 10–15 %:n sisällä todellisesta ei-poikkeavina päivinä, mikä on enemmän kuin tarpeeksi tarkkaa henkilöstön ja ostojen suunnitteluun.

Tämän viikon toimenpide: poimi 3 kauden päivittäinen liikevaihto ja vertaa sitä paikkasi historialliseen säädataan. Sinun ei tarvitse viimeistellä koko regressiota tällä viikolla — tee vain vaihe yksi ja vaihe

2: rakenna laskentataulukko ja normalisoi viikonpäivän mukaan. Pelkästään se todennäköisesti paljastaa kuvion, jota et odottanut, samalla tavalla kuin se teki yllä olevan esimerkin omistajalle.



PAIKAN OMA WEATHER REVENUE INDEX — ASIAKASMÄÄRÄT NOUSEVAT LÄMPÖTILAN MUKANA, SITTEN TASAANTUVAT, KUN TILA ON TÄYNNÄ

Tällä Viikolla

- 1

Poimi 3 kauden päivittäinen liikevaihto tai asiakasmäärä jokaiselle kauppapäivälle.
- 2

Yhdistä jokainen päivä sen 4 säämuuttujaan: maksimilämpötila, tuulen nopeus, sademäärä mm ja aurinkotunnit.
- 3

Normalisoi jokaisen päivän liikevaihto prosenttiosuutena kyseisen viikonpäivän kauden keskiarvosta poistaaksesi viikonpäivävaikutukset.
- 4

Järjestä normalisoitu data kunkin säämuuttujan mukaan ja huomaa, mikä osoittaa jyrkimmän liikevaihdon laskun.

LUKU 4

Good-Day Capacity Ceiling

Ketju on vain niin vahva kuin sen heikoin lenkki.

— ENGLANTILAINEN SANANLASKU

Tässä on tosiasia, joka muuttaa tapaa, jolla sinun tulisi ajatella koko kauttasi: parhaina 30 päivänäsi et oikeasti pyöritä ravintolaa, joka satunnaisesti ruuhkautuu. Pyörität kiinteän kapasiteetin paikkaa, joka sattuu tarjoilemaan ruokaa, ja jokainen asiakas, jonka käännytät pois näinä päivinä, ei ole lykättyä liikevaihtoa — se on menetetty. He eivät palaa tiistaina. He menevät beach clubiin 200 metriä hiekkaa pitkin, etkä koskaan näe sitä rahaa, tänä kautena tai ehkä koskaan, jos he päättävät, että se on heidän uusi paikkansa.

Tämä eroaa perustavanlaatuisesti ympärivuotisen ravintolan suhteesta vilkkaaseen iltaan. Kaupunkiravintola, joka on täynnä lauantaina, voi kohtuudella odottaa osan ylivuodosta palaavan hiljaisempana keskiviikkona. Rantatoiminnalla ei ole hiljaisempaa keskiviikkoa lykätä parhaina 30 päivänään — nuo 30 päivää ovat koko peli, ja luku 2 vahvasti, että ne saattavat joutua tuottamaan yli puolet kauden liikevaihdosta. Joten kysymys "mikä on todellinen kapasiteettikattoni huippupäivänä" ei ole operatiivinen uteliaisuus. Se on suora liikevaihtokysymys, johon on liitetty euromäärä.

Työkalu tässä on **Bottleneck Audit**, ja ajat sen erityisesti kiireisimmälle realistiselle lauantaillesi — ei keskimääräiselle päivälle, ei hiljaiselle päivälle, päivälle jolloin kaikki toimii täydellä teholla. Auditti käy läpi jokaisen vaiheen, jonka asiakas käy läpi, ja mittaa sen maksimikestävän läpimenen, koska kattosi ei määräydy suurimman teoreettisen rajoituksesi mukaan, vaan sen mukaan, mikä yksittäinen vaihe todella tukkeutuu ensin käytännössä.

Kävele koko asiakasmatka läpi ja mittaa vähintään 4 asiaa: keittiön tuotanto (pääruoat, jotka linja voi fyysisesti tuottaa tunnissa täydellä miehityksellä), istumapaikat (asiakkaat, jotka fyysiset istuimet voivat kääntää tunnissa annetulla keskimääräisellä pöytäkeston), vessat (tämä kuulostaa triviaalilta eikä ole — rantapaikka, jossa on riittämätön vessakapasiteetti, luo jonoja, jotka näkyvästi karkottavat uusia saapujia

ja synnyttävät valituksia, jotka aiheuttavat eniten mainehaittaa, minkä vuoksi luku 17 viittaa suoraan vessakapasiteettiin), ja kassan tai tilausjonon (transaktiot, jotka maksupiste voi selvittää tunnissa, mihin palaamme yksityiskohtaisesti luvussa 11).

Aja auditti näin. Ajasta keittiösi todellinen tuotanto viime kauden kiireisimmän historiallisen tunnin aikana — ei teoreettista kapasiteettia, todellisia annoksia, jotka lähtivät linjalta. Ajasta pöytäkiertosi samalla tavalla — kokonaisasiakasmäärä palveltu jaettuna tunneilla jaettuna istumapaikkojen määrällä. Ajasta vessajonosi pituus huipputunnilla, jos sinulla on sellainen, ja arvioi menetetty asiakaskunta näkyvästä karkotuksesta (asiakkaat, jotka näkevät pitkän jonon ja yksinkertaisesti lähtevät, mistä henkilökunnalla on yleensä anekdootteja jopa ilman kovaa dataa). Ja ajasta kassajonosi transaktiot tunnissa sen teoreettista maksimia vasten.

Bottleneck Audit, Askel Askeleelta

1

Ajasta todellinen keittiön tuotanto — annokset, jotka lähtevät linjalta — viime kauden kiireisimmän historiallisen tunnin aikana.

2

Ajasta pöytäkierto: kokonaisasiakasmäärä palveltu jaettuna tunneilla jaettuna istumapaikkojen määrällä.

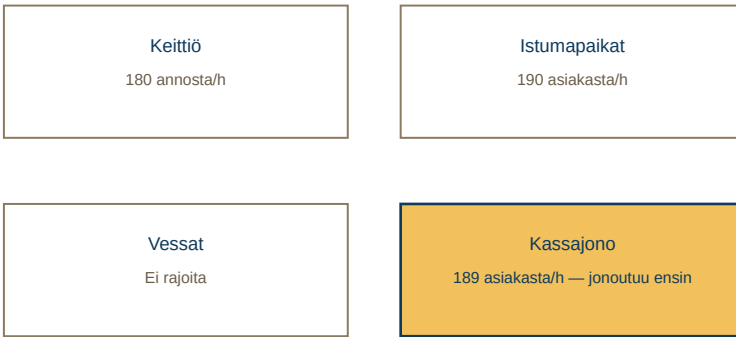
3

Ajasta vessajonon pituus huipputunnilla ja arvioi menetetty asiakaskunta näkyvästä karkotuksesta.

4

Ajasta kassajonon transaktiot tunnissa sen teoreettista maksimia vasten.

Bottleneck Audit — Four Stages



VAIHE, JOKA ENSIN VALUU NÄKYVÄKSI JONOKSI, ASETTAA TODELLISEN KATON — EI PIENINTÄ PAPERILLA OLEVAA LUKUA

Otetaan havainnollistava esimerkki 220-paikkaisesta paviljongista. Keittiön tuotanto täydellä huippumiehityksellä: 180 pääruokaa tunnissa. Istumapaikat, 70 minuutin keskimääräisellä pöytäkestolla ruoka-asiakkaille: karkeasti 190 asiakasta tunnissa täydellä kierrolla. Vessat: mitattua jonoa alle 6 yksikköä tälle asiakasmäärälle ei ole, joten ei tällä hetkellä rajoita. Kassajono: 2 kassapistettä, kumpikin selvittää karkeasti 45 transaktiota tunnissa yksikköä-painottavalla rantalistalla, joten 90 transaktiota tunnissa yhteensä — ja jos keskimääräinen transaktiokoko on 2,1 asiakasta, se on noin 189 asiakasta palveltu tunnissa kassalla. Paperilla istumapaikat (190/h) ja kassa (189/h) näyttävät samanlaisilta, ja keittiö (180/h) näyttää tiukimmalta rajoitteelta. Mutta todellisen maailman auditti tässä paviljongissa löysi jonon muodostumisen alkavan kassalla noin 40 minuuttia ennen kuin se alkoi keittiölinjalla todellisena huippulauantaina — koska kassatransaktiot ryhmittyvät tiettyihin tilauspiikkeihin (saapumisaallot, uinnin-jälkeiset ryntäykset) sen sijaan että jakautuisivat tasaisesti tunnin yli kuten keittiön tuotanto

tekee. Nimelliset luvut sanoivat keittiön olevan katto; havaittu todellisuus sanoi kassan olevan sitä, ainakin saapumisaaltojen aikana.

Se on Bottleneck Auditin ydinoppi: kattosi ei ole pienin teoreettinen läpimenolukusi, se on mikä tahansa vaihe, joka valuu ensin näkyväksi jonoksi, kun todella tarkkailet huipputuntia sekuntikellon ja muistilehtiön kanssa. Tee tämä auditti henkilökohtaisesti, todellisena huippupäivänä, seisten jokaisessa vaiheessa vähintään 60 yhtäjaksoista minuuttia, koska paperikapasiteettiarviot ovat johdonmukaisesti vääriä, yleensä aliarvioimalla, kuinka epätasaisesti kysyntä ryhmittyy tunnin sisällä sen sijaan että leviäisi tasaisesti.

Kun tiedät sitovan rajoitteesi, sinulla on 3 vastausta, ja tämä kirja kattaa kaikki 3 myöhemmissä luvuissa. Voit nostaa kattoa erityisesti sitovassa kohdassa — ylimääräinen kassapiste, ei ylimääräinen kokki, jos kassa on rajoitteesi (luku 11). Voit hallita kysyntää kattoosi — varaus- tai vähimmäiskulutusjärjestelmä premium-tilalle, joka jakaa aallon (luku 10), tai tapahtumapohjainen kysyntä siirrettynä välikausiviikkoihin (luku 15). Tai voit hyväksyä katon ja hinnoitella sen mukaan — koska jos et todella pysty palvelemaan enempää kuin 190 asiakasta tunnissa huipulla, ainoa jäljellä oleva vipu tuon tunnin liikevaihdon kasvattamiseksi on keskikulutus, ei volyymi, minkä pitäisi muovata ruokalistasuunnitteluasi (luku 8) ja juomastrategiaasi (luku 9) erityisesti tunnistetuille huipputunneille.

Luku, jonka tämän luvun pitäisi jättää sinulle, on konkreettinen: mitattu, havaittu, sekuntikellolla vahvistettu huipputunnin läpimenokattosi, ja mikä yksittäinen vaihe sen aiheuttaa. Kerro tämä katto realistisilla huipputunneillasi päivässä ja vertaa sitä Season Number - laskentataulukosi Vaadittuun Tuottoon Hyvän-Sään-Päivää-Kohti. Jos kattosi ei fyysisesti pysty tuottamaan sitä lukua edes täydellisellä keskikulutuksella, olet löytänyt kiireellisimmän rakenteellisen ongelman liiketoiminnassasi, ja on parempi löytää se laskentataulukosta

maaliskuussa kuin havaita se selittämättömänä liikevaihtovajeena elokuussa. Tämä yksi lasku — mitattu katto kerrottuna realistisilla huipputunneilla, verrattuna vaadittuun päivätuottoon — on yksinkertaisin koko kirjassa, mutta se on myös se, jonka useimmat omistajat ohittavat kokonaan, koska sen tekeminen vaatii myöntämään, että jokin fyysinen rajoitus saattaa olla suurempi este kuin mikään markkinointi- tai hinnoitteluongelma koskaan voisi olla.

Tämän viikon toimenpide: valitse kiireisin realistinen lauantaiksi viime kauden datasta, ja jos et voi ajaa live-auditia ennen seuraavaa kautta, rekonstruoi se ainakin POS-aikaleimoista — poimi tuntikohtaiset transaktiomäärät, tuntikohtaiset asiakasmäärät ja tuntikohtaiset keittiölippujen ajat sille päivälle, ja tunnista, missä kuilu kysynnän ja läpimenon välillä oli suurin. Se kuilu on sitova rajoitteesi, ja se on ensimmäinen asia, joka kannattaa korjata ennen kuin korjaat mitään muuta.

Käytäntöön

- 1 Valitse kiireisin realistinen lauantaiksi viime kauden datasta.
- 2 Aja Bottleneck Audit livenä vähintään 60 yhtäjaksoista minuuttia jokaisessa vaiheessa: keittiö, istumapaikat, vessat ja kassa.
- 3 Tai, jos et voi ajaa sitä livenä vielä, rekonstruoi tuntikohtaiset transaktiomäärät, asiakasmäärät ja keittiölippujen ajat POS:ista.
- 4 Tunnista, mikä yksittäinen vaihe valuu ensin näkyväksi jonoksi, ei vain pienin teoreettinen läpimenoluku.
- 5 Kerro tuon vaiheen katto realistisilla huipputunneillasi ja vertaa sitä Vaadittuun Tuottoosi Hyvän-Sään-Päivää-Kohti.

LUKU 5

Suunnittelu Huipulle, Miehitys Keskiarvolle

*Suunnitelmat eivät ole mitään, suunnittelu on
kaikki kaikessa.*

— DWIGHT D. EISENHOWER

Kuvittele rantagrilli vuoden parhaana lauantaina — jono dyynin aidan taakse, jokainen pöytä kääntyy — pyöritettynä keittiöllä ja miehityksellä, jotka on mitoitettu juuri sille päivälle. Kuvittele nyt sama keittiö ja miehitys tavallisena tiistaina 3 viikkoa myöhemmin, puoliksi tyhjä, palkat vuotavat murto-osaa liikevaihdosta vastaan. Se ristiriita on se, johon jokainen rantatoimija lopulta törmää. Rakenna keittiösi, istumapaikkasi ja tiimisi parhaalle päivällesi — 400 asiakasta, täysi aurinko, ei tuulta — ja maksat siitä kapasiteetista niinä 100 keskinkertaisena päivänä, jolloin 150 asiakasta saapuu, vuotaen työvoimakustannusta liikevaihtoa vastaan, joka ei voi kannattaa sitä. Rakenna sen sijaan keskimääräiselle 150 asiakkaan päivälle, ja parhaina 30 päivänäsi, päivinä jotka kannattelevat Season Numberiäsi, olet kapasiteettirajoitettu tarkalleen kuten luvussa 4 kuvattiin, käännä poispäin asiakkaita, jotka olisivat tehneet vuotesi.

Kumpikaan äärimmäisyys ei toimi, ja useimmat omistajat, jotka tuntevat olevansa jumissa, ovat jumissa, koska he yrittävät valita yhden kiinteän konfiguraation sen sijaan että hyväksyisivät, että todellinen vastaus on järjestelmä, joka muuttaa muotoaan päivästä riippuen. Se on **Mode Ladderin** tarkoitus: 3 erillistä, ennalta määriteltyä toimintakonfiguraatiota, kukin omalla asiakastavoitteellaan, miehityksellään ja ruokalistallaan, joiden välillä liiketoimintasi vaihtelee WRI-ennustetun kysynnän perusteella tietyllä päivällä, päätettynä 48 tuntia etukäteen käyttäen luvun 3 säädeksistä ennustamista, ja vahvistettuna sen päivän aamuna käyttäen luvun 6 miehitysmekaniikkaa.

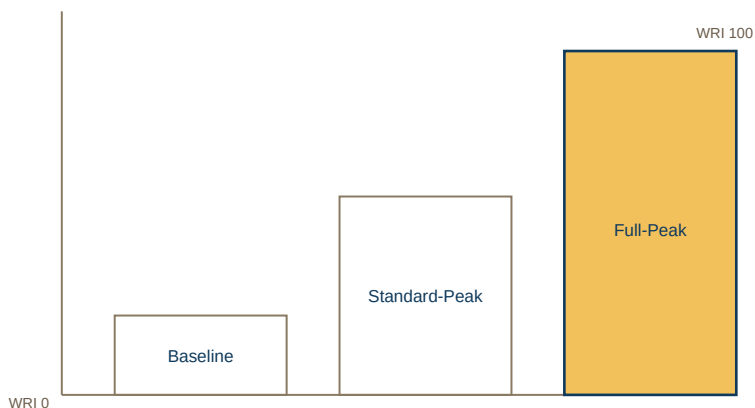
Tila Yksi on Baseline. Tämä on alin toimiva kauppakonfiguraatiosi — riittävästi henkilöstöä ja ruokalistaa avataksesi rehellisesti ja palvellaksesi hyvin, mutta rakennettu hiljaiselle-kohtalaiselle päivälle, karkeasti kauppapäiviesi alempaan puolikkaaseen ennustetun liikevaihdon mukaan. Ruokalista on täysi ydinvalikoimasi. Henkilöstö on

minimaalinen turvallinen miehistösi keittiön, salin ja kassan yli.
Istumapaikat ovat vakiotilasi, ei ylivuotoalueita avattuna.

Tila 2 on Standard-Peak. Tämä aktivoituu päivälle, jonka WRI ennustaa hyväksi-vahvaksi, karkeasti seuraava taso Baselineen yläpuolella — ehkä keskimäinen 30–40 % päivistä ennustetun liikevaihdon mukaan. Miehistys nousee lisätyllä sali- ja kassakattauksella, erityisesti Bottleneck Auditissa tunnistetussa rajoitteessa. Ylivuotoalueet, jos sinulla on niitä, avataan. Ruokalista saattaa lisätä pienen määrän korkean läpimenon erikoisuuksia, jotka vaihtavat monimutkaisuutta nopeuteen.

Tila 3 on Full-Peak. Tämä on varattu WRI:si ylimmälle tasolle — karkeasti niille 30 päivälle kaudessa, jotka luvun 2 Season Numberin mukaan saattavat kantaa yli puolet liikevaihdostasi. Tässä kompromissista tulee todellinen: täysi miehistys jokaisessa Bottleneck Auditissa tunnistetussa rajoituspisteessä, jokainen ylivuotoalue avoinna, ja mikä tärkeintä, ruokalista usein kutistuu laajenemisen sijaan — lyhyempi, nopeampi, korkeamman läpimenon "huippukortti", joka vaihtaa vaihtelua nopeuteen, joka suojelee kapasiteettikattoaasi, koska näinä päivinä palvelun nopeus on itsessään liikevaihdon vipu, ei vain kustannuskontrolli. Itsepalvelu- tai vain-tiskillä-osastot saattavat kytkeytyä kokonaan päälle tässä tilassa, siirtäen asiakkaita pois pöytäpalvelusta erityisesti suojellakseen kassan ja keittiön läpimenoa kyseisillä volyyymeillä.

The Mode Ladder



**3 ENNALTA RAKENNETTUA TILAA, KUKIN ASKEL YLÖSPÄIN
MIEHITYKSESSÄ, ISTUMAPAIKOISSA JA RUOKALISTASSA —
LAUKAISTUINA WRI-PISTEESTÄ, EI IMPROVISOITUNA PÄIVÄN AIKANA**

Tilojen välillä vaihtamisen laukaisin on WRI-pisteesi ennalta sovittuja rajoja vasten, päätettynä etukäteen, ei improvisoituna hetkessä. Aseta rajat Plan-vaiheen aikana (luku 1), käyttäen Season Numberisi liikevaihtovyöhykkeitä (luku 2) kartoitettuna WRI:täsi vasten (luku 3): esimerkiksi, WRI alle 45 laukaisee Baseline, 45–70 laukaisee Standard-Peakin, yli 70 laukaisee Full-Peakin. Näiden lukujen kiinnittäminen etukäteen on se, mikä tekee 48 tunnin etukäteen tapahtuvan miehityspäätöksen mahdolliseksi luvussa 6 — kukaan ei arvaa torstaina, "tuntuuko" lauantai kiireiseltä; he lukevat pistettä rajaa vasten, joka asetettiin kuukausia aiemmin, kun kaikilla oli aikaa ajatella selkeästi.

Otetaan havainnollistava 300-paikkainen beach club, jossa on 3 tällä tavalla rakennettua tilaa. Baseline pyörittää 14 hengen ydinmiehistöä kaikissa asemissa, vakio 180-paikkaista tilaa, täyttä ruokalistaa, ja

keskimäärin 140 asiakasta niinä päivinä kun sitä käytetään — karkeasti 55 % kauden kauppapäivistä. Standard-Peak pyörittää 21 työntekijää, avaa 60-paikkaisen ylivuototerassin, ja keskimäärin 260 asiakasta noin 30 %:na kauppapäivistä. Full-Peak pyörittää 29 työntekijää, avaa kaikki 300 paikkaa plus vain-tiskillä-satelliittipisteen sisäänkäynnin lähellä, karsii ruokalistan kahteentoista nopeasti liikkuvaan kohteeseen, ja keskimäärin 410 asiakasta karkeasti 15 %:na kauppapäivistä — mikä, tämän klubin keskikulutuksella, on tarkalleen se segmentti, joka tuottaa epäsuhtaisen liikevaihto-osuuden, jonka Season Number - laskentataulukko ennusti. Kriittinen kuri on, että tämän klubin omistaja ei miehittä Full-Peak-tasojä Standard-Peak-päivinä "varmuuden vuoksi" — se vaisto, yleinen hermostuneiden ensimmäisen kauden toimijoiden keskuudessa, on tarkalleen se, mikä syö katetta päivinä, joina sitä ei tarvita.

Mode Ladder toimii vain, jos jokaisen tilan ruokalista, miehitys ja istumapaikkakonfiguraatio on todella rakennettu etukäteen, ei improvisoitu. Kirjoita jokainen tila yhden sivun toimintakortiksi: asiakastavoite, henkilöstömäärä ja asemien osoittaminen, istumapaikkasuunnitelma, ruokalista, ja mikä tahansa laite tai alue, joka kytkeytyy päälle tai pois. Laminoi ne. Julkaise ne siellä, missä vuoron vetäjä tarkistaa laukaisimen. Koko pointti on, että kun WRI-piste tulee torstaina lauantaille, päätös — mikä tila, mikä miehitys, mikä ruokalista — kestää 5 minuuttia, koska ajattelu tapahtui jo helmikuussa.

Yksi asia, jonka omistajat johdonmukaisesti aliarvioivat: kuri laskea tilaa alaspäin, ei vain nousta. On tunteellisesti helppoa siirtyä Baselineesta Full-Peakiin, kun helleaaltoa ennustetaan — kaikki innoissaan. On paljon vaikeampaa vetää Standard-Peak-miehitys takaisin Baselineen, kun torstain ennuste osoittautuu huonommaksi kuin tiistain, koska henkilöstölle on jo kerrottu, että he työskentelevät, eikä kukaan pidä sen päätöksen tekemisestä. Mutta koko Mode Ladderin taloudellinen logiikka romahtaa, jos vain koskaan nostat etkä koskaan laske, joten

rakenna alaspäin-siirtyminen tiimisopimukseesi ensimmäisestä päivästä lähtien (luku 6 kattaa tarkalleen, miten tämä tehdään vahingoittamatta moraalia).

Tämän viikon toimenpide: luonnostele 3 tilakorttiasi paperille, edes karkeasti. Kirjoita jokaiselle asiakastavoite, henkilöstömäärä ja yksi istumapaikka- tai ruokalistamuutos, joka erottaa sen alemmasta tilasta. Katso sitten takaisin viime kauden päivittäiseen asiakasdataan ja arvioi, kuinka suuri prosenttiosuus päivistä olisi kuulunut jokaiseen tilaan — se joko kertoo sinulle heti, onko nykyinen kiinteä konfiguraatiosi yllirakennettu vai alirakennettu suurimmalle osalle kauppakalenteriasi.

THE MODE LADDER — 3 TOIMINTATILAA, YKSI PAIKKA

Tila	Laukaisin	Asiakkaat	Miehitys	Ruokalista
Hiljainen	Alle 20°C tai sade	Enintään 60	Vain ydintiimi	Täysi ruokalista
Normaali	20–27°C, kuiva	60–180	Ydin + ensimmäinen flex-taso	Täysi ruokalista
Huippu	27°C+, kuiva, viikonloppu	180–400	Ydin + kaikki flex-tasot	Lyhyt huippuruokalista

Aloittaminen

1

Luonnostele 3 tilakorttiasi — Baseline, Standard-Peak, Full-Peak — kukin asiakastavoitteella ja henkilöstömäärällä.

2

Kirjoita jokaiselle tilalle yksi istumapaikka- tai ruokalistamuutos, joka erottaa sen alemmasta tilasta.

3

Aseta WRI-rajat etukäteen, jotka laukaisevat jokaisen tilan, sen sijaan että päättäisit päivänä.

4

Arvioi, kuinka suuri prosenttiosuus viime kauden kauppapäivistä olisi kuulunut jokaiseen tilaan.

LUKU 6

Weather-Indexed Roster

Toivo parasta, suunnittele pahimman varalle.

— VANHA MERENKULKIJAN SANANLASKU

Miehitys, joka on rakennettu tavalliseen tapaan — asetettu 6 viikkoa etukäteen, sama miehistö joka lauantai olosuhteista riippumatta — on miehitys, joka on rakennettu liiketoiminnalle, jota et oikeasti pyöritä. Sinulla on nyt työkalut tehdä paremmin: luvun 3 Weather Revenue Index ennustaa kysynnän, ja luvun 5 Mode Ladder määrittelee, mitä miehitystä kukin kysyntätaso vaatii. Tässä luvussa nämä 2 asiaa muuttuvat todelliseksi toimivaksi aikatauluksi, jonka kanssa tiimisi voi elää.

Menetelmä on **Weather-Indexed Roster**, ja sen ydinmekaniikka on yksinkertainen: vuorot vahvistetaan 48 tuntia etukäteen WRI-ennustetta vasten sille päivälle, ei lukittu viikkoja etukäteen eikä päätetä sen päivän aamuna. 48 tuntia on suloinen kohta useimmille paikoille — tarpeeksi lähellä, että sääennuste on kohtuullisen luotettava (ennusteet 48 tunnin sisällä ovat merkittävästi tarkempia kuin viiden tai 7 päivän ennusteet, erityisesti tuuli- ja sademuuttujille, joita WRI:si painottaa eniten), ja tarpeeksi kaukana, että tiimisi voi todella suunnitella elämäänsä, järjestää lastenhoitoa, tai ottaa vuoron muualta päivänä, jolloin et kutsu heitä.

Rakenna tiimisi 3 tasoon. Ydintaso on kiinteä pohjasi — henkilöstö, joka on aikataulutettu joka kauppapäivä tilasta riippumatta, kattaen Baseline-vaatimukset. Tällä tasolla on taatut tunnit ja se on Returner Rate -strategiasi selkäranka luvussa 7. Flex-taso vahvistetaan 48 tuntia etukäteen Standard-Peak- ja Full-Peak-päiville — nämä ovat työntekijöitä, jotka tietävät olevansa miehityksessä koko kauden tietyllä odotettujen vuorojen määrällä, mutta tarkat päivät varmistuvat 48 tunnin syklissä. On-Call-taso on pienempi allas, vahvistettu vain 24 tuntia etukäteen, käytetty vain Full-Peak-ryntäysten kattamiseen tai viime hetken Ydintason poissaoloihin, ja kompensoitu erityisesti tästä joustavuudesta.

Reiluusongelma on todellinen, ja se on syy, miksi useimmat yritykset säädeksisellä joustavalla miehityksellä epäonnistuvat: jos flex-tason henkilöstö tuntee olevansa jatkuvasti epävarma siitä, työskenteleekö se, ansaitseeko se tarpeeksi, vai kohdellaanko sitä mielivaltaisesti, menetät heidät kauden puolivälissä, juuri silloin kun heidän korvaamisensa on vaikeinta. Ratkaise tämä kirjallisella tiimisopimuksella, joka sovitaan ennen kauden alkua, kattaen 4 asiaa. Ensinnäkin, minimikäänneteinen vuoromäärä viikossa flex-tason henkilöstölle tilasta riippumatta, jotta kenenkään tulot eivät heilahda nollaan Baseline-päivien sarjan aikana. Toiseksi, kompensatiolisä on-call-tasolle — kiinteä maksu tai maksu saatavuusikkunasta, erillään tehdyistä tunteista, koska saatavilla oleminen on itsessään jonkin arvoista ja sitä pitäisi maksaa sellaisena. Kolmanneksi, selkeä, reilu sääntö siitä, miten flex-vuorot jaetaan, kun Full-Peak-päivä tarvitsee enemmän käsiä kuin flex-taso yksin tarjoaa — vanhuus, kierto tai ilmoittaudu-ensin-järjestelmä, kumpi tiimisi mieluummin valitsee, mutta päätetty kerran ja sovellettu johdonmukaisesti sen sijaan että improvisoitaisiin vuoro vuorolta. Neljänneksi, nimenomainen seisautusprotokolla: jos vuoro vahvistetaan ja sitten ennuste huononee tarpeeksi alentaakseen tilan, kuinka paljon ilmoitusaikaa ja mitä kompensatiota, jos mitään, sovelletaan seisautettuun flex- tai on-call-vuoroon.

Tiimisopimus, 4 Kohtaa

1

Aseta minimikäännetäinen vuoromäärä viikossa flex-tason henkilöstölle, tilasta riippumatta.

2

Aseta kompensaatiolisä on-call-tasolle, erillään todella tehdyistä tunneista.

3

Sovi selkeä, johdonmukainen sääntö ylimääräisten flex-vuorojen jakamiseksi Full-Peak-päivänä.

4

Kirjoita nimenomainen seisausprotokolla: ilmoitus aika ja kompensaatio peruutetulle vahvistetulle vuorolle.

Se neljäs kohta on tärkeämpi kuin miltä näyttää. Lakisäätteiset minimi-ilmoitussäännöt vahvistetun vuoron peruuttamiselle vaihtelevat lainkäyttöalueen mukaan, ja useissa Euroopan maissa vahvistettu vuoro, joka peruutetaan lyhyellä ilmoituksella, vaatii laillisesti osittaista tai täyttä kompensaatiota riippumatta siitä, mitä sääälle todella tapahtuu — tarkista paikalliset sääntösi ennen 48 tunnin syklin rakentamista, koska WRI-vetoinen miehitys, joka rikkoo minimi-ilmoituslakia, ei ole järjestelmä, se on vastuu. Rakenna kompensaatiosi seisausetuille vuoroille Season Numberisi työvoimakustannusriville alusta alkaen sen sijaan että kohtelisit sitä suunnittelemattomana kuluna kun se tapahtuu.

Otetaan havainnollistava 90 hengen kausitiimi, strukturoituna 35 Ydin, 40 Flex ja 15 On-Call. Baseline-päivänä vain Ydin työskentelee — 14 työntekijää luvun 5 esimerkin mukaan. Standard-Peak-päivänä, vahvistettuna torstaina lauantaille, Ydin plus kiertävä Flex-osajoukko nostaa kokonaismäärän 21:een. Full-Peak-päivänä Ydin, kaikki aikataulutettu Flex, ja soitto On-Callille nostaa kokonaismäärän 29:ään. 130 päivän kauden aikana, tilan jaolla arvioituna luvussa 5 (karkeasti 55 % Baseline, 30 % Standard-Peak, 15 % Full-Peak), Flex-tason

henkilöstö tässä havainnollistavassa mallissa keskimäärin noin 3,1 vahvistettua vuoroa viikossa tasaisen luvun sijaan, tiimisopimuksen taatun minimin ollessa asetettu 2 vuoroon viikossa, jotta kukaan ei putoa alle elinkelpoisen pohjan edes huonon sään jaksolla.

Mekaaninen puoli on myös tärkeä. Rakenna 48 tunnin vahvistus mihin tahansa aikataulutustyökaluun, jota tiimisi jo käyttää — useimmat modernit henkilöstön aikataulutus- ja POS-linkitetty järjestelmät tukevat ehdollisia tai luonnosvuoroja, jotka muuttuvat vahvistetuiksi ilmoituksella, mikä on paljon luotettavampaa kuin epäohdonmukaisina aikoina lähetetty WhatsApp-ryhmäviesti. Lähetä vahvistukset samaan aikaan joka syklissä — sanotaan, joka torstai klo 14:00 tulevalle lauantaille-sunnuntaille, joka sunnuntai klo 14:00 tulevalle keskiviikolle-torstaille jos kauppaat viikon keskellä — jotta tiimisi oppii tarkalleen, milloin tarkistaa, sen sijaan että he ahdistuneina päivittäisivät ryhmäkeskustelua.

Tämän oikein tekemisen palkkio näkyy suoraan Season Numberissasi: työvoimakustannuksen tulisi olla prosentteina liikevaihdosta merkittävästi alhaisempi ja vakaampi säädeksisessä miehityksessä kuin kiinteässä, koska et maksa Full-Peak-palkkoja Baseline-päivinä, etkä hätiköi löytääksesi viime hetken katetta (usein lisähintaan, agentuurihenkilöstön kautta) kun miehittämätön Full-Peak-päivä yllättää sinut valmistautumattomana.

Tämän viikon toimenpide: luonnostelee kolmitasorakenteesi — Ydin, Flex, On-Call — karkealla henkilöstömäärällä kullekin, ja kirjoita 4 kohdan tiimisopimus (minimitaatut tunnit, on-call-lisä, jakosääntö, seisautusprotokolla) yhden sivun asiakirjaksi. Ennen kuin viimeistelet sen, tarkista paikalliset minimi-ilmoitus-vuoron-peruutukselle-säännöt, koska pelkästään se tarkistus voi säästää sinut rakentamasta miehitysjärjestelmää, joka joutuisit purkamaan kauden puolivälissä.

Tällä Viikolla

1

Luonnostele kolmitasorakenteesi — Ydin, Flex, On-Call — karkealla henkilöstömäärällä kullekin.

2

Kirjoita 4 kohdan tiimisopimus: minimitaatut tunnit, on-call-lisä, jakosääntö, seisausprotokolla.

3

Tarkista paikalliset minimi-ilmoitus-vuoron-peruutukselle-säännöt ennen 48 tunnin vahvistussyklin viimeistelyä.

4

Aseta kiinteä viikoittainen aika vuorovahvistusten lähettämiseksi, jotta tiimi oppii tarkalleen, milloin tarkistaa.

LUKU 7

60 Ihmisen Palkkaaminen 6 Viikossa

Hanki oikeat ihmiset bussiin.

— JIM COLLINS

Jokainen muu tämän kirjan yleisön liiketoiminta kohtaa palkkausongelman, joka avautuu vähitellen — avoin paikka täällä, uusi rooli tuolla. Kohtaat jotain lähempänä sotilaallista mobilisaatiota: rakennat koko toimintatiimin lähes tyhjästä, kouluttaen heidät standardille, joka on tarpeeksi hyvä maksavalle yleisölle, karkeasti kuuden viikon ikkunassa vakavan rekrytoinnin alkamisen ja kauden täydellisen valmiuden vaatimuksen välillä. Tee tämä väärin, ja jokainen muu tämän kirjan kehys — Mode Ladder, Weather-Indexed Roster, Bottleneck Audit — on rakennettu tiimille, jota ei ole tai joka ei ole valmis.

Suurin yksittäinen vipu koko tässä luvussa, suurempi kuin mikään rekrytointikanava tai haastattelutekniikka, on **Returner Rate**: prosenttiosuus viime kauden tiimistä, joka palaa tälle kaudelle. Se ennustaa kannattavaa kautta luotettavammin kuin lähes mikään muu yksittäinen mittari, joka on saatavilla helmikuussa, koska korkea Returner Rate tarkoittaa, että Full-Peak-tilasi miehitys koostuu ihmisistä, jotka jo tuntevat kassajärjestelmän, jo tuntevat keittiölinjan rytmin, ja jo tietävät, miten liikkua 400 asiakkaan lauantain läpi ilman oppimiskäyrää, joka söisi huippupäiviäsi — juuri niitä päiviä, joista Season Number on riippuvaisin.

Tavoittele vähintään 50 % Returner Ratea, ja pidä kaikkea yli 65 % erinomaisena. Alle 35 % sinulla on rakenteellinen pysyvyysoongelma, jonka ratkaiseminen kannattaa ennen rekrytointivolyymiongelman ratkaisemista, koska mikään ovela tammikuun palkkaus ei kompensoi tiimiä, joka on 70 % uusi joka ikinen kausi — maksat oppimiskäyrän kustannuksen, hitaampana palveluna ja enemmän virheinä, juuri arvokkaimpien viikkojesi läpi.

Palkkausaikataulu alkaa paljon aikaisemmin kuin useimmat omistajat luulevat, ja se on tämän luvun toinen oppitunti: kevään palkkaus on Plan-vaiheen toimintaa, joka alkaa keskitalvella, ei huhtikuun Sprint-

lähellä kiireellä. Aloita tammikuussa palaajiesi kanssa. Ota yhteyttä jokaiseen viime kauden työntekijään suoraan ja henkilökohtaisesti — ei ryhmäsähköpostilla — ja saa vahva kyllä tai ei 3 viikossa, koska palaaja, joka ei ole kuullut sinusta helmikuun alkuun mennessä, olettaa, ettet halua häntä takaisin, ja ottaa toisen tarjouksen. Tämä yksi askel, tehtynä aikaisin ja henkilökohtaisesti, on itse Returner Raten suurin ajuri; omistajat, jotka odottavat maaliskuuhun asti tarkistaakseen palaajien kanssa, näkevät rutiininomaisesti asteensa romahtavan pelkästä viivästymisestä, ei mistään todellisesta mielenmuutoksesta henkilöstön keskuudessa. Harkitse paviljongin omistajaa, joka oletti koko salitiiminsä yksinkertaisesti "tietävän", että he olivat tervetulleita takaisin, ja lykkäsi soittamista maaliskuun loppuun asti — kun hän lopulta soitti ympäriinsä, 4 hänen vahvinta palaajaansa oli jo hyväksynyt tarjouksia muualta, ei koska he pitivät niistä töistä enemmän, vaan koska kukaan ei ollut kysynyt heiltä ensin.

Helmikuun alkuun mennessä tiedät palaajiesi määrän ja jäljellä olevan kuilun. Käynnistä suositushjelmasi heti — merkittävä bonus (havainnollistaen, 150–250 €, maksettu sen jälkeen kun suositeltu palkkaus suorittaa asetetun koeajan, kuten 4 työskenneltyä viikkoa) maksettuna kenelle tahansa nykyiselle tai palaavalle työntekijälle, joka suosittelee palkkausta, joka jää. Suosituseräiset palkkaukset ylittävät johdonmukaisesti avoimen markkinan palkkaukset pysyvyydessä kauden aikana, koska he saapuvat sosiaalisen yhteyden jo paikallaan ja ystävän, joka on sijoittanut heidän menestykseensä.

Jäljellä olevalle kuilulle aja ryhmähaastatteluja yksi-yhteen-peräkkäisten haastattelujen sijaan — rantatoiminnalle, joka palkkaa kymmeniä pääosin aloitus-keskitason rooleja, 8-kahdentoista ehdokkaan ryhmähaastattelut kerralla, ajettuina 90 minuuttia ryhmätehtävien ja lyhyiden yksilökeskustelujen sekoituksella, antavat sinun arvioida tiimisopivuutta ja viestintää lievän paineen alla paljon nopeammin kuin yksi-yhteen-haastattelut, ja antavat sinun tehdä tarjouksia koko

kohortille päivissä viikkojen sijaan. Suunnittele karkeasti 3-4 tällaista istuntoa helmi-maaliskuun aikana palkataksesi valtaosan jäljellä olevasta henkilöstömäärästäsi.

Asuminen ansaitsee oman rivinsä, jos paikkasi sijaitsee paikassa, jossa kausityöntekijät eivät voi kohtuudella pendelöidä päivittäin — todella yleinen rajoite ranta- ja järvipaikoissa kaukana siitä, missä nuoret kausityöntekijät todella asuvat. Jos voit tarjota tai välittää jaettua asumista, vaikka vaatimattomasti, se laajentaa merkittävästi palkkausallastasi välittömän paikallisen väestön ulkopuolelle ja on usein ratkaiseva tekijä vahvalle ehdokkaalle, joka valitsee tarjouksesi ja kilpailijan välillä.

Sitten tulee tiivistetty koulutusviikko, tyypillisesti viimeinen viikko ennen avaamista, jossa kuukausien normaalin ravintolan perehdytyskäyrän täytyy tapahtua viidessä tai 6 päivässä. Strukturoi se tarkoituksellisesti sen sijaan että annat sen muuttua yleiseksi orientaatioksi: ensimmäinen päivä on järjestelmät ja turvallisuus (POS, keittiöturvallisuus, avaus-/sulkemistoimenpiteet); toinen ja kolmas päivä ovat asemakohtaista teknistä koulutusta palaajan ollessa parina jokaiselle kahdelle tai 3 uudelle palkkaukselle mentorina, mikä on yksittäinen suurimman vipuvaikutuksen käyttö palaajistasi heidän oman työnsä lisäksi; neljäs päivä on täysi kuivaharjoitus, ihanteellisesti todellisten (alennettujen tai ilmaisten) asiakkaiden kanssa, ajaen todellista Baseline-tilaa Mode Ladderistasi; viides päivä on jälkiarviointi ja korjauskierros ennen ovien avaamista todella.

Otetaan havainnollistava 60 hengen tiimitavoite keskikokoiselle beach clubille. Jos tammikuun kontaktointi turvaa 28 palaajaa (47 % Returner Rate 60 hengen edellisen kauden lähtökohtaa vasten), kuilu on 32. Suositukset, jotka toimivat karkeasti 40 %:na hakemuksista helmikuun loppuun mennessä, saattavat tuottaa 13 palkkausta. 2 ryhmähaastatteluistuntoa maaliskuussa, ammentaen avoimen

markkinan hakemuksista ja paikallisista työpaikkailmoituksista, täyttävät jäljellä olevat 19. Kaikki 60 vahvistetaan huhtikuun alkuun mennessä, jättäen täydet 3 viikkoa ennen koulutusviikkoa paperityölle, univormukokoille ja saapumista edeltävälle viestinnälle — sen sijaan että olisi kaoottinen viimeisen viikon kiire, joka tapahtuu kun itse palkkaus jatkuu aina avaamiseen asti.

Tämän viikon toimenpide, riippumatta siitä, mikä kuukausi tällä hetkellä on: jos et vielä seuraa sitä, laske viime kauden Returner Rate nyt omista palkkatiedoistasi — palaava henkilöstömäärä, joka työskenteli sekä tämän tuoreimman kauden että sitä edeltävän, jaettuna tämän tuoreimman kauden kokonaishenkilöstömäärällä. Kirjoita se luku muistiin. Se on lähtökohtasi, ja sen parantaminen on suurimman vipuvaikutuksen palkkausprojekti, joka on saatavilla sinulle ennen seuraavaa kautta.

Aloittaminen

1

Laske viime kauden Returner Rate palkkatiedoista: palaava henkilöstömäärä jaettuna kokonaishenkilöstömäärällä.

2

Ota yhteyttä jokaiseen viime kauden työntekijään suoraan ja henkilökohtaisesti, tavoitellen vahvaa kyllä tai ei 3 viikossa.

3

Käynnistä suositusbonusohjelma (havainnollistaen 150–250 €, maksettu asetetun koeajan jälkeen) jäljellä olevalle kuilulle.

4

Aikatauluta 2-3 ryhmähaastatteluistuntoa kahdeksasta-kahteentoista ehdokkaasta helmi-maaliskuun aikana.

5

Strukturoi tiivistetty koulutusviikko: järjestelmät ja turvallisuus, asemakoulutus palaajamentorin kanssa parina, kuivaharjoitus, sitten jälkiarviointi.

LUKU 8

Hiekka, Suola Ja Aurinko: Ruokalistasuunnittelu Rannalle

*Yksinkertaisuus on äärimmäistä
hienostuneisuutta.*

— LEONARDO DA VINCI

Ruokalista, joka toimii ruokasalissa, epäonnistuu rannalla, ja se epäonnistuu syistä, joilla ei ole mitään tekemistä maun kanssa. Kuumuus heikentää samanaikaisesti ruokaa ja kärsivällisyyttä. Tuuli hajottaa lautasliinat, ruokalistat ja mitä tahansa avoimena tarjoiltua. Hiekkaa pääsee kaikkeen pöydän ulottuvilla, mukaan lukien ruokailuvälinelaatikoihin, jos et ole varovainen niiden säilytyspaikan suhteen. Ja asiakkaasi yrittää useimmiten syödä yhdellä kädellä pidellen puhelinta, lasta tai rantalaukua, suorassa auringossa, joka tekee monimutkaisesta lautasille asettelusta yksinkertaisesti näkymättömän häikäisyä vasten. Mikään tästä ei tarkoita, että ruokasi täytyy olla huonompaa. Se tarkoittaa, että se täytyy suunnitella eri rajoitteille kuin tavallisen ravintolan ruokalista.

5 kriteeriä, jotka todella merkitsevät rannalla, ovat jaettavuus, nopeus, kylmä-tai-pidossa-pysyvä, yksikätsisyys ja valokuvattavuus — ja käytän **Beach Menu Matrixia** pisteyttämään jokaisen olemassa olevan ja potentiaalisen ruokalistakohteen niitä vasten yhdessä kahden kaupallisen muuttujan kanssa, joista jo välitöt: valmistusaika ja kate. Pisteytä jokainen kohde 1–5 kaikilla seitsemällä ulottuvuudella (5 rantasopivuuskriteeriä, plus pitoaika minuutteina käännettynä pisteeksi, plus bruttokateprosentti käännettynä pisteeksi), ja saat yhden lajiteltavan taulukon, joka kertoo sinulle rehellisesti, mitkä kohteet toimivat kontekstissasi ja mitkä ovat ruokasalin jäänteitä, joita kukaan ei oikeasti pyytänyt pitää listalla.

Jaettavuus merkitsee, koska rantaryhmät ovat usein suurempia ja monenikäisempiä kuin tyypillinen ruokasalipöytä, ja kohteet, jotka on suunniteltu jaettaviksi — lauta, ämpäri, suuri formaatti — sekä nostavat keskimääräistä pöytäkulutusta että vähentävät yksittäisten keittiölippujen määrää, jotka ryhmä tarvitsee, mikä suojelee luvun 4 Bottleneck Audit -kattoasi. Nopeus merkitsee ilmeisesti, mutta erityisesti se tarkoittaa alhaista valmistusaikavaihtelua, ei vain alhaista keskiarvoa — kohde, joka on tavallisesti 2 minuuttia mutta joskus 8

epäjohdonmukaisen prosessin vuoksi, on huonompi kassajonon läpimienollesi kuin kohde, joka luotettavasti kestää 4 minuuttia joka kerta, koska epäjohdonmukainen kohde luo ryhmittymisen, joka muuttaa hallittavan jonon näkyväksi. Kylmä-tai-pidossa-pysyvä merkitsee, koska rantakeittiö menettää asiakkaita vuorovedelle, auringon asennolle tai ystävälle, joka kutsuu heidät luokseen, mikä tarkoittaa, että ruoka usein seisoo viidestä viiteentoista minuuttia ennen syömistä — kuuma annos, joka on tarkoitettu syötäväksi heti, huononee pahasti sinä aikana, kun taas luonnostaan kylmä tai huoneenlämpöinen annos ei. Yksikätisyys merkitsee kirjaimellisesti — voiko sen syödä ilman veistä ja haarukkaa, seisten, hiekkaisin käsin. Valokuvattavuus merkitsee kaupallisesti, ei turhamaisesti — visuaalisesti vaikuttava jaettava kohde, valokuvattuna ja jaettuna, on ilmaista markkinointia, jota tavallinen lautasellinen ranskalaisia ei koskaan tuota, ja kannattaa aktiivisesti suunnitella ainakin pari signature-kohdetta erityisesti tähän.

Aja matriisi nykyiselle ruokalistallesi, ja löydät tyypillisesti tutun kuvion: kourallinen kohteita — yleensä yksinkertaisia, korkeakatteisia, nopeita kohteita kuten hyvä hampurilainen, ladatut ranskalaiset, poke- tai ceviche-kulho, tai hyvin toteutettu paahtoleipä — pisteyttävät korkealle lähes joka ulottuvuudella ja kantavat hiljaisesti epäsuhtaista volyymia ja katetta. Ja löydät hännän kohteita — usein niitä, joista omistaja henkilökohtaisesti eniten pitää, kunnianhimoisemman pääruoan tai työvoimavaltaisen alkuruoan — jotka pisteyttävät heikosti jaettavuudessa, pitoajassa ja valmistusaikajohdonmukaisuudessa, ja jotka selviävät listalla enemmän kiintymyksestä kuin suorituskyvystä.

Kaupallinen siirto on lyhyt ydinlista, joka on rakennettu lähes kokonaan korkean pistemäärän kohteistasi, pidettynä todella lyhyenä — useimmat hyvin johdetut rantatoiminnot pyörittävät 12-18 kohdetta yhteensä kaikissa osioissa, ei 30-plus kohteen listoja, jotka ovat yleisiä ympärivuotisissa ravintoloissa, koska lyhyt ruokalista on nopeampi tuottaa johdonmukaisesti, helpompi pääosin uudelle kausikeittiöitiimille

(ks. luku 7) suorittaa virheettömästi, ja helpompi asiakkaan päättää nopeasti, mikä itsessään suojelee läpimenoa. Kerrosta sitten yksi säälaukaistu erikoisuus päälle, vaihdettuna luvun 3 Weather Revenue Index -lukeman perusteella — todella erilainen kohde, ei vain koristelun vaihto, joka on erityisesti suunniteltu päivän olosuhteille: viilennetty, nesteyttävä, jaettava kohde helteisenä korkean WRI:n päivänä, versus lämpimämpi, täyteläisempi lohturuoka viileämpänä, matalamman WRI:n välikausipäivänä, jolloin ydin-kylmä-eteenpäin-ruokalista saattaisi muuten alisuoriutua.

Otetaan havainnollistava esimerkki rantagrillistä, joka ajaa matriisin 24 kohteen perintölistalla. 8 kohdetta pisteytti 5/5 tai 4/5 kaikilla ranta-sopivuuskriteereillä ja kantoi yhdistettynä 68 % kokonaisruokaliikevaihdosta huolimatta siitä, että ne olivat vain kolmannes listasta. 6 kohdetta pisteytti heikosti pitoaikaa ja valmistusaikajohdonmukaisuutta erityisesti, ja niiden todettiin, ristiviitattuna keittiölippujen aikadataan vasten, olevan vastuussa epäsuhtaisesta osasta hitaita-lippuja poikkeamia, jotka olivat hiljaa vetäneet alas keittiön Bottleneck Audit -läpimenoa huippulauantaisin. Näiden kuuden karsiminen ja jäljellä olevien 10 keskitason kohteen yhdistäminen tiiviimpään 18 kohteen listaan, rakennettuna ylimpien 8 plus kiertävän säälaukaistun erikoisuuden ympärille, tuotti — tässä havainnollistavassa tapauksessa — mitatun laskun keskimääräisessä lippuajassa noin 90 sekuntia vertailukelpoisena huippupäivänä, mikä yksinään siirsi Bottleneck Auditissa tunnistettua keittiörajoitetta merkittävästi lähemmäs kassajonorajoitetta, antaen toimijalle todellista liikkumavaraa ennen lisäkeittölaitteisiin investoimisen tarvetta.

Kate ansaitsee viimeisen sanan tässä, koska rantapaikoilla on erityinen etu, jota useimmat omistajat alikäyttävät: vangittu, matalan korvattavuuden yleisö. Asiakas terassillasi, keskellä iltapäivää, ei kävele kahta kilometriä hiekkaa tarkistaakseen kilpailijan hintoja. Tämä ei anna lupaa ryöstöhinnointeluun — reputaatio stlavin kaudessa (luku 17)

rankaisee sitä nopeasti ja pysyvästi — mutta se tarkoittaa, että hyvin suunnitellut, korkean koetun arvon jaettavat formaatit voivat kantaa vahvempia katteita kuin vastaava kohde kilpailullisilla ruokasalimarkkinoilla, ja Beach Menu Matrixin tulisi painottaa katetta rehellisesti sen sijaan että oletusarvoisesti käyttäisi mitä tahansa hinnoittelua läheinen ympärivuotinen ravintola käyttää.

Tämän viikon toimenpide: pisteytä nykyinen ruokalistasi, kohde kohteelta, 7 Beach Menu Matrix -ulottuvuuden mukaan — edes karkeat 1–5 vaistopisteet täyden datapoinnin sijaan. Lajittele kokonaispisteen mukaan. Katso erityisesti kohteita, jotka päätyvät alimpaan neljännekseen, ja kysy rehellisesti, ovatko ne listalla, koska asiakkaat haluavat niitä, vai koska sinä haluat.

Tällä Viikolla

1

Pisteytä jokainen nykyinen ruokalistakohde, 1–5, Beach Menu Matrixin 7 ulottuvuuden mukaan — jaettavuus, nopeus, pitopysyvyys, yksikäitisyys, valokuvattavuus, valmistusaika, kate.

2

Lajittele kokonaispisteen mukaan ja tunnista alimman neljänneksen kohteesi.

3

Karsi tai korvaa kohteet, jotka selviävät kiintymyksestä eivätkä suorituskyvystä.

4

Suunnittele yksi säälaukaistu erikoisuus kerrostettavaksi lyhyen ydinlistasi päälle.

LUKU 9

Juomasuhde



Kaikkea kohtuudella, myös kohtuullisuutta.

— OSCAR WILDE

Jos on yksi luku, joka erottaa keskinkertaisen rantakauden erinomaisesta, se on juomaosuus — juomaliikevaihto prosenttiosuutena kokonaisliikevaihdosta — ja syy, miksi se merkitsee niin epäsuhtaisesti rannalla, on se, että se nousee lämpötilan mukana tavalla, jolla ruokaliikevaihto yksinkertaisesti ei nouse. Asiakas ei syö 3 kertaa enemmän 32 °C:n päivänä kuin 20 °C:n päivänä. Asiakas hyvin uskottavasti juo 2-3 kertaa enemmän, ja se erotus, kerrottuna Mode Ladderin Full-Peak-päivilläsi, on yksi suurimmista yksittäisistä vivuista siinä, saavutetaanko Season Numberisi vai ei.

Kutsun tavoitemittaria **Juomasuhteeksi**, ja haluan sinun seuraavan sitä vuorokaudenajan mukaan, ei vain yksittäisenä päivittäisenä keskiarvona, koska kuvio muuttuu merkittävästi kauppapäivän aikana, ja ruokalista- tai henkilöstöpäätös, joka on oikea yhdelle vuorokaudenajalle, on usein väärä toiselle. Kohtuullinen havainnollistava tavoitevyöhyke hyvin johdetulle rantatoiminnalle: lounasajan juomasuhde noin 35–40 % liikevaihdosta, iltapäiväaika (korkeimman lämpötilan, korkeimman janon ikkuna) nousee 50–55 %:iin, ja ilta-/aurionlaskuaika asettuu takaisin 30–35 %:iin ruokakeskeisten illallisasiakkaiden palatessa. Jos iltapäiväsuhteesi on 38 %:ssa 50 %+:n sijaan, jonka hyvin optimoidun paikan pitäisi nähdä, jätät todellista rahaa pöydälle juuri niinä tunteina, jolloin Bottleneck Auditisi todennäköisesti näyttää, että olet jo kapasiteettirajoitettu — mikä tarkoittaa, että korjaus ei ole enemmän asiakkaita, joille sinulla ei ehkä ole tilaa, se on enemmän kulutusta asiakasta kohden, jota jo palvelet.

3 mekaanista vipua liikuttavat Juomasuhdetta enemmän kuin mikään muu. Ensinnäkin, formaatti: kannu tai ämpäri myytynä 4-6 hengen pöydälle kantaa merkittävästi korkeampaa kulutusta-per-pöytä kuin vastaava määrä yksittäisiä laseja, sekä koska se poistaa toistuvan tilaamisen kitkan (kenenkään ei tarvitse pysäyttää tarjoilijaa kolmatta kierrosta varten) että koska jaettu formaatti pöydällä toimii näkyvänä,

valokuvattavana sosiaalisena todisteena naapuripöydille — mikä on tarkalleen sitä orgaanisen kysynnän luomista, johon myös Beach Menu Matrixin valokuvattavuuskriteeri tähtää. Toiseksi, läpimenojärjestelmä: pakastetut ja hana-annostelujärjestelmät tarjoilevat juoman murto-osassa ajasta, jonka tilauksesta valmistettu cocktail vie, mikä merkitsee kahdesti — se suojelee kassa- ja baariasemarajoitteitasi Bottleneck Auditista, ja se tarkoittaa, ettei asiakkaan toista ja kolmatta juomatilausta lannista pitkä odotus baarilla, mikä mitattavasti tukahduttaa uudelleentilausasteita kuumana, kiireisenä päivänä. Kolmanneksi, lasi versus muovi: useimmat rantakonsessiot ja monet paikalliset säännöt rajoittavat lasia lähellä hiekkaa ja vettä turvallisuus- ja vastuusyistä, mutta toimijat, jotka kohtelevat tätä puhtaasti compliance-kustannuksena, jäävät huomaamatta, että hyvin suunnitellut kestokäyttöiset tai premium-tuntuiset muovi- ja tölkkiformaatit, valittuina tarkoituksellisesti eikä anteeksipyyttävänä alennuksena lasista, voivat kantaa hinnoittelua ja koettua arvoa lähes samanveroisesti lasipalvelun kanssa poistaen samalla todellisen turvallisuusvastuun ja rikkoutumiskustannuksen.

Baarin läpimeno kannattaa laskea nimenomaisesti, samalla tavalla kuin laskit keittiön ja kassan läpimenon Bottleneck Auditissa, koska ranta-baari, joka ei pysy iltapäivän kysynnän tahdissa, rajoittaa Juomasuhdettasi riippumatta siitä, kuinka hyvä formaatti- ja hinnoittelustrategiasi on. Laskelma: laske aktiiviset kaatopisteesi (hanat, pakastekonepäät, miehitetyt cocktailasemat), ajasta keskimääräinen tarjoilu kussakin todellisissa huippuolosuhteissa, ja kerro maksimijuomat-tunnissa-luvuksi. Vertaa sitä Full-Peak-tilasi asiakastavoitteeseen Mode Ladderista, kerrottuna tavoitteesi Juomasuhteen implikoimilla juomilla-per-asiakas, ja katso, pystyykö baari todella toimittamaan sen, mitä suhdetavoite vaatii.

BAARIN LÄPIMENO

**Maksimijuomat Tunnissa = Aktiiviset Kaatopisteet ×
(3 600 ÷ Keskimääräinen Tarjoilu-aika Sekunteina)**

Otetaan havainnollistava beach club, jolla on 2 hanaa ja 1 pakastekone kahdella päällä, joten 4 aktiivista kaatopistettä, kukin keskimäärin 25 sekunnin tarjoilulla huipulla (mukaan lukien kuppi, kaato ja käteis-/korttikäsittely) — se on karkeasti 144 juomaa tunnissa per piste, eli 576 juomaa tunnissa kokonaiskapasiteetti. Full-Peak-päivänä tavoitellen 410 asiakasta kuuden tunnin kauppikkunan yli (luvun 5 esimerkin mukaan), jos tavoiteltu iltapäivän Juomasuhde implikoi karkeasti 1,4 juomaa asiakasta kohden sen ikkunan yli, se on 574 juomaa tarvittu kuuden tunnin yli, eli noin 96 tunnissa — mukavasti 576-per-tunnin baarikapasiteetin sisällä. Baari ei ole rajoite tässä; sillä on huomattavaa liikkumavaraa. Mutta aja sama laskelma vain 2 kaatopisteellä 4:n sijaan, ja kuva kääntyy täysin — 288 juomaa-tunnissa kapasiteetti kysyntää vastaan, joka voi piikittää selvästi sen yli keskitetyn 15-17 kuumuusikkunan aikana, ja nyt baari, ei keittiö tai kassa, hiljaa rajoittaa Juomasuhdettasi ja liikevaihtoasi juuri niinä päivinä, jolloin Season Number tarvitsee sitä eniten.

Kuvittele beach clubin omistaja ylpeänä opastamassa konsulttia äskettäin laajennetun keittiön ja uuden kiiltävän toisen kassapisteen läpi, vain jotta konsultti seisoi baarilla 10 minuuttia sekuntikellon kanssa ja osoittaisi, että 8 hengen jono pakastetulle cocktailille klo 15:15 maksoi enemmän liikevaihtoa kuin kumpikaan päivitys oli tuottanut. Tämä on todella yleinen havainto: toimijat investoivat paljon keittiökapasiteettiin ja kassapisteisiin, koska ne ovat näkyvästi ruuhkautuneita alueita, samalla kun baari — joka usein näyttää hyvältä, koska jono siellä lukee "normaalisti kiireisenä rantabaarina" eikä

näkyvänä toiminnallisena epäonnistumisena — hiljaa on todellinen rajoite koko liiketoiminnan korkeimman katteen, nopeimmin kasvavan liikevaihtolinjan kannalta. Aja oma baarin läpimenolaskelmasi ennen kuin oletat, että keittiö tai kassa on paikka, johon seuraavan investointieuron pitäisi mennä. Baarin läpimenon kuntoon saattaminen on lisäksi tyypillisesti halvin 3 suuresta pullonkaulakorjauksesta tässä kirjassa — lisähana tai toinen pakastekonepää maksaa murto-osan siitä, mitä ylimääräinen kassapiste tai keittiölaajennus maksaisi, ja voidaan usein asentaa saman kauden sisällä ilman rakennuslupaa tai merkittävää rakennustyötä, mikä tekee siitä ensimmäisen paikan katsoa kun Bottleneck Audit -tuloksesi ovat epäselviä useamman rajoitteen välillä.

Tämän viikon toimenpide: poimi Juomasuhteesi vuorokaudenajan mukaan viime kauden POS-datasta, jos sinulla on se sillä tavalla segmentoituna, tai aloita sen segmentointi nyt tulevalle kaudelle. Jos iltapäiväsuhteesi ei ole selvästi korkeampi kuin lounas- ja iltasuhteesi, se kuilu — ei epämääräinen tunne, että "juomat voisivat olla parempia" — on lähtökohtasi, ja nopein korjaus testattavaksi on lähes aina formaatti: ota käyttöön tai työnnä jaettavaa kannu- tai ämpäri vaihtoehtoa erityisesti korkeimman WRI:n iltapäiväikkunoissasi ja mittaa suhdemuutos suoraan.

Tällä Viikolla

1

Poimi tai aloita segmenttoimaan Juomasuhdettasi vuorokaudenajan mukaan: lounas, iltapäivä ja ilta/auringonlasku.

2

Vertaa iltapäiväsuhdettasi 50–55 %:n tavoitevyöhykkeeseen hyvin optimoidulle paikalle.

3

Laske baarin läpimeno: aktiiviset kaatopisteet kertaa keskimääräinen tarjoilu-aika, verrattuna Full-Peak-asiakastavoitteeseen.

4

Testaa jaettavaa kannu- tai ämpäriformaattia korkeimman WRI:n iltapäiväikkunassasi ja mittaa suhdemuutos.

LUKU 10

Aurinkovuoteet, Kabanat Ja Vuokrattu Neliömetri

Hinta on se, mitä maksat. Arvo on se, mitä saat.

— WARREN BUFFETT

Jokainen luku tähän asti on käsitellyt ruoka- ja juomaliikevaihtoa. Tämä luku käsittelee toista, todella erillistä liikevaihtomallia, jota monet rantatoimijat pyörittävät sen rinnalla ilman että koskaan kohtelisivat sitä omana liiketoimintalinjanaan omalla taloudellaan: itse tilan vuokraamista, päivittäin tai istunnoittain, aurinkovuoteiden, kabanoiden, sateenvarjojen ja premium-alueiden muodossa.

Virhe, jonka näen useimmin, on tämän tilan hinnoittelu reaktiivisesti — pyöreä luku, joka "tuntuu oikealta", tai luku kopioituna kilpailijalta rannan varrelta — sen sijaan että hinnoittelisi sitä sitä vasten, mitä sama neliömetri tuottaa ruoka- ja juomaliikevaihdossa, jos se jätetään vuokraamatta ja käytetään yksinkertaisesti tavallisena istumapaikkana. Tuo vertailu on koko **Cabana Yield Modelin** logiikka, ja se on yksinkertaisempi kuin miltä kuulostaa: laske millä tahansa vuokrattavalla tilanpalasella sen Vuokratuotto (vuokramaksu, plus mahdollinen liitetty vähimmäiskulutus, päivää kohden) sen Vaihtoehtoista Ruoka-ja-Juomatuottoa vasten (mitä vastaava tavallinen istumapaikka-ala tyypillisesti tuottaa ruoka- ja juomaliikevaihdossa saman kauppapäivän aikana), ja hinnoitele — tai päätä, tarjotaanko tilaa lainkaan vuokrattavana — sen mukaan, kumpi on todella korkeampi, ei vaiston mukaan.

CABANA-TUOTTO

**Kokonaistuotto = Vuokramaksu + Todellinen Ruoka-
ja-Juomakulutus, verrattuna saman alan
Vaihtoehtoiseen Ruoka-ja-Juomatuottoon**

Käydään läpi havainnollistava esimerkki. 4 hengen kabana vie karkeasti puolentoista vakiopöydän alan. Full-Peak-päivänä vastaava puolentoista pöydän tavallinen istumapaikka, käännettynä kahdesti

päivän aikana tämän klubin keskikulutuksella, saattaa tuottaa noin 340 € ruoka- ja juomaliikevaihtoa. Jos kabana vuokrataan 180 eurolla päivässä ilman liitettyä vähimmäiskulutusta, ja keskimääräinen sitä käyttävä ryhmä oikeasti kuluttaa 95 € ruokaan ja juomaan sen vuokran päälle (matalampi kuin vakioöpöydän kulutus, koska kabana-asiakkaat usein tuovat omia välipaloja ja juomia juuri koska he maksavat preemion itse tilasta), kabanen kokonaistuotto on 275 € — todella alle 340 €, jonka tila tuottaisi vakioistumapaikkana. Se on alle markkinahinnan vuokra, ja se maksaa toimijalle rahaa juuri niinä päivinä, kun se merkitsee eniten.

Liitä nyt 120 € vähimmäiskulutusvaatimus ruokaan ja juomaan samaan 180 euron vuokraan, yleinen ja yleisesti hyvin hyväksytty rakenne premium-rantatilalle. Kokonaistuotosta tulee 300 € minimi, ja käytännössä ryhmät, jotka ovat jo sitoutuneet premium-tilaan ja vähimmäiskulutukseen, ovat taipuvaisia kuluttamaan hieman yli minimin sen sijaan että kuluttaisivat tarkalleen sen — havainnollistaen, todellinen keskiarvo 150 € 120 euron lattian sijaan, tuoden kokonaistuoton 330 euroon, nyt karkeasti tasavertaista vakioistumapaikan kanssa sen alapuolelle jäämisen sijaan. Vähimmäiskulutus ei ole vain liikevaihtolattia; se on mekanismi, joka linjaa Cabana Yield Modelin sen Vaihtoehtoisen Ruoka-ja-Juomatuoton kanssa, jota vastaan sitä verrataan.

Tämä laskelma tulisi ajaa erikseen jokaiselle erilliselle vyöhykkeelle tai tilatyypille, jota tarjoat, koska tuottovertailu muuttuu sijainnin ja päivätyypin mukaan. Varjoisa, tuulelta suojattu kabana premium-etulinjan asemassa vaatii todella erilaisen vuokrahinnan ja vähimmäiskulutuksen kuin vakio sateenvarjo-ja-2-lepotuolia-asetus kauempana takana, ja molemmat tulisi hinnoitella omaa vaihtoehtoiskäyttötuloaan vasten, ei yhtä sekaista tariffia koko vuokrattavalle inventaariolle. Ja kriittisesti, aja se erikseen luvun 3 WRI-vyöhykkeen mukaan — tietyn alan vaihtoehtoinen ruoka-ja-juomatuotto

Baseline-tilan päivänä on merkittävästi alempi kuin Full-Peak-päivänä, mikä puoltaa joko dynaamista vuokrahinnoittelua läpi kauden (korkeampi korkean WRI:n päivinä) tai, jos dynaaminen hinnoittelu on epäkäytännöllistä varausjärjestelmällesi tai markkinasi odotuksille, vähintään vahvaa vähimmäiskulutusta, joka skaalautuu odotetun kysynnän mukaan sen sijaan että olisi tasainen tariffi, jota sovelletaan yhtenäisesti 32°C:n lauantaille ja leudolle tiistaille.

Varauspolitiikka on yhtä tärkeä kuin hinnoittelu, koska vuokrattava premium-tila kantaa erityistä riskiä, jota vakiopaikat eivät kannu: varatun kabanen poisjäänti tai myöhäinen peruutus ei ole vain menetetty varaus, se on kuollutta, vuokraamatonta inventaariota koko sille aikaikkunalle todennäköisesti korkean kysynnän päivänä, koska walk-in-asiakkaat yleensä eivät ota "varattua" kabanaa spekulatiolla vaikka se seisoi tyhjänä klo 14. Rakenna varauspolitiikka 3 komponentilla: talletus otettuna varausvaiheessa (havainnollistaen, 30–50 % vuokramaksusta), peruutusikkuna jonka sisällä talletus menetetään (havainnollistaen, 48 tuntia, siististi linjassa luvun 3 WRI-ennustehorisonttisi kanssa — asiakas, joka peruu koska ennuste huononi sen ikkunan sisällä, menettää talletuksen, mikä myös suojaa sinua säävetoiselta peruutusaallolta tarkalleen parhaiten-ennustetuilla päivilläsi), ja vapautettu-inventaario-sääntö, joka määrittää, milloin lunastamaton varaus palautuu walk-in-saatavuudeksi (havainnollistaen, 30–45 minuutin sallittu jakso varatun saapumisajan yli, selkeästi kommunikoituna varausvaiheessa, jotta se ei ole yllätys).

Otetaan sama havainnollistava klubi, joka pyörittää 22 vuokrattavaa kabana-vastaavaa tilaa. Soveltaen tuottomallia kauden yli, toimija huomaa, että 14 22:sta tilasta, pääosin varjoiset, etulinjan asemat, ylittävät mukavasti vaihtoehtokäytön-tuottoensa jopa nykyisellä hinnoittelulla. Loput 8, vähemmän toivotussa taka- tai altistuneessa osiossa, jatkuvasti alisuoriutuvat vaihtoehtoiskäyttötuotostaan jopa vähimmäiskulutuksen liitettynä. Sen sijaan että yksinkertaisesti nostaisi

hintaa alisuoriutuvassa 8:ssa (mikä riskeerasi tappamaan kysynnän todella vähemmän toivotulle tuotteelle), toimija luokitteli uudelleen ne 8 alempana tasona alemmalla vuokramaksulla mutta myös suhteessa alemmalla vähimmäiskulutuksella, samalla nostaen sekä vuokramaksua että vähimmäiskulutusta merkittävästi 14 hyvin suoriutuvassa etulinjan tilassa — nettovaikutus, tässä havainnollistavassa tapauksessa, kausi-kaudelta-kasvu kokonaisvuokratun tilan liikevaihdossa noin 18 % lisäämättä yhtään lisäinventaariyksikköä.

Tämän viikon toimenpide: valitse 3 eniten varattua vuokrattavaa tilaasi ja aja Cabana Yield Model kullekin — vuokramaksu plus vähimmäiskulutusta verrattuna realistiseen vaihtoehtoisikäyttöarvioon sille alalle vertailukelpoisen kysynnän päivänä. Jos jokin 3 jää alle vaihtoehtokäytön-tuottoensa, se on ensimmäinen hinnoittelu- tai vähimmäiskulutussääntösi testattavaksi tänä kautena.

Aloittaminen

- 1 Valitse 3 eniten varattua vuokrattavaa tilaasi — kabanat, aurinkovuoteet, premium-alueet.
- 2 Arvioi Vaihtoehtoinen Ruoka-ja-Juomatuotto, jonka kukin ala tuottaisi vakioistumapaikkana vertailukelpoisen kysynnän päivänä.
- 3 Vertaa vuokramaksua plus vähimmäiskulutusta tuota vaihtoehtoisikäyttötuottoa vasten kullekin tilalle.
- 4 Liitä tai säädä vähimmäiskulutusta vaatimusta niin, että kokonaistuotto ylittää vaihtoehtoisikäyttöluvun.
- 5 Rakenna kolmiosainen varauspolitiikka: talletus, 48 tunnin peruutusikkuna, ja vapautettu-inventaario-sallittu-jakso.

LUKU 11

Jonot, Rannekkeet Ja Käteisettömyys: Kassapullonkaula

*Aika on niukin resurssi, ja ellei sitä hallita,
mitään muuta ei voida hallita.*

— PETER DRUCKER

On olemassa erityinen epäonnistumiskuvio, joka upottaa muuten hyvin johdettuja rantatoimintoja niiden parhaina päivinä, eikä sillä ole mitään tekemistä ruoan laadun kanssa: keittiö selviää hyvin, juomat virtaavat, ja jono todella maksaa on 15 henkeä syvä ja kasvaa, näkyvästi karkottaen uusia saapujia, jotka vilkaisevat kerran ja kävelevät seuraavaan paikkaan hiekan varrella. Tämä on kassapullonkaula, ja luvun 4 Bottleneck Audit on osittain olemassa nappaamaan sen ennen kuin se maksaa sinulle koko kauden hyvien päivien liikevaihdon.

Syy, miksi kassapullonkaula on niin yleinen erityisesti rantapaikoissa, enemmän kuin vertailukelpoisessa sisätilaravintolassa, on se, että rantakysyntä saapuu aaltoina eikä tasaisena käyränä — koko rannallisen asiakkaan päättäessä, karkeasti samanaikaisesti, että on aika lounaalle, tai että klo 15 kuumuus vaatii juoman, tuottaa piikin, jota mikään vakaan tilan henkilöstösuunnitelma ei käsittele hyvin, ja kassa, ollen se yksittäinen piste, jonka läpi jokaisen transaktion täytyy kulkea riippumatta siitä, mikä sen synnytti, imee tuon piikin vaikeimmin.

4 palvelumallia ratkaisevat tämän eri tavoin, ja useimpien ranta-toimintojen tulisi pyörittää useampaa kuin yhtä samanaikaisesti sen sijaan että valitsisivat yhden mallin koko paikalle. Pöytäpalvelu, jossa tarjoilija ottaa tilauksen ja maksu tapahtuu pöydässä tai kannettavan laitteen kautta, toimii hyvin premium-vyöhykkeille (luvun 10 kabanasi ja etulinjan istumapaikat), joissa asiakkaat maksavat kohotetusta kokemuksesta ja alempi pöydänkierto on hyväksyttävää, mutta se ei skaalaudu korkean volyymin Full-Peak-läpimenoon, koska se moninkertaistaa henkilöstö-asiakas-kontaktipisteitä sen sijaan että vähentäisi niitä. Tilaa-baarilta tai tilaa-tiskiltä, jossa asiakas kävelee kiinteään pisteeseen tilaamaan ja maksamaan, sitten joko odottaa tai kutsutaan, vähentää henkilöstötarvetta per transaktio ja toimii hyvin Beach Menu Matrixisi nopeille, korkean läpimenon ydinkohteille, mutta luo näkyvän jono-ongelman suoraan siihen kiinteään pisteeseen, jos läpimenoa ei ole laskettu ja miehitetty todellista huippukysyntää vasten.

QR-tilaaminen, jossa asiakas skannaa koodin paikallaan ja tilaa ja maksaa oman puhelimensa kautta, poistaa fyysisen jonon kokonaan tilausvaiheelta, mutta siirtää pullonkaulan toteutukseen ja toimitukseen — hyvin johdettu QR-järjestelmä alimiehitetyllä juoksijatiimillä vain siirtää jonon kassalta toimittamattomien tilausten kasaksi, mikä on väitettävästi huomattavasti nopeampi asiakaskokemukselle, koska ainakin näkyvä kassajono kertoo asiakkaalle jotain odotusajasta, kun taas "vahvistettu" QR-tilaus antaa väärää varmuutta. Käteisettömät rannekkeet, joissa asiakas lataa etukäteen krediittiä puettavaan laitteeseen sisäänkäynnillä tai keskusasteissa ja sitten napauttaa maksaakseen millä tahansa asemalla, on yleensä nopein per-transaktio-malli saatavilla ja se, johon useimpien rantatoimintojen tulisi siirtyä korkean volyymin Full-Peak-päivillä erityisesti, koska se supistaa maksunkäsittelyajan lähes nollaan jokaisessa myyntipisteessä paikan läpi.

Laskelma, joka kannattaa ajaa, sama kuri kuin Bottleneck Audit, on transaktiot-tunnissa: laske aktiiviset maksupisteesi, ajasta keskimääräinen transaktio todellisissa huippuolosuhteissa nykyiselle mallillesi, ja kerro.

TRANSAKTIOT TUNNISSA

$$\text{Transaktiot Tunnissa} = \text{Aktiiviset Maksupisteet} \times (3600 \div \text{Keskimääräinen Transaktioaika Sekunteina})$$

Perinteinen kortti- ja kassa-transaktio, mukaan lukien tilauksen vahvistus, maksun käsittely ja mikä tahansa korttipäätekitka, kestää tyypillisesti 35–50 sekuntia todellisen huippupaineen alla. Napautusmaksaksesi-ranneke-transaktio ennalta konfiguroidussa myyntipisteessä, jossa tilaus on yksinkertainen ja maksuvaihe on yksi napautus, kestää tyypillisesti alle 10 sekuntia. Tuo erotus, kerrottuna

Full-Peak-päivän kokonaistransaktiomäärällä, on koko argumentti käteisettömälle konversiolle korkean volyymin rantapaikassa — kyse ei todella ole käteisen käsittelyn välttämisestä (vaikka sekin auttaa, erityisesti hiekkaisin, märin tai aurinkovoiteen peittämin käsin ja käteisellä), kyse on 4-viisinkertaisesta parannuksesta yksittäisessä tiukimmassa rajoitteessa, jonka Bottleneck Auditisi todennäköisesti tunnistaa.

Otetaan havainnollistava paviljonki, joka pyörittää perinteistä kortti-jakassaa 3 maksupisteessä, kukin selvittäen karkeasti 80 transaktiota tunnissa 45 sekunnin keskiarvolla — 240 transaktiota tunnissa yhteensä. Full-Peak-päivänä tavoitellen 410 asiakkaan esimerkkiä luvusta 5, jos keskimääräiset transaktiot-per-asiakas ovat noin 1,6 (huomioiden useat juomakierrokset ja lisätilaukset päivän aikana, ei vain yksi transaktio per asiakas), se on 656 transaktiota tarvittu kuuden tunnin huippikunan yli, eli karkeasti 109 tunnissa — mukavasti 240-per-tunnin kapasiteetin sisällä eristettynä, mutta aaltopohjaisen rantakysynnän todellisuus tarkoittaa, että todellinen huipputunnin transaktiokysyntä voi olla 2-3 kertaa päivittäinen keskiarvo tiukimman tunnin aikana, työntäen kohti 250–300 pahimman tunnin aikana, mikä on tarkalleen mitatulla katolla tai sen yli. Samojen 3 pisteen konvertointi käteisettömäksi napauta-maksaaksesi, karkeasti 8 sekuntia per transaktio, nostaa kapasiteetin noin 1 350 transaktioon tunnissa — mukavasti imien jopa pahimman tunnin aallon huomattavalla liikkumavaralla säästössä.

Tarkistuslista käteisettömyyteen siirtymiselle, koska itse siirtymä on paikka, jossa useimmat toimijat kompastuvat, kattaa 6 kohtaa. Ensinnäkin, pääätä latausmallisi — täydennysasemat sisäänkäynnillä, verkkoetulataus sovelluksen tai verkkolinkin kautta ennen saapumista, tai molemmat — ja miehitä sisäänkäynnin latauspisteet riittävästi ennustetun saapumisaallon aikana, koska jono rannekkeen lataamiseen on sama kassapullonkaula, vain siirretty 10 metriä ja 15 minuuttia

aiemmin asiakasmatkassa. Toiseksi, päättä käyttämättömän saldon politiikkasi selkeästi ja kommunikoi se latauksen yhteydessä — palautettava poistuessi, palautettava asetetun ikkunan sisällä, tai ei-palautettava alle pienen kynnyksen — koska epäselvä politiikka synnyttää epäsuhtaisen valitusmäärän suhteessa sen todelliseen taloudelliseen vaikutukseen. Kolmanneksi, varmista, että jokainen maksupiste, mukaan lukien mahdolliset premium-pöytäpalveluvyöhykkeet, on varustettu napautuspäätteellä, koska sekoitettu järjestelmä, jossa jotkin pisteet ottavat rannekeita ja toiset eivät, tuo takaisin tarkalleen sen sekaannuksen ja kitkan, jota yrität poistaa. Neljänneksi, kouluta jokainen työntekijä epäonnistumispolulle — mitä tapahtuu, kun ranneke ei skannaa, kun asiakkaan saldo loppuu kesken tilauksen, kun verkkoyhteys katkeaa — koska käteisettömän järjestelmän pahimman tapauksen epäonnistumistila, jos suunnittelemaan, voi pysäyttää koko maksupisteen paljon pidemmäksi aikaa kuin perinteinen järjestelmä, jonka se korvaa. Viidenneksi, pilotoi Standard-Peak-päivänä ennen kauden ensimmäistä Full-Peak-päivää, ei toisin päin, jotta mahdolliset alkukangertelut nousevat esiin mittakaavassa, jonka voit imeä. Kuudenneksi, pidä yksi perinteinen kortti-ja-käteinen-varapiste käynnissä koko ajan siirtymäkauden aikana, koska asiakkaan ilman älypuhelin tai haluttoman omaksujan ei pitäisi toiminnallisesti olla kykenemätön maksamaan sinulle.

Käteisettömyyteen, 6 Vaiheessa

- 1 Päätä latausmallisi — sisäänkäynnin täydennysasemat, verkkoetulataus, tai molemmat — ja miehitä se saapumisaaltoa varten.
- 2 Aseta ja kommunikoi selkeä käyttämättömän saldon politiikka latauksen yhteydessä.
- 3 Varusta jokainen maksupiste, mukaan lukien premium-vyöhykkeet, napautuspääteellä.
- 4 Kouluta jokainen työntekijä epäonnistumispolulle rannekkeelle, joka ei skannaa, tai katkenneelle yhteydelle.
- 5 Pilotoi järjestelmä Standard-Peak-päivänä ennen kauden ensimmäistä Full-Peak-päivää.
- 6 Pidä yksi perinteinen kortti- ja käteinen-varapiste käynnissä koko ajan.

Tämän viikon toimenpide: aja transaktiot-tunnissa-laskelma nykyiselle maksujärjestelyllesi Full-Peak-asiakastavoitettasi vasten, käyttäen pahin-yksittäinen-tunti-kerrointa (2–3x kuuden tunnin keskiarvo on kohtuullinen suunnitteluoletus, jos sinulla ei vielä ole omaa tuntikohtaista erittelyäsi) tasaisen päivittäisen keskiarvon sijaan. Jos tuo pahimman tunnin luku ylittää nykyisen mitatun kapasiteettisi, olet löytänyt pullonkaulan, joka todennäköisesti maksaa sinulle todellista Full-Peak-liikevaihtoa juuri nyt, riippumatta siitä, kuinka hyvä keittiösi ja juomatoimintasi jo on.

Tällä Viikolla

1

Laske aktiiviset maksupisteesi ja ajasta keskimääräinen transaktio todellisissa huippuolosuhteissa.

2

Aja transaktiot-tunnissa-laskelma Full-Peak-asiakastavoitettasi vasten, käyttäen 2–3x pahin-yksittäinen-tunti-kerrointa.

3

Jos pahimman tunnin luku ylittää mitatun kapasiteettisi, arvioi korkeimman volyymin pisteidesi konvertointia käteisettömiksi rannekkeiksi.

4

Käy läpi kuuden kohdan käteisettömyys-tarkistuslista — latausmalli, käyttämättömän saldon politiikka, päätekkattavuus, epäonnistumispolkukoulutus, Standard-Peak-pilotti, ja varapiste.

LUKU 12

Konsessio, Kunta Ja Lupakalenteri



Se, joka ei valmistaudu, valmistautuu epäonnistumaan.

— BENJAMIN FRANKLIN

Lähes jokainen tähän mennessä käsitelty rajoite tässä kirjassa — kauppikkunasi, rakenteesi, kapasiteettisi, jopa kykysi tarjoilla alkoholia tietyn tunnin jälkeen — istuu sääntelykehyksessä, jota et täysin suunnitellut etkä voi yksipuolisesti muuttaa: kausiluvassa, rantakonsessiosopimuksessa, tai kunnan vuokrasopimuksessa, kullakin omalla rakennusikkunallaan, purkumääräajallaan, meluillan rajoilla ja alkoholilupatunneilla. Omistajat, jotka kohtelevat tätä taustapaperityönä, hoidettuna kerran ja unohdettuna, jäävät johdonmukaisesti kiinni määräajoista, jotka hiljaa siirtävät koko kauden taloutta.

Rakenna se, mitä kutsun **Lupakalenteriksi**: yksi asiakirja, ei haudattuna erillisten kirjeiden ja sähköpostien kansioon, joka listaa jokaisen sääntelymääräajan ja -ikkunan, joka koskettaa toimintaasi koko vuoden ajalta, ei vain kauppakautta. Tämä sisältää konsessio- tai vuokrasopimuksen uusintamääräaikasi (usein syksyllä tai talvella, hyvissä ajoin ennen seuraavaa kautta, ja helposti unohtuva sinun vielä toipuessa juuri päättyneestä kaudesta), rakenteesi rakennuksen sallitun aloituspäivän, rakenteesi purkamisen pakollisen valmistumispäivän, mahdolliset meluillat, jotka vaikuttavat kykyysi järjestää tapahtumia (suoraan relevantti luvun 15 välikausiviikon strategialle), alkoholilupatuntisi ja mahdollisen kausi- tai tapahtumakohtaisen luvan, johon sinun täytyy hakea erikseen, terveys- ja elintarviketurvallisuustarkastusten ikkunat, ja mahdolliset paikalliset ympäristö- tai rantapääsyräjoitukset, jotka vaikuttavat jalanjälkeesi tai aukioloaikoihisi.

Yksittäinen tärkein rivi tässä kalenterissa, taloudellisesti, on purkumääräaika, koska se on suoraan vuorovaikutuksessa luvun 13 rakenna-vastaan-vuokraa-talouden ja luvun 18 sulkemisviikon kanssa: kova kunnan määräämä purkupäivä, joka saapuu, kun myöhäisen syyskuun välikausiviikon liikevaihtosi on vielä vahva (luvun 15 mukaan), on todellinen, vältettävä kustannus, jos et neuvotellut sitä päivää tarkoituksellisesti, kun konsessio alunperin sovittiin, koska jokainen

pakotetun varhaisen sulkemisen päivä on menetettyä liikevaihtoa päivälle, joka saattaisi silti olla WRI-positiivinen kauppapäivä.

Tässä neuvottelu itsessään on tärkeä, ja kannattaa kohdella sitä aitona kaupallisena neuvotteluna eikä lomakkeena, jonka täytät ja hyväksyt millaiset ehdot tahansa tulevat takaisin. Ydin-kompromissi, joka kannattaa ymmärtää ja käyttää neuvottelussa, on vuokrapituus vastaan investoinnin takaisinmaksu: kunta tai maanomistaja, joka tarjoaa vain yhden- tai kahdenvuoden konsessiotermiin, riippumatta siitä tarkoittavatko he sitä vai ei, lannistaa mitä tahansa todellista pääomainvestointia paikkaan, koska et voi järkevästi poistaa puolipysyvää rakennetta tai merkittävää laitehankintaa (luvun 13 rakenna-vastaan-vuokraa-malli riippuu tästä) niin lyhyen termin yli. Sen sijaan pidempi konsessiotermi — 5 vuotta, 10 vuotta, joskus strukturoitu uusintaoptiolla — muuttaa merkittävästi, mitä voit perustella rakentavasi, ja kunta, joka on aidosti kiinnostunut paremmasta ranta-mukavuudesta kaupungilleen, tulisi periaatteessa olla vastaanottavainen vaihtamaan termin pituutta uskottavaan investointisitoumukseen puoleltasi. Toimijat turvaavat säännöllisesti merkittävästi pidempiä termejä yksinkertaisesti kävelemällä uusintakeskusteluun tietyllä pääomainvestointisuunnitelmalla liitettynä tiettyyn termi-pituus-pyyntöön, sen sijaan että pyytäisivät "pidempää vuokraa" abstraktisti.

Otetaan havainnollistava neuvottelu. Toimija, jolla on kahden vuoden kiertyvä konsessio, haluaa investoida 85 000 € puolipysyvän rakenteen päivitykseen, joka parantaisi merkittävästi sekä asiakaskapasiteettia että paikan tuuli-altistusta (suoraan relevantti Weather Revenue Indexille — tuulisuojattu rakenne muuttaa liikevaihtokäyrää juuri niinä korkean tuulen päivinä, jotka tällä hetkellä tukahduttavat asiakasmääriä luvun 3 mukaan). Kahden vuoden termillä tuo investointi ei poistu järkevästi — toimijan täytyisi saada takaisin koko 85 000 €, plus kohtuullinen tuotto, karkeasti kahden kauppakauden sisällä, pakottaen

hinnoittelu- tai kustannuspäätöksiä, jotka todennäköisesti vahingoittaisivat liiketoimintaa muualla. Tietyn ehdotuksen tuominen kunnalle — 85 000 euron investointisuunnitelma, sen ennustetut mukavuus- ja turvallisuusparannukset, sidottuna pyyntöön 7 vuoden termistä — antaa kunnalle jotain konkreettista sanoa kyllä, sen sijaan että se olisi avoin pyyntö. Tässä havainnollistavassa tapauksessa kunta suostui viiden vuoden termiin, yhä lyhyempi kuin pyyntö, mutta tarpeeksi pitkä poistamaan investoinnin karkeasti 4 kauppakauden yli puolustettavalla poistoasteella, mitä toimija ei olisi turvannut ilman tietyn, sidotun ehdotuksen tuomista yleisen pyynnön sijaan.

Konsessioneuvottelujen Tarkistuslista, joka kannattaa tuoda mihin tahansa uusintakeskusteluun, kattaa 7 kohtaa: pyydetty termi-pituutesi ja tietty investointi tai parannus, johon se on sidottu; rakennus- ja purkuikkunapyyntösi, ihanteellisesti tietyillä päivämäärillä tai joustavuudella, joka on tärkeää välikausiviikkostrategiallesi; melu- ja tapahtumalisensointitarpeesi, jos suunnittelet laajentumista luvun 15 kattamiin yksityistapahtumatuloihin; mahdolliset yksinoikeus- tai kilpailevan-konsession ehdot samalla rantakaistalla, koska läheinen kilpaileva konsessio, myönnettynä kesken termin, voi merkittävästi muuttaa Season Numberisi oletuksia; itse maksurakenne — kiinteä maksu, liikevaihtoprosentti, tai hybridi, joista kukin muuttaa kannustimiasi eri tavoin, erityisesti sen suhteen, oletko motivoitunut aliraportoimaan tai yliinvestoimaan; mikä tahansa kunnan tarjoama infrastruktuuri (sähkö, vesi, jäte, pääsy), josta olet riippuvainen, ja sen huoltovastuu; ja nimenomainen uusintailmoitusaika, jotta et enää koskaan jäisi kiinni, kuten monet toimijat ovat, huomaten uusintamääräajan menneen vasta kun seuraavan kevään rakennuslupa yllättäen evätään.

Sääntely-ympäristöt vaihtelevat merkittävästi maan ja jopa kunnan mukaan, joten kohtelee jokaista tiettyä lukua ja prosessia tässä luvussa havainnollistavana tarvittavasta ajattelutyylistä, ei korvaajana omalle

paikalliselle oikeudelliselle ja suunnitteluneuvonnallesi — mutta pohjalla oleva kuri, yksi elävä Lupakalenteri ja neuvottelulähestymistapa, joka sitoo investoinnin termi-pituuteen, siirtyy kaikkialle, missä tätä liiketoimintaa harjoitetaan.

Tämän viikon toimenpide: rakenna Lupakalenterisi yhdeksi asiakirjaksi tänään, vaikka se aluksi olisi vain lista jokaisesta määräajasta, jonka tällä hetkellä muistat tai löydät olemassa olevista papereista. Merkitse konsessio- tai vuokrasopimuksen uusintapäiväsi erityisesti, ja jos se osuu seuraavan kahdentoista kuukauden sisään, aloita yllä kuvatun tietyn investointi-termistä-ehdotuksen laatiminen nyt, ei viikkoa ennen määräaika.

Aloittaminen

1

Rakenna Lupakalenterisi yhdeksi asiakirjaksi, joka listaa jokaisen sääntelymääräajan koko vuoden ajalta.

2

Merkitse konsessio- tai vuokrasopimuksen uusintapäiväsi erityisesti.

3

Jos uusinta osuu seuraavan kahdentoista kuukauden sisään, laadi tietty investointi-termi-pituudesta-ehdotus nyt.

4

Käy läpi 7 kohdan Konsessioneuvottelujen Tarkistuslista ennen seuraavaa uusintakeskustelua.

LUKU 13

Ravintolan Rakentaminen, Jonka Purat Lokakuussa



Muoto seuraa toimintoa.

— LOUIS SULLIVAN

Useimmat ravintolataloudet olettavat rakenteen, joka kerran rakennettuna vain on olemassa — vuosikymmenten yli poistettu upotettu kustannus, tausta itse palvelun pyörittämisen liiketoiminnalle. Kausiluontoinen rantarakenne ei saa tätä ylellisyyttä. Riippuen luvassasi (luku 12), saatat rakentaa jotain osittain tai täysin tyhjästä joka kevät ja purkaa sen joka syksy, ja tuon syklin vuotuinen kustannus — rakennus, varastointi, kuljetus, käyttöliitانتä ja purkaminen — on todellinen, toistuva rivi Season Numberissasi, jota ympärivuotinen ravintola ei yksinkertaisesti kannu.

Saatailla olevat rakenteet jakautuvat yleensä 3 tasoon, ja oikea valinta riippuu suoraan konsessiotermisi pituudesta luvusta 12. Täysin väliaikaiset rakenteet — teltat, markiisit, moduulipop-upit minimaalisella perustustyöllä — tarjoavat alhaisimman vuotuisen rakennuskustannuksen ja nopeimman rakennuksen ja purkamisen, tehden niistä oikean oletusarvon lyhyille konsessiotermille (yksi-3 vuotta), joissa suuremman investoinnin poistaminen ei ole taloudellisesti järkevää. Puolipysyvät rakenteet — kiinteä terassi tai perusta demontoitavalla yläpuolella, joskus käyttöliitännöillä, jotka pysyvät asennettuina ympäri vuoden vaikka rakennus niiden yllä tulee alas — maksavat merkittävästi enemmän rakentaa alunperin mutta vähentävät vuotuista asennustyötä ja parantavat asiakaskokemusta (parempi tuuli- ja säänsuoja, suoraan relevantti Weather Revenue Indexille) ja tyypillisesti järkeviä 4 vuoden tai pidempien konsessiotermien kohdalla. Pysyvät tai lähes pysyvät rakenteet, joissa vain kalusteet, huonekalut ja kyltit tulevat alas talveksi, kun taas itse rakennus pysyy, edustavat suurinta pääomasitoumusta ja yleensä järkeviä vain 7-plus vuoden konsessiotermien kohdalla tai maalla, jonka toimija omistaa tai jolla on hyvin pitkäaikainen turvattu oikeus.

VUOTUINEN RAKENNEKUSTANNUS

$$\begin{aligned} &\textbf{Vuotuinen Rakennekustannus = Poistettu} \\ &\textbf{Pääomakustannus + Vuotuinen Rakennus-/Purkutyö} \\ &\textbf{+ Vuotuinen Varastointi- ja Käyttökustannus} \end{aligned}$$

Taloudellinen kuri tässä on **Rakenna-Vastaan-Vuokraa-Vertailumalli**, joka pakottaa saman tarkkuuden rakennepäätökseen, jonka mikä tahansa pätevä pääomainvestointipäätös ansaitsee, sen sijaan että käyttäisi vaistonvaraista "rakennetaan vain jotain" -lähestymistapaa, jonka näen liian usein, yleensä toimijoilta, jotka ovat uupuneita edellisen luvun lupaneuvottelusta ja innokkaita vain siirtymään johonkin konkreettiseen. Malli vertaa, realistisen konsessiotermisi yli, kunkin rakennetason kokonaisvuotuista kustannusta: väliaikaiselle vaihtoehdolle se on väliaikaisen rakenteen vuokra- tai ostokustannus jaettuna sen realistisella elinajalla kausissa (kunnollinen markiisi tai moduuliyksikkö kestää tyypillisesti 4–7 kauden asennuksen, käytön ja varastoinnin ennen vaihtoa), plus vuotuinen rakennus- ja purkutyö, plus varastointikustannus talven yli. Puolipysyvälle vaihtoehdolle se on kiinteään perustan ja käyttöliitännöjen poistettu pääomakustannus koko konsessiotermin yli (koska nämä tyypillisesti kestävät useita yksittäisiä yläpuolisyklejä pidempään), plus itse demontoitavan yläpuolen vuotuinen kustannus poistettuna omalla lyhyemmällä elinajallaan, plus tyypillisesti alempi vuotuinen rakennus- ja purkutyön kustannus, koska perustustyö ei toistu.

Otetaan havainnollistava vertailu 7 vuoden konsessiotermin yli, jatkaen luvussa 12 käsitellystä puolipysyvästä päivityksestä. Väliaikainen vaihtoehto: markiisi-ja-moduulikeittiö-asetus, joka maksaa 38 000 € ostaa, realistisella 5 kauden elinajalla (tarvitsee siis vaihtoa karkeasti 1,4 kertaa 7 vuoden termin yli, kutsutaan sitä kokonaispääomakuluksi

noin 53 000 € termin yli), plus vuotuinen rakennus- ja purkutyö 9 500 €, plus vuotuinen varastointi 3 200 € — kokonaisvuotuinen kustannus termin yli, kaikki luvut tasaisesti poistettuna, on karkeasti 20 300 € vuodessa. Puolipysyvä vaihtoehto: 85 000 euron perustus- ja käyttöliitännäinvestointi luvusta 12, poistettuna koko 7 vuoden termin yli karkeasti 12 150 € vuodessa, plus kevyempi demontoitava yläpuoli 31 000 eurolla realistisella 7 kauden elinajalla (ei siis vaihtoa tarvita tämän tarkan termin yli, poistuen karkeasti 4 430 euroon vuodessa), plus vähentynyt vuotuinen rakennus- ja purkutyö 4 800 € koska perusta pysyy paikallaan — kokonaisvuotuinen kustannus karkeasti 21 380 € vuodessa, vain marginaalisesti väliaikaisen vaihtoehdon 20 300 euron yläpuolella.

Pelkän rakennekustannuksen osalta, tämä havainnollistava vertailu on lähellä tasapeliä — mutta malli ei ole täydellinen ilman liikevaihtopuolen huomioimista, ja tämä on askel, jonka omistajat useimmiten ohittavat. Puolipysyvän rakenteen parannettu tuulensuoja, luvun 3 Weather Revenue Index -logiikan mukaan, uskottavasti siirtää merkittävän määrän päiviä matalammasta WRI-vyöhykkeestä korkeampaan yksinkertaisesti koska paikka käsittelee tuulta paremmin — ja jos jopa vaatimaton havainnollistava 8 kauppapäivän per kausi siirtymä "tuulen tukahduttamasta" liikevaihtovyöhykkeestä "suojattuun" vyöhykkeeseen kukin lisää karkeasti 1 800 € lisäävää päivittäistä liikevaihtoa, se on noin 14 400 € lisävuotuista liikevaihtoa, mikä mukavasti ylittää karkeasti 1 080 euron vuotuisen kustannuskuilun kahden rakennevaihtoehdon välillä tässä esimerkissä. Rakenna-Vastaan-Vuokraa-Vertailumalli kertoo koko tarinan vasta kun se ajetaan yhdessä Weather Revenue Indexin ja Season Numberin kanssa, ei pelkkänä kustannuspäätöksenä eristyksissä.

Käyttöliitännät ja varastointi ansaitsevat oman rivinsä jopa väliaikainen-rakenne-skenaariossa, koska niitä on helppo aliarvioida. Vesi-, sähkö- ja jäteliitännä- tai irtikytkentäkustannukset toistuvat vuosittain, jos niitä ei

jätetä paikoilleen, ja talvivarastointi — olipa se vuokrattu yksikkö, paikan päällä oleva kontti, tai ulkopuolinen varasto — kantaa oman kustannuksensa ja oman riskinsä (huonosti varastoidut rakenteet ovat yleinen odottamattomien kevätkorjauskustannusten lähde, jotka räjäyttävät maaliskuun budjetin juuri silloin kun raha on tiukimmillaan, ongelma jonka luku 14 käsittelee suoraan). Budjetoi varastointi ja liitanta nimenomaisina vuotuisina riveinä Season Numberisi reinvestointi- ja kiinteä-kustannus-kategorioissa, ei jälkiajatuksena joka löydetään joka maaliskuu.

Tämän viikon toimenpide: aja Rakenna-Vastaa-Vuokraa-Vertailumalli todelliselle nykyiselle rakennepäätöksellesi, edes karkeasti, käyttäen todellista konsessiotermisi pituutta Lupakalenteristasi. Jos olet tällä hetkellä lyhytaikaisessa konsessiossa pyörittäen raskaampaa, puolipysyvätyylistä rakennusta, tai pitkäaikaisessa konsessiossa pyörittäen edelleen täysin väliaikaista vuosi toisensa jälkeen, tuo epäsuhta on vakavan tarkastelun arvoinen — väärä rakennetaso todelliselle termi-pituudellesi on yksi yleisempiä, ja kalliimpia, virheitä tässä liiketoiminnassa.

Tällä Viikolla

- 1 Tunnista todellinen konsessiotermisi pituus Lupakalenteristasi.
- 2 Aja Rakenna-Vastaa-Vuokraa-Vertailumalli nykyiselle rakennepäätöksellesi tuota termi-pituutta vasten.
- 3 Kerrosta Weather Revenue Index vertailuun, arvioiden mahdollista liikevaihtosiirtymää parannetusta tuulensuojasta.
- 4 Budjetoi varastointi ja käyttöliitanta nimenomaisina vuotuisina riveinä maaliskuun jälkiajatuksen sijaan.

LUKU 14

Kassavirta Huhtikuusta Huhtikuuhun

Käteinen on kuningas.

— LIIKESANONTA

Tässä on kassavirtatodellisuus, jonka jokainen kausiluontoinen rantatoimija lopulta kohtaa, yleensä kovalla tavalla ensimmäisenä tai toisena vuotenaan: raskas kuluttaminen alkaa maaliskuussa, merkittäviä tuloja ei tule ennen heinäkuuta, ja joulukuuhun mennessä lähes mitään ei tule sisään samalla kun kiinteät kulut jatkuvat riippumatta. Ympärivuotisen ravintolan kassavirta, vaikkei koskaan täysin tasainen, on itseään korjaavaa rytmiä — hidasta kuukautta seuraa yleensä toipuva. Kausiluontoisen rantatoiminnan kassavirta on yksi jyrkkä käyrä, ja sen väärin hallinta ei vain satu, se voi lopettaa liiketoiminnan riippumatta siitä, oliko kausi itsessään oikeasti kannattava paperilla.

Virhe, jonka näen useimmin, ja se on ymmärrettävä, on elokuun vahvan kassa-aseman kuluttaminen ikään kuin se vain jatkuisi, kun elokuun rahan täytyy rahoittaa ei vain syyskuun häntää vaan koko seuraava talvi ja seuraavan kevään rakennus, koko matka takaisin seuraavaan heinäkuuhun, kun merkittävät tulot palaavat. Kutsun tätä ansaksi elokuun rahan kuluttaminen syyskuussa, ja se on yksittäinen yleisin syy sille, että rantatoimija, jolla oli aidosti hyvä kausi paperilla, silti löytää itsensä aidosta käteiskriisistä helmikuuhun mennessä. Tämä on erityisen petollista juuri siksi, että se ei tunnu virheeltä samalla hetkellä, kun se tapahtuu — jokainen yksittäinen elokuun päätös, uusi laite, ylimääräinen bonus, aikaistettu tavarantoimittajamaksu, tuntuu täysin perustellulta katsottuna sen hetken vahvaa kassaa vasten, ja vasta jälkikäteen, tammikuun kylmässä valossa, koko kuvio näyttää siltä mitä se todella oli.

Korjaus on kunnollinen 12 kuukauden kassavirtamalli, joka on rakennettu selkeästi kauden todellisen muodon ympärille eikä yleiseen kuukausikeskiarvomalliin, ja se tarvitsee 5 erillistä vaihetta kartoitettuna todelliseen kalenteriin. Esikausikulutusvaihe, tyypillisesti maaliskuusta huhtikuuhun tai toukokuuhun riippuen rakennusaikataulustasi luvusta 13, on raskasta ulosvirtausta käytännössä ilman vastaavaa tuloa — rakenteen rakennus, palkkauskustannukset luvun 7

rekrytointimoottorista, alkuperäiset varastohankinnat, lupamaksut luvusta 12. Nousuvaihe, tyypillisesti toukokuusta kesäkuuhun, on missä tulot alkavat mutta usein eivät vielä kata jatkuvia toimintakustannuksia, saati kertyneitä esikausikuluja — todella vaarallinen vaihe, koska se voi tuntua helpotukselta Esikausikulutusvaiheen jälkeen samalla ollessaan todellisuudessa yhä käteisnegatiivinen kumulatiivisella pohjalla. Huippuvaihe, Full-Peak-painotteiset viikkosi Mode Ladderin mukaan, tyypillisesti heinäkuusta elokuuhun, on missä kauden todellinen käteisylijäämä syntyy ja missä kiusaus rentouttaa taloudellista kuria on vahvin. Alasajovaihe, tyypillisesti syyskuu, usein edelleen kannattava luvun 15 välikausiviikkostrategian mukaan mutta alemmalla ja laskevalla asteella. Ja Nesezono-vaihe, karkeasti lokakuusta helmikuuhun, on puhdasta ulosvirtausta Season Number -laskentataulukossasi tunnistettuja talven kiinteitä kuluja vasten, ilman vastaavaa kauppatuloa ellet ole rakentanut luvun 19 kattamia nesezono-vaihtoehtoja.

Viisivaiheinen Kassakäyrä

1

Esikausikulutus (maalis–touko): raskas ulosvirtaus, käytännössä ilman vastaavaa tuloa.

2

Nousu (touko–kesä): tulot alkavat mutta eivät usein vielä kata jatkuvia kuluja plus kertyneitä esikausikuluja.

3

Huippu (heinä–elo): kauden todellinen käteisylijäämä syntyy.

4

Alasajo (syyskuu): edelleen kannattava, mutta alemmalla ja laskevalla asteella.

5

Nesezono (loka–helmi): puhdasta ulosvirtausta talven kiinteitä kuluja vasten.

Rakenna malli aitona kuukausi-kuukaudelta-kassaennusteena, ei tuloslaskelmana — erottelu on tärkeä, koska voitto ja käteisajoitus eroavat merkittävästi tässä liiketoiminnassa, erityisesti suurten kertaluonteisten ulosvirtausten ympärillä kuten rakenteen rakennus tai suuret esikauden varastohankinnat, jotka osuvat käteiseen välittömästi mutta pitäisi oikeaoppisesti kohdella kustannuksina levitettynä kauppakauden yli, jota ne tukevat. Ennusta jokaiselle kuukaudelle avaava kassasaldo, kaikki odotetut sisäänvirtaukset, kaikki odotetut ulosvirtaukset kategorioittain, ja sulkeva kassasaldo — ja merkitse erityisesti matalimman ennustetun kassasalidon kuukautesi, joka useimmilla rantatoimijoilla osuu jonnekin huhtikuuhun tai toukokuun alkuun, juuri Esikausikulutuksen huipulla ennen kuin merkittäviä Nousutuloja saapuu.

Otetaan havainnollistava 12 kuukauden ennuste toiminnalle luvun 2 Season Number -luvuilla — 639 000 € vaadittu kauden liikevaihto, 115 000 € vaadittu vuotuinen voitto. Avaten tilikauden (sanotaan, lokakuun 1., heti edellisen kauden jälkiarviointin jälkeen) pidätetyllä 22 000 euron käteispuskurilla, toimija kuluttaa Nesezono-vaiheen läpi karkeasti 3 900 € kuukaudessa talven kiinteissä kuluissa, saavuttaen maaliskuun karkeasti 2 600 eurolla jäljellä viiden puhtaan ulosvirtauskuukauden jälkeen. Maaliskuu ja huhtikuu sitten lisäävät Esikausikulutuksen rakennuksesta, palkkauksesta ja alkuperäisestä varastosta — havainnollistaen 48 000 € näiden kahden kuukauden yli — mikä ilman lisärahoitusta työntäisi kassasalidon karkeasti negatiiviseen 45 000 euroon huhtikuun loppuun mennessä, hyvissä ajoin ennen merkittävien kauppatalojen saapumista toukokuussa. Tuo kuilu on luku, jota varten tämä koko luku on olemassa nostaakseen esiin tarpeeksi aikaisin, että se voidaan oikeasti rahoittaa, sen sijaan että se löydetäisiin ylivedettynä tilinä huhtikuun toisella viikolla.

3 rahoituslähdettä sulkevat tuon kuilun, ja useimmat toimijat käyttävät jonkinlaista yhdistelmää sen sijaan että luottaisivat vain yhteen.

Pidätetty voitto edellisestä kaudesta, säilytettynä tarkoituksellisesti eikä jaettuna täysin jälkiarvioinnissa, on halvin ja hallittavin lähde, mikä on tarkalleen syy, miksi luvun 18 jälkiarvioinnin tulisi sisältää nimenomainen päätös siitä, kuinka paljon kauden voitosta pidätetään nimenomaan seuraavan kevään Esikausi-kulutuskulun rahoittamiseksi, sen sijaan että kohdeltaisiin koko kauden voittoa omistajan jaettavissa olevana. Toimittajan ehdot — neuvottelemalla 30, 45 tai 60 päivän maksuehdot suurille esikausivarasto- ja laitetilauksille erityisesti, sen sijaan että hyväksyttäisiin standardit lyhyemmät ehdot, siirtää todellista käteisen ulosvirtausta myöhemmin Nousuvaiheeseen, kun tulot ovat alkaneet kompensoida sitä. Ja kausiluottoa — kiertävä luottolimiitti tai kausiluontoinen tililuotto, järjestettynä nimenomaan Esikausi-kulutuskulu mielessä, ihanteellisesti neuvoteltuna Plan-vaiheen aikana todellinen ennustettu kulu lukusi kädessä sen sijaan että lähestyisit sitä reaktiivisesti käteiskriisissä, mikä on sekä vaikeampi järjestää suotuisasti että stressaavampaa kuin sen tekeminen 3 kuukauden etujalla. Neljäs, harvemmin käytetty lähtökohta on omistajan oma henkilökohtainen puskuri talven ulkopuolelta, tuotu tietoisesti sisään yhtenä kertaluonteisena siltarahoituksena ensimmäisenä tai toisena kautena, kun mikään muista 3 lähteestä ei vielä ole riittävän vakiintunut kattamaan koko kulu — mutta tätä tulisi kohdella poikkeuksena, ei kestäväenä strategiana, koska liiketoiminta, joka pysyvästi nojaa omistajan henkilökohtaiseen käteiseen selviytyäkseen huhtikuusta, ei ole todella seisonut omilla jaloillaan.

Tämän viikon toimenpide: rakenna viisivaiheinen kuukausi-kuukaudelta-kassamalli käyttäen todellisia kustannuslukujasi, edes karkeasti, ja tunnista tietty matalimman-kassasaldon-kuukautesi ja sen ennustettu luku. Jos tuo luku on negatiivinen tai epämurheavan lähellä nollaa, se on luku, joka kannattaa tuoda lainanantajalle, toimittajan uudelleen-neuvottelulle, tai pidätetty-voitto-päätökselle nyt — ei kuukautena, jolloin se oikeasti tapahtuu.

Aloittaminen

1

Rakenna viisivaiheinen kuukausi-kuukaudelta-kassamalli:
Esikausikulutus, Nousu, Huippu, Alasajo, Nesezono.

2

Ennusta avaava saldo, sisäänvirtaukset, ulosvirtaukset ja sulkeva
saldo jokaiselle kuukaudelle käyttäen todellisia kustannuslukujasi.

3

Tunnista tietty matalimman-kassasaldon-kuukautesi ja sen ennustettu
luku.

4

Jos tuo luku on negatiivinen tai epämukavan lähellä nollaa, järjestä
rahoituslähde nyt: pidätetty voitto, toimittajan ehdot, tai kausiluotto.

LUKU 15

Tapahtumat, Häät Ja Auringonlasku: Välikausiviikkojen Myyminen

Mahdollisuuksia ei vain tapahdu. Sinä luot ne.

— CHRIS GROSSER

Toukokuu, kesäkuu ja syyskuu kantavat erityistä turhautumista useimmille rantatoimijoille: paikka on auki, tiimi on koulutettu ja valmis, mutta itse ranta — ydinvetovoima, joka täyttää Full-Peak heinäkuun lauantain — ei yksinkertaisesti vedä tarpeeksi satunnaista walk-in-kysyntää satunnaisena kesäkuun alun tiistaina oikeuttaakseen kiinteitä kustannuksia olla ylipäättään auki. Näiden välikausiviikkojen kohtelu yksinkertaisesti heikompana versiona huippukaudesta, ja toivominen kovempaa hyvää säätä, tuhlaa niiden todellisen kaupallisen potentiaalin, koska välikausiviikoilla on aito rakenteellinen etu, jota huippukaudella ei ole: käytettävissä oleva kapasiteetti, aikana jolloin tietty kysyntäluokka — yksityistapahtumat, häät, auringonlaskuillalliset, yrityspäivät — aktiivisesti suosii juuri sitä rauhallista, ruuhkatonta ympäristöä.

Rakenna tämä **Tapahtumapakettikehykseksi** sen sijaan että se olisi ad hoc -kokoelma kertaluonteisia varauksia, käsiteltynä eri tavalla joka kerta, koska toistettava, hyvin hinnoiteltu paketti myy nopeammin, kouluttaa henkilöstöä johdonmukaisemmin, ja suojelee katetta paremmin kuin räätälöity neuvottelu jokaiselle kyselylle. Kehyksellä on 3 tasoa, jotka vastaavat erilaista välikausiviikon kysyntää.

Yksityistapahtumat — syntymäpäivä, vuosipäivä, pienempi yrityskokoontuminen — varaavat määritellyn tilan ja aikalohkon kiinteällä pakettihinnalla, joka kattaa ruoan, määritellyn juomapaketin, ja vähimmäisvieraslukumäärän, ihanteellisesti aikataulutettuna erityisesti välikausiviikon arkipäiviin tai varhaisiin iltatilanteisiin, joissa satunnainen walk-in-kysyntä on heikoin, täyttäen juuri sen kapasiteettikuilun, joka merkitsee eniten, sen sijaan että kilpailisi parhaiden walk-in-tuntiesi kanssa. Auringonlaskuillalliset — todella erottuva, rannalle-erityinen tuote rakennettuna paikkasi todellisen auringonlaskun ajoituksen ja näkymän ympärille, hinnoiteltuna asetettuna menuuna tai kiinteänä pakettina preemiolla standardi-iltavakiruokailuun nähden — toimivat erityisen hyvin toukokuussa, kesäkuussa ja syyskuussa juuri koska vähentynyt väkijoukko ja (usein aliarvostettu) välikauden valon ja

lämpötilan laatu tekevät paremman auringonlaskukokemuksen kuin täynnä oleva elokuun ilta muutenkaan tarjoaisi. Yrityspäivät — tiimitapahtumat, offsite-tapaamiset, asiakasviihdyttäminen — varaavat tyypillisesti arkipäivän päiväaikaikkunoita, jotka menevät lähes täysin päällekkäin heikoimpien walk-in-kysyntäikkunoidesi kanssa ja, oikein hinnoiteltuna, voivat kantaa merkittävästi korkeampaa per-pää-katetta kuin standardi walk-in-kauppa, koska ostaja on yritys, vähemmän hintaherkkä kuin yksilö, ja arvostaen paikan tunnelmaa erityisesti.

Jokaisen tason hinnoittelu vaatii vähimmäiskulutusrakennetta, ja sama tuottovertailulogiikka luvun 10 Cabana Yield Modelista soveltuu suoraan tähän: tapahtumavaraus, joka vie parhaan tilasi ja parhaan henkilöstösi huomion illaksi, täytyy ylittää se, mitä sama tila ja aika tuottaisi normaalilla walk-in-kaupalla, säädettynä sillä huomioidulla, että välikausiviikon walk-in-kauppa on todella heikompaa kuin huippukauden walk-in-kauppa, mikä on tarkalleen syy, miksi tapahtumat voivat kannattavasti alittaa huippukauden vastaavan hinnan ja silti ylittää todellisen vaihtoehtoiskäyttötulon sille tietylle viikolle.

Säälausekkeet ansaitsevat erityistä huomiota välikausiviikon tapahtumasopimuksissa, koska toukokuu, kesäkuu ja syyskuu kantavat merkittävästi korkeampaa säävaihtelua kuin Full-Peak heinäkuu-elokuu-ydinaikasi, ja häät tai yritysvaraus, joka romahtaa sateiseen, tuulen piiskaamaan iltaan ilman varasuunnitelmaa, luo tarkalleen sen tyyppisen mainehaitan, jonka luku 17 kattaa, tarkalleen sinä vuodenaikana — suhteellisen rauhallisena kautena — jolloin sana kulkee nopeimmin pienemmän varausjoukon läpi. Rakenna standardi säälauseke jokaiseen tapahtumasopimukseen 3 komponentilla: määritelty säärajoite (sidottu omiin luvun 3 Weather Revenue Index -rajoihisi, joten se on objektiivinen, ennalta sovittu laukaisin eikä subjektiivinen arvio tehtynä paineen alla päivänä), ennalta sovittu sisä- tai katettu varatila tai -formaatti, jos paikallasi on sellainen, ja selkeä peruutus-tai-lykkäys-politiikka nimenomaan säälle, joka jää minkä

tahansa varasuunnitelman kyvyn ulkopuolelle — mukaan lukien miten mahdollinen talletus käsitellään, koska epäselvä sääperuutuspolitiikka on yksi yleisimmistä asiakasriitojen lähteistä tässä liiketoiminnan segmentissä.

Otetaan havainnollistava välikausiviikkokausi beach clubille, joka pyörittää Tapahtumapakettikehystä toukokuun, kesäkuun ja syyskuun yli. Arki-illan tyypillinen walk-in ruoka- ja juomaliikevaihto kesäkuun alussa, keskimääräisenä WRI-vyöhykepäivänä, saattaa olla noin 1 100 € — todella heikko suhteessa huippukauden lukuihin.

Yksityistapahtumapaketti 40 vieraille, hinnoiteltuna 68 eurolla per pää mukaan lukien määritelty menu ja juomapaketti, tuottaa 2 720 € samalle illalle — selvä parannus walk-in-vaihtoehtoon nähden jo ennen sen huomioimista, että paikka olisi todennäköisesti pyörinyt murto-osalla täydestä miehityksestä ja tuottanut vielä vähemmän kuin tuo 1 100 euron luku todella hiljaisena arkipäivänä ilman varausta.

Havainnollistavien 14 arki-illan välikausiviikkoikkunan yli, täytettynä yksityistapahtumilla tai yrityspäivillä per kausi, keskimääräisellä pakettiärvolla 2 400 € netto arvioidusta walk-in-vaihtoehtosta, jonka ne korvasivat, se on karkeasti 33 600 € lisäkatetta, jonka välikausiviikot generoivat juuri koska ne myytiin tarkoituksellisesti eikä jätetty sattumanvaraisen walk-in-kysynnän varaan.

Myyntimekanismi on yhtä tärkeä kuin hinnoittelu — välikausiviikon tapahtumat täytyy myydä hyvissä ajoin ennen kautta, ei löydettyinä kyselyinä kun jo olet auki, koska useimmat yksityis- ja yritystapahtumavaraukset suunnitellaan kuukausia etukäteen. Tämä tarkoittaa, että tapahtumapakettisi, hinnoittelusi ja saatavuuskalenterisi täytyy olla valmiit ja markkinoidut Plan-vaiheen aikana, ihanteellisesti tammikuuhun tai helmikuuhun mennessä, kohdistaen paikallisiin tapahtumasuunnittelijoihin, yritystoimistoihin alueellasi, ja palaaviin aikaisempiin asiakkaisiin suoraan, sen sijaan että odottaisit kyselyjen

löytävän verkkosivustosi kun kausi on jo käynnissä ja Plan-vaiheen kapasiteettisi jahdata tätä liikevaihtolinjaa on jo mennyt.

Tämän viikon toimenpide: luonnostele 3 tapahtumatasoasi — yksityistapahtumat, auringonlaskuillalliset, yrityspäivät — pakettihinnalla kullekin, perustuen realistiseen vieraslukumäärään ja yllä olevaan tuottovertailulogiikkaan, ja tunnista tietyt välikausiviikon arki-iltaikkunasi, joita aktiivisesti myyt tänä kautena. Jos luet tätä välikauden ulkopuolella, se on tarkalleen se Plan-vaiheen ikkuna, jossa tämän myynnin täytyy tapahtua — aloita kontaktointi nyt, älä kun ranta avautuu uudelleen.

Tällä Viikolla

1

Luonnostele 3 tapahtumatasoasi — yksityistapahtumat, auringonlaskuillalliset, yrityspäivät — kukin pakettihinnalla.

2

Hinnoittele jokainen taso sen vaihtoehtoista walk-in-tuottoa vasten samalle välikausiviikkoikkunalle, käyttäen Cabana Yield Model -logiikkaa.

3

Tunnista tietyt välikausiviikon arki-iltaikkunasi aktiivisesti myytäväksi tänä kautena.

4

Rakenna standardi säälauseke jokaiseen tapahtumasopimukseen: rajoite, varatila, ja peruutuspolitiikka.

5

Aloita pakettien markkinointi paikallisille tapahtumasuunnittelijoille, yritystoimistoille ja palaaville asiakkaille nyt, Plan-vaiheen aikana.

LUKU 16

Sadepäivät: Vähemmän Häviäminen

*Kun 100, etsi sateenkaaria. Kun on pimeää,
etsi tähtiä.*

— VANHA SANANLASKU

Kuvittele 220-paikkainen paviljonki harmaana lauantaiaamuna: ennuste sanoi, että saattaisi selkeytyä puoleenpäivään mennessä, joten koko miehitys pysyi, täydentäen terassia, joka pysyi 3 neljäsosaa tyhjänä 6 tuntia palkkojen juostessa lähes olemattoman liikevaihdon vastapainoksi. Menetys ei ollut sade. Se oli 2 tuntia, jotka käytettiin toivomiseen päättämisen sijaan. Joskus vastaus ei ole miten palvella enemmän asiakkaita, suojella kassajonoa, tai nostaa Juomasuhdetta — se on miten hävitä vähiten rahaa päivänä, jolloin lähes kukaan ei tule, koska sadetukahduttama päivä oman Weather Revenue Indexisi mukaan ei ole pienempi versio normaalista päivästä, se on perustavanlaatuisesti erilainen toimintaongelma, ja sen ajaminen Baseline-tila-mentaliteetilla, toivoen sään kääntyvän, yleensä maksaa enemmän kuin päivän hyväksyminen sellaisenaan aikaisin ja tilojen vaihtaminen päättäväisesti.

Ydinkuri on se, mitä kutsun **Rain Day Protocol**, ja sen määrittelevä piirre on päätöksen nopeus, ei se mitä konkreettisesti teet kun olet päättänyt — koska suurin yksittäinen kustannustekijä aidosti huonon sään päivänä ei ole itse matala liikevaihto, se on täyden tai lähes täyden miehityksen työvoimakustannus, joka seisoo ympäriinsä tuota matalaa liikevaihtoa vasten tuntikausia ennen kuin joku vihdoinkin myöntää, ettei päivä käännä. Aseta Rain Day -laukaisimesi omia luvun 3 WRI-rajojasi vasten, ja tee päätös klo 07:00, käyttäen aamun todellisia olosuhteita ja vahvistettua ennustetta odottamisen sijaan aamun läpi toivoen sen selkeytyvän, koska jokainen viivästystunti aidosti sadetukahdutetulla päivällä on Baseline-tai-keuhkeampi työvoimakustannustunti Rain Day -liikevaihtoa vastaan.

Rain Day Protocol kattaa 4 toiminnallista siirtymää, aktivoituina yhdessä hetkellä, jolloin klo 07:00 päätös tehdään. Minimimiehitys: laske heti pienimpään turvalliseen toimintamiehistöön — merkittävästi jopa luvun 5 Baseline-tilasi alle, koska Baseline suunniteltiin keskimääräistä-heikommalle-mutta-silti-kauppaavalle päivälle, ei aidosti

huuhtoutuneelle. Ennakkovalmistelutuotanto: ohjaa vähennetty keittiömiehistö erätuotantoon ja valmisteluun seuraaville useille kauppapäiville joutokäynnin sijaan, koska sadepäivä on aidosti tehokas aika päästä edelle varastoissa, joille kiireiselle Full-Peak-päivälle ei koskaan jää aikaa — kastikkeet, marinadit, annostelu, mikä tahansa kohtuullisella säilyvyysajalla Beach Menu Matrix -pisteytyksesi mukaan. Siivous: käytä vähentyneen kysynnän päivä syväsiivoustehtäviin, joille Full-Peak- tai jopa Standard-Peak-päivällä ei koskaan ole aikaa — laitteiden huolto, syvät asemapuhdistukset, varaston uudelleenjärjestely — muuttaen muuten haaskatut työtunnit aidosti hyödylliseksi huoltoajaksi puhtaan tappion sijaan. Koulutus: sadepäivä on myös yksi harvoista ikkunoista stlvin kaudessa ajaa kertauskoulutusta, ristiin kouluttaa henkilöstöä asemien yli (suoraan hyödyllistä Mode Ladder - joustavuudelle myöhemmin kaudella), tai käydä läpi mahdolliset prosessiaukot, jotka ilmenivät viimeisen Full-Peak-päivän vuoron jälkeisessä läpikäynnissä.

Rain Day Protocol, 4 Siirtymää

- 1 Minimimiehitys: laske heti pienimpään turvalliseen toimintamiehistöön, jopa Baseline-tilan alle.
- 2 Ennakkovalmistelutuotanto: ohjaa vähennetty keittiömiehistö erätuotantoon tulevia kauppapäiviä varten.
- 3 Siivous: käytä päivä syväsiivouksiin ja huoltoon, joille Full-Peak-päivällä ei koskaan ole aikaa.
- 4 Koulutus: aja kertauskoulutusta ja ristiin-asemakoulutusta vähennetyllä miehistöllä.

Klo 07:00 päätöksen moraalinen ulottuvuus ansaitsee oman huomionsa, koska huonosti hoidettu Rain Day Protocol syövyttää tarkalleen sitä tiimin luottamusta, josta Weather-Indexed Roster on riippuvainen lopun kauden ajan. Kommunikoi päätös selkeästi ja mahdollisimman aikaisin — ihanteellisesti klo 07:00 mennessä minkä tahansa vahvistuskanavan kautta, jota luvun 6 miehitysjärjestelmäsi käyttää — sen sijaan että jättäisit henkilöstön epävarmasti tarkistamaan aamun läpi. Ole läpinäkyvä siitä, miksi päätös tehtiin, sitomalla se nimenomaisesti ennalta sovittuun WRI-rajaan sen sijaan että se näyttäisi mielivaltaiselta, koska henkilöstö, joka ymmärtää järjestelmän, luottaa sen sisällä tehtyihin yksittäisiin päätöksiin paljon enemmän kuin henkilöstö, jolle vain kerrotaan "tänään on hiljaista" ilman näkyvää logiikkaa sen takana. Ja kohtelee tiimisopimuksesi seisautuskompensaatiota aitona sitoumuksena, maksettuna nopeasti ja ilman väittelyä, koska tiimi, joka näkee seisautusmaksun kohdeltavan valinnaisena tai jälkikäteen neuvoteltavana, lakkaa täysin luottamasta joustavuusjärjestelyyn, mikä purkaa koko luvun 6 Weather-Indexed Roster - oikeudenmukaisuuspohjan.

Otetaan havainnollistava vertailu kahdesta lähestymistavasta samaan sadeisen lauantain 220-paikkaisessa paviljongissa, alunperin miehitettynä Standard-Peak-päiväksi 21 työntekijällä optimistisen torstain ennusteen perusteella, joka ei pitänyt. Lähestymistapa yksi: ei protokollaa, henkilöstö pysyy hitaan, epävarman aamun läpi kun johto toivoo sateen selkeytyvän, osittainen alasajo tapahtuu noin puoleenpäivään mennessä kun on selvää, että päivä on menetetty, karkeasti 14 henkilöstötuntia per henkilö olennaisesti epätuottoisaa työtä aamun yli ennen kuin vähennetty iltapäivämiehistö ottaa vallan — havainnollistava kokonaistyövoimakustannus päivälle noin 2 850 € liikevaihtoa vastaan ehkä 1 400 € — selvä tappio hyvin sen ylitse, minkä sää yksin teki väistämättömäksi. Lähestymistapa 2: Rain Day Protocol laukaistu puhtaasti klo 07:00, miehitys laskettu heti 7 hengen

minimimiehistöön, vapautettu Flex- ja On-Call-henkilöstö kompensoitu seisautussopimuksen mukaan vaatimattomalla kiinteällä hinnalla täysien palkkojen sijaan, ja vähennetty miehistö ohjattu valmisteluun ja siivoukseen tuottavaa arvoa varten päivän oman kaupan ylitse — havainnollistava kokonaistyövoimakustannus noin 1 650 € samaa noin 1 400 euron liikevaihtoa vastaan, yhä tappio eristettynä päivälle, mutta merkittävästi pienempi, ja kriittisesti, sellainen joka generoi todellista valmistelu- ja huoltoarvoa, josta seuraavat päivät hyötyvät puhtaan seisomiskustannuksen sijaan.

Vaisto, jota vastaan täytyy taistella tässä, ja se on aidosti inhimillinen, on uponneiden kustannusten veto jatkaa toivomista, että rajallinen aamu kääntyy kunnolliseksi iltapäiväksi sen sijaan että tekisi päätöksen ja hyväksyisi tappion puhtaasti. Rakenna kuri sitoutumalla etukäteen WRI-rajaan ja klo 07:00 ajoitukseen Plan-vaiheessa, jolloin voit ajatella selkeästi kompromissista, sen sijaan että jättäisit päätöksen tehtäväksi todellisen harmaan, hiljaisen lauantai-aamun tunnepaineen alla jo aikataulutetulla ja toiveikkaalla täydellä miehityksellä.

Tämän viikon toimenpide: kirjoita oma Rain Day Protocol yhden sivun asiakirjaksi — tietty WRI-laukaisurajasi, minimimiehistysmäärä ja kuka siinä on, ennakkovalmistelutehtävälistasi, ja seisautuskompensaatiolukusi tiimisopimuksesi mukaan. Sen kirjoittaminen ja sopiminen ennen kauden alkua on se, mikä tekee klo 07:00 päätöksestä nopean ja riidattoman jokaisen uuden harmaan taivaan uudelleenneuvottelun sijaan.

Aloittaminen

1

Aseta Rain Day -laukaisimesi omia WRI-rajojasi vasten ja sitoudu klo 07:00 päätösaikaan.

2

Määritä minimiturvallisen miehityksesi henkilöstömäärä, jopa Baseline-tilan alle.

3

Rakenna ennakkovalmistelutuotantolista ja syväsiivoustehtävälista vähennetyille miehistölle.

4

Kirjoita seisautuskompensaatioluku tiimisopimukseesi ja sitoudu maksamaan se nopeasti.

LUKU 17

Maine Puristetussa Kaudessa

Tarvitaan monta hyvää tekoa hyvän maineen rakentamiseksi, ja vain yksi huono sen menettämiseksi.

— BENJAMIN FRANKLIN

Huono arvostelu, joka julkaistaan heinäkuun alussa, maksaa kausiluontoiselle rantatoiminnalle enemmän kuin identtinen arvostelu maksaisi ympärivuotiselle ravintolalle, ja enemmän kuin identtinen arvostelu maksaisi samalle rantatoiminnalle syyskuussa — ja syy on rakenteellinen, ei emotionaalinen. Ympärivuotisella ravintolalla on kuukausia edessään generoida positiivisia arvosteluja, jotka laimentavat yhden huonon kokonaisarvosanassa, jonka potentiaalinen asiakas todella näkee. Rantatoiminnalla heinäkuun alussa on korkeintaan 10-12 viikkoa jäljellä olevia kauppapäiviä sen laimentamiseksi, ja huono arvostelu, joka julkaistaan kauden viimeisillä viikoilla, on lähes ilman aikaa laimentua ollenkaan ennen kuin kausi yksinkertaisesti loppuu ja matala kokonaisarvosana istuu siellä, laimentamattomana, koko nesezono-ajan kun seuraavan kevään potentiaaliset asiakkaat tutkivat, minne mennä.

Tämä tarkoittaa, että palvelun palautuminen — käytännön työ huonon kokemuksen nappaamiseksi ennen kuin siitä tulee huono arvostelu, ja hyvä vastaaminen arvosteluihin, joita tapahtuu joka tapauksessa — täytyy toimia päivittäisellä rytmillä Sprintin aikana, ei viikoittaisella tai kuukausittaisella tahdilla, joka saattaisi toimia ympärivuotiselle toiminnalle. Kutsun tätä päivittäistä käytäntöä **Reputation Huddlesi**: aidosti lyhyt, strukturoitu viiden-10 minuutin tiimin check-in, ajettuna johdonmukaisessa päivän kohdassa (lounaspalvelun loppu toimii hyvin useimmille rantatoiminnoille, ennen iltapäivähuippua), kattaen 3 asiaa jokaisena yksittäisenä kauppapäivänä.

Ensinnäkin, mikä tahansa palveluongelma nykyisestä päivästä tähän mennessä, jonka asiakas todennäköisesti muistaa negatiivisesti — pitkä odotus, tilausvirhe, siisteysvalitus, mikä tahansa jonka sali- tai keittiötiimin jäsen huomasi vaikka sitä ei muodollisesti eskaloitu — nostettuna esiin nimenomaisesti niin, että se voidaan käsitellä sen asiakkaan kanssa ennen kuin hän lähtee, ei löydettyä ensimmäistä kertaa arvostelussa 3 päivää myöhemmin, kun mitään ei enää voida

tehdä. Toiseksi, nopea lukema mistä tahansa arvosteluista tai suorista somemaininnoista julkaistuna edellisen huddlen jälkeen, selkeällä päätöksellä vastauksesta — kuka vastaa, mitä sanotaan, ja kuinka nopeasti, koska vastausnopeus Sprintin aikana julkaistulle arvostelulle merkitsee enemmän kuin nesezono-aikana, sekä koska potentiaalinen asiakas, joka tutkii saman viikon vierailua, näkee vastaamattoman tuoreen valituksen hyvin eri tavalla kuin vastaamattoman vanhan, että koska nopea, armollinen vastaus lailliseen valitukseen usein kannustaa arvostelijaa päivittämään tai lieventämään alkuperäistä arvosanaansa. Kolmanneksi, tietty katse eteenpäin mihin tahansa nykyisessä tai tulevassa vuorossa, joka on tunnettu riski toistaa äskettäinen ongelma — asema, joka on ollut alimiehitetty, ruokalistakohde, joka aiheutti valituksen eilen — jotta sama ongelma ei toistuisi ennen kuin se on todella korjattu.

Kuvittele perhe, jonka tilaus tuli väärin täydessä lauantaissa. Tarjoilija huomaa, nostaa esiin viiden minuutin huddlessa ennen kuin sitä koskaan eskaloidaan, ja pöytä lähtee ilmaisella juomalla ja aidolla anteeksipyyntöillä katkeruuden sijaan — ero unohtettavan sekaannuksen ja loppukauden ajan verkossa istuvan yhden tähden arvostelun välillä. Päivittäinen huddle-formaatti toimii, koska se nappaa ongelmat ikkunassa, jossa ne ovat vielä korjattavissa — asiakas, jonka tilaus oli väärin, mutta jolle kerrotaan siitä, tarjotaan korjaus, ja joka lähtee tuntien tulleen kuulluksi, kirjoittaa harvoin saman arvostelun kuin asiakas, jonka identtinen huono kokemus yksinkertaisesti päättyi maksamiseen ja lähtemiseen ilman käsittelyä. Kuilu näiden kahden lopputuloksen välillä on täysin funktio siitä, nousiko ongelma esiin ja käsiteltiinkö se saman vierailun aikana, mikä on tarkalleen se, mitä saman-päivän huddle-rytmi, ei viikoittainen katsaus, tekee mahdolliseksi.

Arvosteluvastaus itsessään ansaitsee tietyn standardin Sprintin aikana, tiukemman kuin useimmat ympärivuotiset ravintolat ylläpitävät. Vastaa

negatiivisiin arvosteluihin 24 tunnin sisällä kauppakauden aikana, ihanteellisesti samana päivänä, verrattuna rennompaan 48-72 tunnin standardiin, joka saattaisi olla kohtuullinen nesezono-aikana, kun vastausten kiireellisyys merkitsee vähemmän. Pidä vastaus tarkkana ja ei-puolustautuvana — tunnusta nimetty todellinen ongelma, vältä geneeristä šablooninomaista anteeksipyyntöä, joka kuulostaa epäaidolta, ja missä aidosti sopivaa, kutsu asiakas takaisin tietyllä eleellä, koska näkyvä, tarkka, armollinen julkinen vastaus tekee todellista työtä jokaiselle muulle sitä lukevalle potentiaaliselle asiakkaalle, ei vain alkuperäiselle arvostelijalle. Ja seuraa vastausprosenttiasi ja vastausaikaasi todellisena mittarina Sprintin aikana, ei satunnaisena tehtävänä jonka joku hoitaa kun on ylimääräinen hetki — anna se nimenomaisesti tietylle henkilölle tai kiertävälle roolille joka viikko, koska maineenhallinta, jolla ei ole omistajaa, ei luotettavasti tapahdu johdonmukaisesti kun palvelupaine kasvaa.

Otetaan havainnollistava vertailu kahden samankokoisen beach clubin välillä kauden yli. Klubi A ei aja strukturoitua päivittäistä mainprosessia; arvostelut tarkistetaan ja niihin vastataan karkeasti viikoittain, kun johtajalla on hiljainen hetki, keskimääräisellä vastausajalla kauden yli noin 4,5 päivää ja vastausprosentilla noin 55 % negatiivisista arvosteluista saaden minkäänlaisen vastauksen ylipäättään. Klubi B ajaa päivittäistä Reputation Huddlea koko Sprintin ajan, tietyllä kiertävällä omistajalla joka viikko; keskimääräinen vastausaika on alle 20 tuntia ja vastausprosentti negatiivisiin arvosteluihin saavuttaa 92 %.

Havainnollistavan kauden yli klubi A:n kokonaisarvosana pääasiallisten arvostelualustojen yli ajautuu alkavasta 4,3:sta 4,0:aan kauden loppuun mennessä, pääosin laimentamattomana huomioiden kuinka harvat kauden jäljellä olevista päivistä voivat kompensoida kasan huonoja arvosteluja rankasta heinäkuun jaksosta; klubi B alkaa samankaltaisesta 4,3:sta ja pitää 4,2:n, päivittäisen napata-ja-vastaa-

rytmin estäessä saman rankan jakson kompaktoitumisen laimentamattomaksi arvosanan pudotukseksi. Menessä seuraavaan kevääseen, kun potentiaaliset asiakkaat tutkivat, minne varata, se 4,0 vastaan 4,2 -kuilu on todellinen, mitattavissa oleva ero klikkausprosentissa ja varauskyselyprosentissa useimmilla arvostelu- ja varausalustoilla.

Tämän viikon toimenpide: aseta Reputation Huddlen kiinteä päivittäinen aikaikkuna ja anna sen kiertävä viikoittainen omistaja ennen kauden alkua, tai ennen seuraavaa kauppaviikkoasi, jos olet keskellä kautta. Kirjoita kolmikohtainen formaatti — tämän päivän palveluongelmat, arvostelu- ja mainintakatsaus, eteenpäin katsova riski — kortille huddlen paikassa, ja aloita päivittäinen rytmi tällä viikolla sen sijaan että odotat huonon arvostelun pakottavan kurin olemassaoloon reaktiivisesti.

Tällä Viikolla

1

Aseta Reputation Huddlen kiinteä päivittäinen aikaikkuna, ihanteellisesti lounaspalvelun loppu.

2

Anna kiertävä viikoittainen omistaja, joka on vastuussa arvosteluista ja maininnoista.

3

Kirjoita kolmikohtainen huddle-formaatti kortille: tämän päivän palveluongelmat, arvostelu-/maintikatsaus, eteenpäin katsova riski.

4

Sitoudu vastaamaan negatiivisiin arvosteluihin 24 tunnin sisällä, ihanteellisesti samana päivänä, Sprintin aikana.

LUKU 18

Sulkemisviikko Ja Jälkiarviointi



*Emme opi kokemuksesta... opimme
kokemuksen pohdinnasta.*

— JOHN DEWEY

Kausiluontoisen toiminnan sulkemisviikko saa vähemmän huolellista huomiota kuin lähes mikä tahansa muu viikko kalenterissa, ja se on täsmälleen väärinpäin, koska sulkemisviikko on se, jolloin kauden arvokkain omaisuus — kaikki, mitä tiimi juuri oppi, yhä tuoreena muistissa — on saatavilla tarkalleen muutaman viikon ajan ennen kuin se häipyä epämääräisiksi vaikutelmiksi, jotka seuraavan kevään suunnittelun täytyy rekonstruoida epätäydellisistä tiedoista ja puoliksi muistetuista anekdooteista. Kohteile sulkemisviikkoa yhtä toiminnallisesti tärkeänä kuin avautumisviikkoasi, ei alasajona, josta huomio on jo poistunut.

Käytännön purkutyö tarvitsee oman tarkistuslistan, koordinoituna luvun 12 Lupakalenteriin pakollisen purkumääräajan ja luvun 13 rakennekategoriasi kanssa: itse rakenteen purkaminen ja varastointi (luvun 13 varastointiolosuhtekurilla, jotta vältetään kallis kevytllätys), aito fyysinen inventaariolaskenta ja täsmäytys myyntipisteen varastotietoihin, koska sulkemisinventaariolaskenta on sekä kontrolli tappiota vastaan kauden yli että lähtöluku seuraavan kevään avausvarastotilaukselle, täydellinen talletusten täsmäytys — kabana-talletukset luvusta 10, tapahtumatalletukset luvusta 15 — palautettuna tai menetettynä politiikan mukaan ja selkeästi dokumentoituna, ja mikä tahansa laite tai kalusteet, joita myydään varastoinnin sijaan, koska aidosti rehellinen kauden lopun inventaario usein paljastaa alikäytettyä laitteistoa, joka kannattaa likvidoida sen sijaan että maksettaisiin sen varastoinnista toisen talven yli.

Itse jälkiarvioinnin täytyy tapahtua muistin ollessa tuore — kahden-3 viikon sisällä sulkemisesta, ei lykättynä hiljaisempiin talvikuukausiin, kun sitä on houkuttelevaa lykätä — ja se tarvitsee strukturoidun agendan sen sijaan että olisi avoin keskustelu, joka ajautuu kohti äänekkäimpiä muistoja hyödyllisimpien sijaan. Rakenna Jälkiarvioinnin Agenda kuuden osion ympärille, jotka on kartoitettu suoraan tämän kirjan

ydinkehyksiin, jotta kauden todellinen data syöttää suoraan takaisin ensi vuoden suunnitteluun eikä sitä rekonstruoida tyhjästä.

Season Number -täsmäytys: vertaa todellista kauden liikevaihtoa ja todellista vuotuista voittoa luvun 2 Season Number -laskentataulukkoa vasten, ja tunnista erityisesti, mistä kuilu, jos sellainen on, tuli — oliko se puute nimenomaan Vaaditussa Tuotossa Hyvän-Sään-Päivää-Kohti (kapasiteetti- tai suoritusongelma niinä päivinä, jotka merkitsivät eniten), vai puute tasaisesti levittäytyneenä kauden yli (todennäköisemmin hinnoittelu- tai kustannusrakenneongelma)? Weather Revenue Index -päivitys: lisää tämän kauden täysi päivittäinen liikevaihto- ja säädata luvun 3 3 kauden WRI-malliisi, hienosäätäen sen tarkkuutta ensi vuoden ennustamiselle. Mode Ladder ja Bottleneck Audit -katsaus: vastasiko todella havaittu rajoite kiireisimpinä päivinäsi sitä, mitä viime vuoden Bottleneck Audit ennusti, ja vastasivatko Mode Ladderin 3 konfiguraatiota todella todellista kysyntää asetetuilla rajoilla, vai täytyykö rajakalibrointia säätää? Returner Rate ja palkkauskatsaus: laske tämän kauden todellinen Returner Rate -panos ensi kevääälle, ja katso, mikä toimi ja mikä ei luvun 7 palkkausaikataulussa, kun tietyt pullonkaulat (hidas ryhmähaastattelujen kääntöaika, asumisaukko joka menetti vahvan ehdokkaan) muistetaan yhä konkreettisesti eikä epämääräisesti. Kassavirran täsmäytys: vertaa todellista kassakäyrrää luvun 14 12 kuukauden šablonia vasten, ja tarkista erityisesti, rahoitettiin Esikausi-kulutuskulu suunnitellusti vai loiko se enemmän stressiä kuin ennustettiin, syöttäen suoraan siihen, kuinka paljon voittoa pidätetään tänä vuonna ensi kevääälle sen luvun ohjeistuksen mukaan. Maine- ja palvelukatsaus: vedä kauden todellinen arvostelutieto ja huddle-loki luvusta 17, ja tunnista mikä tahansa toistuva palveluongelmakuvio, joka kannattaa käsitellä rakenteellisesti ensi kaudella sen sijaan että kohdeltaisiin kertaluonteisena joka kerta kun se toistui.

Jälkiarvioinnin Agenda, 6 Osiota

- 1 Season Number -täsmäytys: todellinen liikevaihto ja voitto laskentataulukkoa vasten, ja mistä mahdollinen kuilu tuli.
- 2 Weather Revenue Index -päivitys: lisää tämän kauden data 3 kauden malliin.
- 3 Mode Ladder ja Bottleneck Audit -katsaus: vastasiko todellinen rajoite ennustetta ja rajoja?
- 4 Returner Rate ja palkkauskatsaus: tämän kauden todellinen aste, ja mikä toimi tai ei aikataulussa.
- 5 Kassavirran täsmäytys: todellinen käyrä šablonia vasten, ja rahoitettiinko Esikausi-kulutuskulu suunnitellusti.
- 6 Maine- ja palvelukatsaus: kauden arvostelutieto ja huddle-loki, ja mikä tahansa toistuva kuvio korjattavaksi.

Otetaan havainnollistava jälkiarviointihavainto keskikokoiselta klubilta. Season Number -täsmäytys näyttää, että todellinen liikevaihto laskeutui 612 000 euroon vaadittua 639 000 euroa vasten — 4 %:n vaje. Ristiviittaus WRI-päivitykseen näyttää, että kauden sää oli mitattavasti hieman 3 kauden keskiarvon alapuolella kokonaisten korkea-WRI-päivien osalta, mikä selittää merkittävän osan kuilusta itsessään. Mutta Mode Ladder -katsaus paljastaa jotain toimintakelpoisempaa: kauden todella korkeimman-WRI:n päivinä havaitut asiakasmäärät jäivät johdonmukaisesti noin 6 % alle Full-Peak-tilan asiakastavoitteen, ja Bottleneck Audit -katsaus jäljittää tämän erityisesti baarin läpimenoarajoitteeseen, joka merkittiin riskiksi luvun 9 esimerkissä — tarkalleen sen tyyppinen havainto, joka on helppo missata ilman strukturoitua katsausta, koska 4 %:n kokonaisliikevaihtovaje voisi

uskottavasti syyttää "säätä" ja jättää sen siihen, kun tarkempi ja hyödyllisempi havainto on, että jopa huomioiden hieman heikomman kauden, tietty, korjattava rajoite maksoi todellista liikevaihtoa niinä päivinä, jotka merkitsivät eniten.

Datan säilytys on yhtä tärkeää kuin itse keskustelu — kirjoita jälkiarvioinnin havainnot pysyvään tallenteeseen, ei vain kokousmuistiinpanoina jotka arkistoidaan ja unohdetaan, ja päivitä erityisesti eläviä asiakirjoja, jotka tämä kirja on rakentanut aikaisempien lukujen yli: Season Number -kortti, WRI-laskentataulukko, Mode Ladder -kortit, tiimisopimus, ja Lupakalenteri, jotta ensi kevään suunnittelu alkaa tämän kauden todellisesta opitusta todellisuudesta sen sijaan että rekonstruois oletuksia tyhjästä.

Tämän viikon toimenpide, riippumatta siitä milloin oma sulkemisviikkosi osuu: varaa jälkiarviointipäivä nyt, kahden-3 viikon sisällä sulkemisesta, ja rakenna 6-osainen agenda etukäteen, jotta keskustelu pysyy strukturoituna ja tuottaa tarkkoja, dokumentoituja havaintoja sen sijaan että olisi yleinen, tyydyttävä mutta lopulta epätuottava keskustelu siitä, miltä kausi tuntui.

Aloittaminen

1

Koordinoi purkutarkistuslista Lupakalenterisi pakollisen purkumääräajan kanssa.

2

Aja täysi fyysinen inventaariolaskenta ja täsmäytä se POS-varastotietoihin.

3

Täsmäytä kaikki kabana- ja tapahtumatalletukset — palautettuna tai menetettynä politiikan mukaan.

4

Varaa jälkiarviointipäivä kahden-3 viikon sisällä sulkemisesta ja rakenna 6-osainen agenda etukäteen.

5

Päivitä elävät asiakirjat — Season Number -kortti, WRI-laskentataulukko, Mode Ladder -kortit, tiimisopimus, Lupakalenteri — tämän kauden havainnoilla.

LUKU 19

Nesezono-Yhtiö



Talvi ei ole vuodenaika, se on juhla.

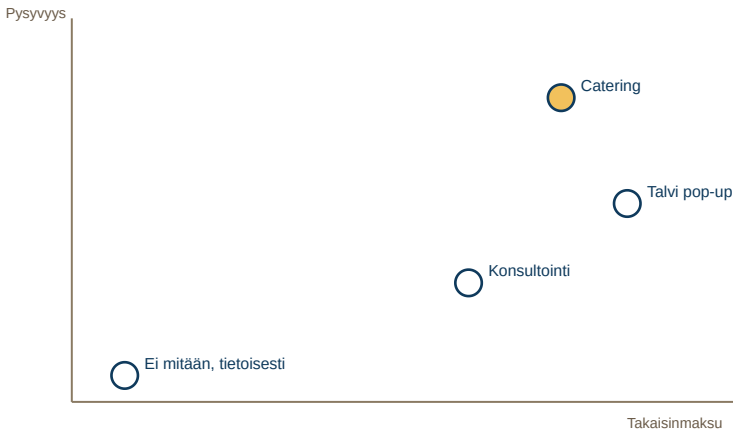
— ANAMIKA MISHRA

Se, mitä sinä ja ydintiimisi teette lokakuun ja maaliskuun välillä, on aito strateginen päätös, ei vain kuilu, joka täytyy kestää kunnes seuraava kausi alkaa, ja tämän kohteleva tarkoituksellisenä valintana — sen sijaan että ajaututtaisiin oletusarvoisesti joko kiihkeään sivubisnekseen tai täydelliseen toimettomuuteen — on yksi selkeämmistä jakolinjoista toimijoiden välillä, jotka rakentavat kestävän, monikautisen liiketoiminnan, ja toimijoiden, jotka olennaisesti aloittavat tyhjästä joka kevät.

Ydin-nesezono-ongelma on pysyvyys: parhaat palaajasi, ne jotka ajavat Returner Ratea, jota koko tämä kirja on korostanut yksittäisenä parhaana kannattavan kauden ennustajana, sitoutuvat todennäköisemmin palaamaan, jos heillä on jonkinlainen jatkuvuus talven yli sen sijaan että olisi täydellinen 7 kuukauden kuilu ilman yhteydenpitoa ja ilman tuloa sinulta ollenkaan. Ydintiimin 4-kuudesta hengestä pitäminen työllistettynä ympäri vuoden — ei koko kausitiimiä, vaan aito ydin, joka olisi muuten vaikeinta ja kalleinta korvata — kannattaa kohdella tietyinä tavoitteena, ja muoto, jonka tämä ympärivuotinen työllisyys ottaa, on missä todellinen strateginen valinta tulee kuvaan.

Rakenna **Nesezono-Vaihtoehtojen Matriisi**, pisteyttäen jokaisen realistisen vaihtoehdon 3 ulottuvuutta vasten: takaisinmaksu (generoiko se nettotuloa, vai onko sen arvo puhtaasti pysyvyys ja brändipääoma, jolloin se täytyy rehellisesti budjetoida kustannuksena eikä odottaa maksavan itseään takaisin), pysyvyysarvo (kuinka suoraan tämä vaihtoehto pitää tietyn ydintiimisi sitoutuneena ja todennäköisesti palaavana, versus geneerinen talviaktiiviteetti, joka ei todella kosketa kausihenkilöstöäsi ollenkaan), ja vaiva-käynnistykseen (kuinka paljon jo venytettyä omaa Plan-vaiheen aikaasi tämä vaihtoehto kuluttaa, koska nesezono-yritys, joka syö suunnitteluajan, josta tämän kirjan muut luvut ovat riippuvaisia, voi hiljaa heikentää ensi kautta jopa generoidessaan talvituloa).

Off-Season Options Matrix



PISTEYTÄ JOKAINEN NESEZONO-VAIHTOEHTO TAKAISINMAKSUN, PYSYVYYDSARVON JA VAIVA-KÄYNNISTYKSEEN MUKAAN ENNEN OLETUSARVOISTA AJAUTUMISTA TALVEEN

4 laajaa kategoriaa taipuvat esiintymään useimpien toimijoiden matriiseissa. Talvi-pop-upit — pienemmän jalanjäljen, sisätiloissa oleva tai voimakkaasti muokattu versio ydintarjonnastasi, ajettuna eri sijainnissa tai formaatissa talvikuukausiksi — pisteyttävät yleensä hyvin takaisinmaksussa, jos sinulla on pääsy sopivaan sisätilaan, ja hyvin pysyvyydessä, jos ydintiimiä miehittää sitä, mutta pisteyttävät heikosti vaiva-käynnistykseen, koska talvipaikan löytäminen, sovittaminen ja luvittaminen on aidosti huomattava työ, mikä tarkoittaa että tämä vaihtoehto yleensä on järkevä vasta kun olet ajanut sitä ainakin yhden talven vakiinnuttaaksesi sen toistettavaksi, alemman vaivannäön vuotuiseksi aktiviteetiksi sen sijaan että yrittäisit sitä ensimmäistä kertaa ollessasi jo uupunut kauden sulkemisesta. Catering — ydintiimiä ja usein olemassa olevan laitteistosi käyttäminen yksityisen ja yritys-cateringin pyörittämiseen talvikuukausien yli, ilman kiinteän talvipaikan yleiskuluja — pisteyttää yleensä paremmin vaiva-käynnistykseen kuin

pop-up, ja voi pisteyttää hyvin takaisinmaksussa, jos sinulla on olemassa olevat yritys- tai tapahtumasuhteet luvun 15 välikausiviikkostrategiasta rakennettavaksi, vaikka se tyypillisesti generoi merkittävästi vähemmän absoluuttista liikevaihtoa kuin pop-up täydellä kapasiteetilla. Konsultointi — omistaja, joskus vanhemman palaajan rinnalla, neuvomassa muita kausitoimijoita, joko muodollisesti tai epämuodollisesti, kehyksistä ja järjestelmistä, jotka saivat oman toimintasi toimimaan — pisteyttää hyvin vaiva-käynnistykseen ja kohtuullisesti takaisinmaksussa, jos voit rakentaa aidon asiakaskunnan, vaikka se yleensä ei kosketa pysyvyyttä ollenkaan koska se tyypillisesti ei työllistä laajempaa ydintiimiäsi. Ja ei mitään, tietoisesti — aidosti operatiivinen sulkeminen lokakuusta maaliskuuhun, ydintiimillä vähennetyllä mutta läsnä olevalla retainerilla nimenomaan heidän säilyttämisekseen seuraavaa kevättä varten, sen sijaan että työllistettäisiin missä tahansa aktiivisessa talviyrityksessä — voi olla oikea valinta suunnittelun mukaan toimijalle, jonka Season Number ja kassavirtamalli, luvuista 2 ja 14, eivät todella tarvitse tai tue talviyrityksen lisäkompleksisuutta ja -riskiä, ja "ei mitään" tietoisesti valitseminen, matriisiin todella ajettuaan, on aidosti erilainen ja parempi päätös kuin ajautuminen talven toimettomuuteen oletusarvoisesti koskaan harkitsematta vaihtoehtoja.

Otetaan havainnollistava matriisi, jonka on ajanut toimija, jolla on vahva olemassa oleva yritystapahtumakirja onnistuneesta välikausiviikkostrategiasta (luku 15). Pisteytettynä 3 ulottuvuuden yli, catering tulee selvästi kärkeen: takaisinmaksu on vankka, kun otetaan huomioon olemassa olevat yritys-suhteet, jotka jo generoivat kyselyjä, pysyvyyssarvo on vahva koska se työllistää suoraan 4 toimijan kuudesta kohdeydinhenkilöstöstä talven yli, ja vaiva-käynnistykseen on hallittavissa koska se käyttää olemassa olevaa laitteistoa ja jo todistettua palveluformaattia sen sijaan että vaatisi uusia lupia tai uutta sijaintia. Talvi-pop-up-vaihtoehto pisteytti hyvin pysyvyydessä ja

uskottavassa takaisinmaksussa mutta tarpeeksi heikosti vaiva-käynnistykseen, kun otetaan huomioon tämän toimijan jo täysi Plan-vaiheen kalenteri, että se lykätään nimenomaisesti tulevaan vuoteen kun catering on vakiintunut ja käynnissä vähemmällä käytännön omistajan osallistumisella. Tässä havainnollistavassa tapauksessa talvi-catering viiden kuukauden yli generoi karkeasti 58 000 € liikevaihtoa terveellä katteella matalan kiinteän yleiskulun ansiosta, mukavasti oikeuttaen 4 ydinhenkilön talvipalkat samalla suoraan suojellen Returner Ratea, jota tämä kirja on korostanut läpi — ja omistaja huomauttaa nimenomaisesti, seuraavan kevään palkkauskontaktoinnissa luvusta 7, että kaikki 4 talvella-pidettyä työntekijää vahvistivat palaajiksi ensimmäisen kontaktoinnvikon sisällä, aineellisesti nopeampi ja varmempi tulos kuin laajemman tiimin palaajavahvistusaste.

Rehellinen arviointi, jota tämä luku pyytää, on onko tietty nesezono-valintasi, mikä se tällä hetkellä onkin, todella valittu tarkoituksellisesti näitä 3 ulottuvuutta vasten, vai onko se yksinkertaisesti tapahtunut oletusarvoisesti — koska tarkoituksellinen "ei mitään" ja vahingossa tapahtunut "ei mitään" näyttävät identtisiltä lokakuussa mutta tuottavat hyvin erilaiset Returner Ratet seuraavana keväänä.

Tämän viikon toimenpide: pisteytä realistiset nesezono-vaihtoehtosi kolmiulotteista matriisia vasten, edes karkeasti, sisällyttäen "ei mitään, tietoisesti" aitona pisteytettävänä vaihtoehtona sen sijaan että se oletettaisiin oletusarvoksi. Jos sinulla ei tällä hetkellä ole tiettyä suunnitelmaa ydintiimin pitämiseksi talven yli, tuo aukko kannattaa käsitellä ennen tämän vuoden jälkiarvioinnin päättymistä, kun tämän kauden tiimisuhteet ovat vielä tarpeeksi tuoreita, jotta aito tarjous osuu.

Tällä Viikolla

1

Pisteytä realistiset nesezono-vaihtoehtosi — talvi pop-up, catering, konsultointi, ei mitään tietoisesti — takaisinmaksua, pysyvyysarvoa ja vaiva-käynnistykseen vasten.

2

Tunnista ne 4-6 ydinhenkilöä, jotka eniten haluat pitää talven yli.

3

Päätä, tarkoituksellisesti, mikä nesezono-vaihtoehto (jos mikään) ajetaan tänä talvena ja budjetoi se eksplisiittisesti.

LUKU 20

10-Kauden Liiketoiminta



*Olemme sitä, mitä toistuvasti teemme.
Erinomaisuus ei siis ole teko, vaan tapa.*

— WILL DURANT

Kuvittele sama paviljonki, 10 huhtikuuta tästä eteenpäin: palaava asiakas kävelee suoraan ohi kilpailijan tuoreemmasta maalipinnasta pöytään, jossa hän on istunut 6 kesää peräkkäin, koska henkilöstö muistaa hänen tilauksensa ja kunta juuri myönsi 10 vuoden vuokrasopimuksen vuosikymmenen puhtaiden uusintojen voimalla. Mikään tästä ei ole olemassa minkään yksittäisen kauden luvuissa — se on tämän viimeisen luvun aihe, kertyminen. Kaikki tässä kirjassa tähän asti on rakennettu yhden kauden oikein tekemisen ympärille — Season Number, WRI, Mode Ladder, miehitys, palkkausmoottori, kassavirta. Se on tarpeellinen perusta, mutta se ei ole koko peli, koska toimijat, jotka rakentavat jotain aidosti arvokasta tässä liiketoiminnassa, eivät ole niitä, jotka onnistuvat yhdessä erinomaisessa kesässä. Yksi loistava heinäkuu voi olla onnea, sään suosiota, tai kertaluonteinen kilpailijan sulkeminen kadun toisella puolella; se ei todista mitään toistettavuudesta, eikä se yksinään rakenna sitä, mitä pankki, tuleva ostaja tai kunta lopulta arvostaa eniten, kun aika koittaa neuvotella jotain suurempaa. He ovat niitä, jotka kertaavat 10 kesää joksikin merkittävästi arvokkaammaksi kuin 10 erillisen kauden voiton summa, ja tuo kertyminen vaatii erilaista, pidemmän horisontin ajattelua kuin mikä tahansa yksittäisen kauden luku tässä kirjassa kattaa yksinään.

4 asiaa kertyvät kausien yli tavalla, jonka yksittäisen kauden näkymä täysin ohittaa. Konsessiouusinnat, käsitellyt mekaanisesti luvussa 12, kertyvät myös strategisesti — luotettavien, hyvin johdettujen kausien historia, asianmukaisesti dokumentoituna ja esitettynä joka uusinnassa, rakentaa neuvotteluvoimaa ajan yli, jota ensikertalaistojilla yksinkertaisesti ei ole, ja luvussa kuvattu investointi-termistä-neuvottelu helpottuu, ei vaikeudu, jokaisen onnistuneen uusintasyklin myötä takanasi. Brändipääoma, joka selviää talvesta — ero beach clubin, jonka potentiaaliset asiakkaat nimenomaan muistavat ja hakevat uudelleen ensi toukokuussa, ja sellaisen, joka on yksinkertaisesti "beach club" erottamattomana 3 muusta samalla hiekkakaistaleella —

rakentuu hitaasti kausien yli luvun 17 mainekurin ja hyvin toteutetun Mode Ladderin ja Beach Menu Matrixin johdonmukaisuuden kautta, ja se näkyy mitattavasti kauden avaavissa varauksissa ja alkukauden walk-in-volyymissa kun se on vakiintunut, asiakkaita jotka palaavat nimenomaan sinulle sen sijaan että oletusarvoisesti valitsisivat minkä tahansa rantapaikan, joka sattuu olemaan lähinnä heidän aurinkovarjoaan sinä päivänä. Palaajakulttuuri, luvun 7 Returner Rate kerrottuna vuosien yli eikä mitattuna missään yksittäisessä kaudessa, tulee aidosti itseään vahvistavaksi tietyn pisteen jälkeen — tiimi, jossa merkittävä osa henkilöstöstä on työskennellyt yhdessä 3, 4, 5 kautta, kehittää toiminnallista sujuvuutta, jaettua ymmärrystä Mode Ladderista ja Rain Day Protocolista ja Reputation Huddlen päivittäisestä rytmistä, jota mikään määrä erinomaista yksittäisen kauden koulutusta ei voi toistaa, ja siitä tulee yksi vaikeammin kopioitavista eduista tässä liiketoiminnassa juuri koska kilpailija, joka aloittaa tyhjästä joka vuosi, ei koskaan voi saavuttaa sitä. Ja päätös siitä, lisätäänkö toinen sijainti, tai muunnetaanko pysyvään rakenteeseen luvun 13 rakenna-vastaan-vuokraa-logiikan mukaan, kannattaa arvioida vasta kun sinulla on useiden kausien todellista dataa takana — Season Number, WRI, kassavirtakäyrä — koska kummankin siirron yrittäminen yhden kauden optimistisella ekstrapoloinnilla on yksi yleisemmistä tavoista, joilla muuten hyvin johdettu yksittäisen sijainnin toimija venyttää itsensä liikaa.

Rakenna 10-Kauden Suunnitelma, aidosti erilainen asiakirja kuin vuotuinen Season Number -laskentataulukko, tarkistettuna ja päivitettyinä jokaisessa jälkiarvioinnissa eikä rakennettuna uudelleen joka vuosi. Sen tulisi seurata pientä joukkoa kausi-kaudelta-mittareita, jotka on nimenomaisesti valittu paljastamaan kertymistrendejä, joita yksittäisen kauden luvut eivät voi näyttää itsessään: Returner Rate -trendi vähintään 3 peräkkäisen kauden yli, ei vain tämän vuoden luku eristettynä, koska yksi vahva tai heikko vuosi voi olla kohinaa kun taas 3

vuoden trendi on todellinen signaali tiimikulttuuristasi ja johtamiskäytännöstäsi; kauden avaavan varauksen volyymi kahdessa viikossa ennen avaamista, vuodesta toiseen, johtavana brändipääoman indikaattorina, koska vahva esikauden kysyntä palaavilta asiakkailta näkyy täällä ennen kuin se näkyy kauden kokonaisliikevaihtoluvussa; Vaaditun Tuoton Hyvän-Sään-Päivää-Kohti saavutusaste — prosenttiosuus kaudesi korkea-WRI-päivistä, jotka todella osuivat tai ylittivät luvun 2 tavoiteluvun, seurattuna kausien yli, selkeimpänä saatavilla olevana signaalina siitä, paraneeko kapasiteettisi ja suorituksesi päivinä, jotka merkitsevät eniten, todella vai vain pitääkö se paikkansa; ja konsessio- tai vuokraterminpituus turvattuna jokaisessa uusinnassa, seurattuna omana rivinään, koska pitenevä trendi on suora, mitattavissa oleva todiste siitä, että yllä kuvattu maine ja neuvotteluvoima todella kertyvät eivätkä pysy tasaisina.

Otetaan havainnollistava 10-Kauden Suunnitelman katsaus vuonna 5 toimijalle, joka on seurannut näitä mittareita vuodesta yksi lähtien. Returner Rate on noussut ensimmäisen kauden lähtötasosta 31 % (tyypillinen, huomiotta jäävä lähtökohta täysin uudelle toiminnalle ilman aiempaa tiimiä, josta ammentaa palaajia) viiden kauden lukuun 58 %, seuraten tiiviisti luvun 7 tarkoituksellista tammikuun kontaktointikuria ja suositushjelmaa, jota sovellettiin johdonmukaisesti näiden vuosien yli. Kauden avaavan varauksen volyymi kahdessa viikossa ennen avaamista on kasvanut ensimmäisen kauden luvusta, joka oli käytännössä olematon (ei aiempia asiakkaita palaamassa), vuoteen 5 mennessä lukuun, joka edustaa karkeasti 22 % koko edellisen kauden alku-toukokuun kauppavolyymista jo varattuna ennen kuin paikka edes avautuu — aidosti merkittävä johtava indikaattori, joka ei ollut näkyvä tai edes mitattavissa vuonna yksi. Vaaditun Tuoton Hyvän-Sään-Päivää-Kohti saavutusaste on parantunut 61 %:sta vuonna yksi 84 %:iin vuoteen 5 mennessä, seuraten Mode Ladder- ja Bottleneck Audit -hienosäätöjä tehtynä jokaisessa väliaikaisessa jälkiarvioinnissa. Ja

konsessiotermin turvattuna vuoden 3 uusinnassa, luvun 12 investointitermistä-neuvottelun mukaan, piteni alkuperäisestä kahden vuoden kiertyvästä termistä viiden vuoden termiin — suora todiste, istuen itse 10-Kauden Suunnitelman mittaritaulukossa, että 5 kautta osoitettua luotettavuutta muutti sen, mitä kunta oli valmis tarjoamaan.

Mikään näistä 4 mittarista ei ole näkyvä tai edes merkittävästi laskettavissa mistään yksittäisen kauden jälkiarviointista eristettynä — ne ovat olemassa nimenomaan koska joku päätti, vuodesta yksi lähtien, seurata niitä tarpeeksi johdonmukaisesti, että trendi lopulta ilmestyi. Se johdonmukaisuus on itsessään pieni, tylsä kuri — ei mikään dramaattinen läpimurto, ei yksittäinen loistava idea, vain sama 4 lukua kirjoitettuna ylös samaan tauluun kerta toisensa jälkeen — mutta se on tarkalleen se laji tylsää, näkymätöntä kuria, josta koko tämän kirjan lupaus on rakennettu, ja se on saatavilla jokaiselle omistajalle joka on valmis aloittamaan sen tänään. Se on viimeinen kuri, jota tämä kirja pyytää sinulta: kaikki luvun 2 Season Numberista luvun 19 nesezonomatriisiin on rakennettu saamaan yksi kausi toimimaan. 10-Kauden Suunnitelma on se, mikä tekee 10 kaudesta kertyneen joksikin aidosti arvokkaammaksi kuin 10 erillistä kesää vankkaa, yhdistämätöntä voittoa — liiketoiminta aidolla brändipääomalla, aidolla palaavalla tiimillä, aidolla neuvotteluvoimalla, ja aidolla, näyttöön perustuvalla vastauksella kysymykseen siitä, onko aika rakentaa jotain suurempaa. Se on myös ainoa dokumentti tässä koko kirjassa, joka tulee arvokkaammaksi juuri sillä, ettei sitä kirjoiteta uudelleen joka vuosi — sen koko voima piilee siinä, että sama taulukko, samat 4 riviä, samat määritelmät seuraavat toimintaasi vuodesta toiseen, jolloin jokainen uusi merkintä kertoo tarinan, jota mikään yksittäinen vuosi ei koskaan voisi kertoa yksinään.

Tämän viikon toimenpide: aloita 10-Kauden Suunnitelmasi tänään, vaikka tämä olisi vasta ensimmäinen tai toinen kautesi ja sinulla olisi rajallinen historia täytettäväksi vielä. Aseta 4 mittarin seurantataulukko nyt, millä tahansa datalla, joka sinulla jo on, koska tämän asiakirjan arvo

on täysin funktio siitä, kuinka monta peräkkäistä kautta johdonmukaista seurantaa se lopulta sisältää, ja ainoa väärä aika sen aloittamiselle on myöhemmin kuin tänään.

Aloittaminen

1

Aseta 10-Kauden Suunnitelmasi 4 mittarin seurantataulukko: Returner Rate, esikauden varausvolyyymi, Vaaditun Tuoton saavutusaste, ja konsessioterminpituus.

2

Täytä mitä tahansa historiallista dataa, joka sinulla jo on, jopa yhdestä kaudesta.

3

Sitoudu päivittämään taulukko jokaisessa tulevassa jälkiarvioinnissa, ei vain kun se on kätevää.

Sanasto

Season Number	Koko vuoden vaadittu voitto, käännettynä takaisin vaadituksi keskimääräiseksi tuotoksi hyvän-sään-päivää kohti; pääkalkyyli, jonka ympärille koko kirja on rakennettu.
Weather Revenue Index	Paikkaspesifi pistemäärä, rakennettu omasta kassa- ja säähistoriastasi, joka ennustaa asiakasmäärät lämpötilasta, tuulesta, sateesta ja aurinkotunneista.
Good-Day Capacity Ceiling	Kova raja asiakasmäärille parhaina 30 päivänäsi vuodessa, asetettuna sen aseman mukaan (keittiö, istumapaikat, vessat, kassa), joka on todellinen pullonkaula.
Bottleneck Audit	Harjoitus kävellä huippulauantai asema asemalta löytääkseen, mikä yksittäinen kohta todella rajoittaa asiakasmääriä, sen sijaan että arvattaisiin.
Mode Ladder	3 määriteltyä toimintatilaa (hiljainen, normaali, huippu) omalla asiakasmäärällä, miehityksellä ja ruokalistalla, kytkettynä päälle laukaisimella eikä improvisoituna päivänä.
Weather-Indexed Roster	Aikataulusmenetelmä, jossa vuorot vahvistetaan 48 tuntia etukäteen ennustetta vasten, on-call-tasoilla rakennettuina tiimin sopimukseen.

Returner Rate	Osuus viime kauden henkilöstöstä, joka palaa tälle kaudelle; yksittäinen paras kannattavan kauden ennustaja.
Beverage Share	Prosenttiosuus kokonaiskulutuksesta, joka tulee juomista eikä ruoasta; pääkatevipu rantapaikalla lämpötilan noustessa.
Cabana Yield Model	Laskelma, joka vertaa mitä vuokrattu aurinkovuode tai kabana ansaitsee siihen ruoka- ja juomakulutukseen, jonka se muuten generoisi.
Concession	Vuokra tai lisenssi, yleensä myönnettynä kunnan tai maanomistajan toimesta, joka myöntää oikeuden käydä kauppaa julkisella rannalla määritellyn kauden ajan.
Season Number Worksheet	Yhden sivun laskelma, joka muuttaa omistajan tulon, talven kiinteät kustannukset, konsessiomaksut ja uudelleeninvestoinnin vaadituksi päivätuotoksi.
Shoulder Weeks	Matalamman kysynnän viikot huippukauden molemmilla puolilla (tyypillisesti touko-kesäkuu ja syyskuu), joita käytetään täyttämään tapahtumilla, häillä ja auringonlaskuillallisilla.
Rain Day Protocol	Kirjallinen suunnitelma päiville, jolloin lähes kukaan ei tule: minimimiehitys, ennakkovalmistelutuotanto, siivous ja koulutus, kytkettynä päälle klo 07:00.

Reputation Huddle	Lyhyt päivittäinen tiimikokous sprint-kauden aikana palveluongelmien nappaamiseksi ja äskettäisen palautteen tarkastelemiseksi ennen kuin ne kasautuvat.
Off-Season Company	Pienempi, erilainen liiketoiminta (catering, konsultointi, talvi-pop-up), joka pitää ydintiimin työllistettynä lokakuusta maaliskuuhun.
Ten-Season Plan	Pitkän aikavälin näkymä konsessiuusintoihin, brändipääomaan ja pääomaan reinvestointiin vuosikymmenen kesien yli, ei vain yhden.
Peak Capacity Trigger	Ennusteolosuhde (lämpötila, varaustaso), joka kytkee miehityksen ja ruokalistan yhdestä Mode Ladder -tasosta seuraavaan.

Kirjoittajasta

Thibault Van de Sompele on HappyChefin, ravintoloille ja hotelleille tarkoitetun varaus- ja toimintaplatformin, perustaja. Hän asuu ja työskentelee Essenissä, Belgiassa, jossa HappyChef sijaitsee. Hänet tavoittaa osoitteesta thibault@happychef.cloud. </content>