

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

*Conas a Thuilleann Oibreoirí Bialann Trá, Club Trá
Agus Pailliún Trá Brabús Bliana Iomláine i Séasúr
Amháin Samhraidh*

SCRÍOFA AG

Thibault Van de Sompele

Clár Ábhair

- | | |
|----|--|
| 01 | The Business That Lives Twice A Year |
| 02 | The Season Number: How Much Must One Summer Earn |
| 03 | Weather Is Your Real Landlord |
| 04 | The Good-Day Capacity Ceiling |
| 05 | Designing For The Peak, Staffing For The Average |
| 06 | The Weather-Indexed Roster |
| 07 | Hiring Sixty People In Six Weeks |
| 08 | Sand, Salt And Sun: Menu Engineering For A Beach |
| 09 | The Drinks Ratio |
| 10 | Sunbeds, Cabanas And The Rented Square Metre |
| 11 | Queues, Wristbands And Cashless: The Till Bottleneck |
| 12 | The Concession, The Council And The Permit Calendar |
| 13 | Building A Restaurant You Take Down In October |
| 14 | Cash Flow From April To April |

15 Imeachtaí, Bainiseacha Agus Luí Gréine: Seachtainí
Imeallacha A Dhíol

16 Rain Days: Losing Less

17 Reputation In A Compressed Season

18 The Closing Week And The Post-Mortem

19 The Off-Season Company

20 The Ten-Season Business

Réamhrá

An bhfuil sé sin cosúil le do scéal féin? Teiribeas lán ar feadh lúil ar fad agus iarmhéid bainc nach dtagann fós le chéile i Meán Fómhair. Mothúchán boilg go raibh sé ina shamhradh maith, gan uimhir ar bith le sin a chruthú. Réamhaisnéis a deir "báisteach" agus scipéad nach bhfuil aon tuairim aige cad é a chosnaíonn sé sin i ndáiríre. Más rud é go bhfuil aon cheann díobh sin i gceist le do shéasúr, scríobhadh an leabhar seo díreach don bhearna sin.

Tosaíonn an leabhar seo ó bhonn eile: go bhfuil oibreoir séasúrach ag rith 2 ghnó laistigh de bhliain féilire amháin, ní gnó amháin — sprint 100 lá ina bhfuil gach cinneadh oibríochtúil, agus cuideachta phleanála 265 lá ina bhfuil an post ina réamhaisnéis, earcaíocht, maoiniú agus tógáil. Measc an dá rud sin agus gheobhaidh tú úinéir a athdhearann an biachlár deochanna i lár na seirbhíse i mí Iúil agus a théann i bpáinic faoi Mháirt mall i mí Aibreáin nuair nach bhfuil aon duine oscailte fós fiú.

Faoi dheireadh an leabhair seo, beidh tú in ann a rá, in uimhir amháin, cad é go beacht a chaithfidh do shamhradh a thuilleamh sula féidir leat a rá gur samhradh maith é — agus beidh a fhios agat an uimhir sin sula dtosóidh an séasúr, ní ina dhiaidh. Beidh tú in ann breathnú ar réamhaisnéis maidin Sathairn agus a fhios a bheith agat, le beachtas fíor, cad é a chiallaíonn sé sin do do scipéad, ní d'áireamh na scáthanna gréine amháin. Agus beidh córas agat chun d'oibríocht ar fad a aistriú — foireann, biachlár, suíocháin — idir trí ghíar ar leith ag brath ar cad é atá ag teastáil

ón lá i ndáiríre, seachas socrú aontaithe amháin a bheith ceart do 2 thrian den am agus mícheart don chuid eile.

Romhainn: an Season Number, a athraíonn bliain billí ina sprioc laethúil. An Weather Revenue Index, a chuireann réamhaisnéis fhíor, chalabraithe ar d'ioncam féin in ionad "tá cuma na báistí air." An Mode Ladder, a insíonn do d'fhoireann iomlán — sula dtosaíonn an lá fiú — cén gnó go beacht atá tú ag rith inniu. Níl aon rud teoiriciúil ann; tá gach rud tógtha chun teagmháil le Satharn 32 chéim, 400 plátaí ar doimhneacht, le meaisín cárta as feidhm, a mhaireachtáil.

Fan leis an leabhar seo go dtí an deireadh agus beidh trí rud fíor nach bhfuil fíor inniu: beidh uimhir amháin agat a insíonn duit, sula n-osclaíonn an séasúr fiú, cad é go beacht a bhreathnaíonn samhradh maith mar; beidh réamhaisnéis aimsire athraithe agat ina réamhaisnéis ioncaim ar féidir leat foireann a earcú agus a cheannach ina choinne dáiríre; agus sa chaibidil dheireanach, cuirfidh tú é sin ar fad le chéile in amharc deich-shéasúr den ghnó — an t-aon ríomh a scarann oibreoir a bhaineann brabús go ciúin as suíomh maith ón oibreoir a bhfuil á rith aige gan fhios dó féin talamh, samhradh amháin a bhreathnaíonn brabúsach ar an am. Léigh ar aghaidh, agus faoin am a mbeidh an séasúr seo thart, beidh a fhios agat cheana féin go beacht conas a chuaigh sé — mar go mbeidh a fhios agat, uimhir ar uimhir, an bealach ar fad. Tosaímis leis an bhfíric a athraíonn gach rud eile: ní rithéann tú bialann amháin. Rithéann tú 2 cheann.

CAIBIDIL 1

The Business That Lives Twice A Year

Is é an chaoi a ndéanann tú aon rud an chaoi a ndéanann tú gach rud.

— SEANFHOCAL ZEN

Fiafraigh de mhórchuid úinéirí bialainne trá cén gnó ina bhfuil siad agus déarfadh siad "bialann." Sin an chéad bhotún, agus botún costasach é. Tá tú i ndáiríre ag rith 2 ghnó a roinneann ainm, cuntas bainc agus trá de sheans: cuideachta oibríochta 100 lá atá ann chun feidhmiú gan locht faoi bhrú, agus cuideachta phleanála 265 lá atá ann chun a chinntiú go bhfuil na 100 lá sin socraithe le haghaidh rathúlachta. Caith leo mar aon ghnó leanúnach amháin agus déanfaidh tú aird a mhí-leithdháileadh sa dá threo — beidh tú obsessed le sonraí seirbhíse i mí Feabhra nuair nach bhfuil aon duine le seirbheáil, agus déanfaidh tú iarracht fadhbanna straitéiseacha a réiteach i mí Iúil nuair is ar éigean atá am agat naipcíní a athlíonadh.

Seo é **féilire Sprint/Plan**, agus is é an múnla intinne is úsáidí sa leabhar seo é, is fiú é a thuiscint sula bhfuil aon cheann de na huimhreacha a leanann. Is é an Sprint do shéasúr trádála — do mhórchuid oibríochtaí trá thuaisceart na hEorpa is timpeall deireadh mhí Aibreáin nó Bealtaine go dtí Meán Fómhair, uaireanta ag síneadh isteach i dtús Dheireadh Fómhair i mbliain te. Tá gach rud sa Sprint oibríochtúil: luas seirbhíse, foireann ar an urlár, ciú á bhainistiú, sprioc pláta á bhaint amach, an chistin á choinneáil ó thitim isteach ar an Satharn. Déantar cinntí anseo i nóiméid agus in uaireanta. Is é an Plan gach rud eile — na 265 lá eile, garbh — agus tá gach rud ann straitéiseach: cad é atá tú a thógáil, cé atá tú a earcú, conas atá tú a phraghsáil, cé na ceadúnais atá tú de dhíth ort, cad é a mhúin an séasúr duit. Déantar cinntí anseo i seachtainí agus i míonna.

Is é an gaiste ná go rithéann mórchuid úinéirí an chéim Plan mar shíneadh den Sprint, ag freagairt lá i ndiaidh lae, agus rithéann

siad an Sprint mar shíneadh den Plan, ag iarraidh rudaí a athdhearadh i lár na seirbhíse in ionad an méid a cinneadh cheana a chur i bhfeidhm. Samhlaigh úinéir a chaitheann tráthnóna Sathairn álainn i mí Iúil ag athdhearadh an bhiachláir dí ag an mbeár in ionad an t-urlár a rith, mar gur ghlaigh soláthraí le táirge nua — sin smaointeoireacht Plan ag sceitheadh isteach in am Sprint, agus cosnaíonn sé seirbhís dinnéir mhíchothrom. Samhlaigh úinéir eile a chaitheann mí na Samhna paraiscithe ag deireadh seachtaine dona Lúnasa, ag rith an t-iarscrúdú mothúchánach céanna don daicheadú uair in ionad an obair phleanála fíor — sin smaointeoireacht Sprint ag sceitheadh isteach in am Plan, agus cosnaíonn sé trí seachtaine phleanála táirgiúla.

Seo an cleachtadh le déanamh sula léifidh tú leathanach eile. Tóg do féilire féin agus marcáil gach seachtain den bhliain mar Sprint nó Plan. Faigheann mórchuid oibreoirí trá amach go bhfuil a Sprint idir 4 seachtaine 10 agus 2 cheann is 20 seachtain, agus is é a Plan an chuid eile. Anois, do gach céim, scríobh síos cad é do phost fíor. Sa Sprint, is é do phost: an plean a chur i bhfeidhm, corrlach a chosaint ar na laethanta maithe, an fhoireann a choinneáil ag feidhmiú, agus sonraí a ghabháil. Sa Plan, is é do phost: an Season Number a shocrú (Caibidil 2), acmhainn agus foireann a dhearadh (Caibidlí 4 agus 5), earcú (Caibidil 7), an lamháltas a chaibidil (Caibidil 12), an tsamhail sreabhadh airgid a thógáil (Caibidil 14), agus an t-iarscrúdú a rith (Caibidil 18).

Seo anois an cheist dhiagnóiseach a bhfuil tábhacht fíor léi: cén chéim atá gan mhaoiniú faoi láthair? Beagnach i gcónaí, is é sin

an Plan. Tá sprint 100 lá glórach, infheicthe, agus iarmharta láithreach — mothaíonn tú Satharn dona i do chorp. Tá an chéim Plan ciúin. Níl aon duine ag féachaint. Níl aon chiú a mheabhraíonn duit go dtosaíonn earcaíocht i mí Eanáir. Is minic gurb iad na húinéirí a bhíonn ina n-oibreoirí maithe go nádúrtha — na daoine a fhásann faoi bhláth ar aidreanailín teiribeas lán — na pleanálaithe is measa, mar nach dtairgeann an Plan aon cheann de na lúba aiseolais a dhéanann an Sprint inbhainistithe. Agus reonn úinéirí a bhíonn ina bpleanálaithe cúramacha uaireanta ar an urlár le linn géarchéim Sprint mar go bhfuil siad in úsáid a bheith ag am machnaimh.

Smaoinigh ar bheirt oibreoirí léiritheacha, an bheirt acu ag rith pailliúin trá de mhéid cosúil. Caitheann Oibreoir A leis an mbliain iomlán mar bhialann fhada amháin. Bíonn sí sa fhoirgneamh ó mhí an Mhárta, ag súgradh le míreanna biachláir nár bhlaiseadh aon duine fós, ag fostú go frithghníomhach de réir mar a fhágann foireann, agus faoi mhí an Mheithimh tá sí traochta sula sroicheann an séasúr a bhuaicphointe fiú — mar go bhfuil sí "ag obair" go leanúnach ón ngeimhreadh gan sos fíor. Roinneann Oibreoir B a bhliain d'aon ghnó. Ó Dheireadh Fómhair go Feabhra tá sé beagnach go hiomlán i mód Plan: uimhreacha, píblíne earcaíochta, conarthaí soláthraithe, athnuachan ceadúnas, agus díreach a dhóthain cuairteanna láithreáin le seiceáil ar stóráil agus cothabháil. Ó mhí an Mhárta, tosaíonn sé aistriú struchtúrtha 4 sheachtaine — traenáil, tástáil córas, oscailt bhog — agus ó thart ar 1 Bealtaine tá sé go hiomlán i mód Sprint, ag cur plean atá tógtha cheana i bhfeidhm. I gcomparáid léiritheach ar phailliún 180 suíochán de mhéid cosúil, tuairiscíonn

foireann Oibreora B láimhdeachas foirne níos ísle i lár an tséasúir agus séasúr a chríochnaíonn leis an úinéir fós feidhmiúil go leor chun iarscrúdú ceart a rith, in ionad titim isteach san idirshéasúr agus é ar éigean tar éis smaoineamh thar Lá Saothair.

Ní bainistiú ama amháin é féilire Sprint/Plan — athraíonn sé cad é a thomhaiseann tú agus cathain. Le linn an Sprint, ba chóir go mbeadh do dhaisbord laethúil agus beagnach fíor-ama: pláta, caiteachas meánach, costas saothair mar chéatadán ioncaim, réamhaisnéis coigeartaithe don aimsir i gcomparáid leis an bhfíor. Le linn an Plan, ba chóir go mbeadh do dhaisbord seachtainiúil nó míosúil agus dírithe ar an todhchaí: ráta líonta píblíne earcaíochta, stádas conartha soláthraí, spriocdhátaí athnuachan ceadúnas, rith airgid tirim go dtí an chéad deireadh seachtaine mór den séasúr. Is é an chúis go mbáitear úinéirí i bpairiliú sonraí séasúr Sprint le linn na míonna ciúin, nó go ndéanann siad neamhaird de spriocdhátaí straitéiseacha le linn na gceann glórach, ná an dá rud sin a mheascadh.

Gníomh na seachtaine seo: tarraing do fhéilire Sprint/Plan ar leathanach amháin. Marcáil do dhátaí trádála fíor ón mbliain seo caite (ní do dhátaí idéalacha — do chinn fíor, lena n-áirítear na laethanta mall imeallacha ba chóir duit a bheith dúnta nó a chur chun cinn níos treise). Ansin, go macánta, marcáil cén chéim atá tú ag maoiniú go heasnamhach faoi láthair. Más rud é go bhfuil sé i mí Meán Fómhair agus tú á léamh seo, tá tú beagnach cinnte ag dul isteach i séasúr Plan — mar sin is é an chéad rud eile ba chóir duit a dhéanamh, sula gcríochnaíonn an tseachtain seo, ná 4 uair an chloig a bhac i d'fhéilire sna 4 lá dhéag atá

romhainn chun tosú ar bhileog oibre an Season Number i gCaibidil 2. Is é an cinneadh sceidealta amháin sin an difríocht idir úinéir a phleanálann agus úinéir a fhreagraíonn, agus is é an nós amháin sin a roinneann beagnach gach oibreoir brabúsach ilshéasúrach.

An tSeachtain Seo

1

Tarraing do fhéilire Sprint/Plan ar leathanach amháin, ag marcáil gach seachtain den bhliain mar Sprint nó Plan.

2

Marcáil do dhátaí trádála fíor ón mbliain seo caite, lena n-áirítear laethanta imeallacha ba chóir duit a bheith dúnta nó a chur chun cinn níos treise.

3

Aithin go macánta cén chéim — Sprint nó Plan — atá tú ag maoiniú go heasnamhach faoi láthair.

4

Más rud é go bhfuil séasúr Plan ag tosú, bac 4 uair an chloig sna 4 lá dhéag atá romhainn chun tosú ar bhileog oibre an Season Number i gCaibidil 2.

CAIBIDIL 2

The Season Number: How Much Must One Summer Earn

*Is éard is teip ar phlean ann ná pleanáil
chun teip.*

— ALAN LAKEIN

Is féidir le mórchuid úinéirí bialainne trá an t-ioncam ón mbliain seo caite a insint duit go dtí an euro. Is lú go mór an méid díobh atá in ann a insint duit, sula dtosaíonn an séasúr, cad é go beacht a chaithfidh ioncam na bliana seo a bheith. An uimhir sin — ní uailmhian, ní figiúr na bliana seo caite móide 5%, ach an uimhir a bhfuil do shaol airgeadais iomlán ag brath uirthi — is é sin an **Season Number**. Is í an uimhir is tábhachtaí sa leabhar seo, mar cabhraíonn gach caibidil eile leat í a bhaint amach nó cabhraíonn sí leat an acmhainn a thógáil chun í a bhaint amach.

Tógtar an Season Number siar, ní ar aghaidh. Déanann mórchuid úinéirí réamhaisnéis ar aghaidh: féachann siad ar phlátaí na bliana seo caite, tomhaisean siad ráta fáis, méadaíonn siad leis an gcaiteachas meánach, agus glaonn siad an plean air sin. Insíonn an modh sin duit cad é a d'fhéadfá a fháil. Ní insíonn sé aon rud duit faoi cad é atá uait. Tosaíonn an Season Number ó do ioncam fíor riachtanach agus oibríonn sé ar ais go dtí an sprioc oibríochtúil.

Seo an bhileog oibre, agus is fiú í a dhéanamh le figiúirí fíor, ní í a léamh amháin.

Tosaigh le do riachtanas ioncaim úinéara — cad é a theastaíonn uait go pearsanta a tharraingt ón ngnó thar 2 mhí dhéag chun maireachtáil, bíodh sin ina thuarastal, ina dháileadh, nó an dá cheann. Cuir do chostais bhliana bhuana geimhridh leis: na costais atá ann gach mí den bhliain cibé an bhfuil tú oscailte nó nach bhfuil — cíós stórála, árachas, aisíocaíochtaí iasachta, cuntasaíocht, foireann riaracháin scafach, fónaí ar aon rud a choinníonn tú ag rith. Cuir do tháille lamháltais nó cíosa don

séasúr atá le teacht leis, fiú más rud é go bhfuil sé iníoctha go teicniúil ach amháin le linn na míonna trádála — is costas é a chaithfidh an séasúr a chlúdach. Cuir do riachtanas athinfheistíochta leis — athsholáthar trealamh, cothabháil struchtúir, an éarlais i dtreo feabhsuithe na bliana seo chugainn. Sin é an t-iomlán sin do Riachtanas Bliantúil Brabúis.

Tóg anois sampla léiritheach. Abair go bhfuil do riachtanas ioncaim úinéara €48,000. Ritheann costais bhuana geimhridh ag €31,000 thar an 8 mí chiúin. Is é €22,000 do tháille lamháltais don séasúr. Ba mhaith leat €14,000 a athinfheistiú i dtrealamh agus i gcothabháil struchtúir. Is é €115,000 do Riachtanas Bliantúil Brabúis. Sin é an t-urlár iomlán — an méid a chaithfidh do bhrabús oibríochtúil, tar éis foireann shéasúrach, costais mhaoine shéasúracha agus costais oibríochta shéasúracha a íoc, a shárú sula bhfuil an séasúr fiú a bheith ag rith.

Ansin, athraigh é sin ina sprioc oibríochtúil. Más rud é go ritheann do chorrach oibríochta réalaíoch (brabús roimh tharraingt úinéara, tar éis gach costas séasúrach lena n-áirítear saothar agus costais mhaoine) ag 18% den ioncam — figiúr inchreidte do ghnó trá dea-riartha, cé gur féidir go mbeidh do cheann féin difriúil — ansin is é d'Ioncam Séasúrach Riachtanach do Riachtanas Bliantúil Brabúis roinnte leis an gcorrach sin: $€115,000 \div 0.18 = €638,900$, garbh €639,000.

IONCAM SÉASÚRACH RIACHTANACH

Ioncam Séasúrach Riachtanach = Riachtanas Bliantúil Brabúis ÷ Corrlach Oibríochta Réalaíoch

Anois, roinn é sin ar do laethanta trádála. Más rud é go ritheann do shéasúr 130 lá trádála, is é do Ghlacadh Laethúil Meánach Riachtanach $€639,000 \div 130 =$ timpeall €4,915 in aghaidh an lae. Tá an uimhir sin, ina haonar, úsáideach — insíonn sí duit, ag dul isteach ar Mháirt randamach, an bhfuil an lá ag tarraingt a meáchan féin. Ach tá sé míthreoraitheach ann féin, mar nach bhfuil gach lá meánach. Anseo is fiú don bhileog oibre Season Number a hainm: ní theastaíonn uait meán amháin, teastaíonn uait a fhios a bheith agat faoi do Ghlacadh Riachtanach-in aghaidh-Lá-Aimsire-Maithe, mar nach dtuilleann gnó trá go cothrom ar fud a fhéilire — tuilleann sé go mídhírmheasa ar líon níos lú laethanta eisceachtúla, patrún a chainníochtóimid go beacht i Weather Revenue Index Chaibidil 3.

Sa idirlinn, úsáid roinnt garbh mar áit-choinneálaí go dtí go dtógann tú d'innéacs aimsire féin: i mórchuid oibríochtaí trá, tuilleann garbh an trian is fearr de laethanta trádála (léiritheach, 40–45 lá) gar do 55–60% d'ioncam an tséasúir. Cuir sin i bhfeidhm ar ár sampla: má chaithfidh 42 lá maith 57% de €639,000 a thuilleamh, is é sin €364,000 thar na 42 lá sin, nó garbh €8,670 in aghaidh an lae mhaith — beagnach 2 oiread an mheán chothrom. Caithfidh na 88 lá meánach-go-lag atá fágtha

na €275,000 eile a thuilleamh, nó timpeall €3,125 in aghaidh an lae. Is é an bhearna sin idir €8,670 agus €3,125 an chúis iomlán go bhfuil pleanáil acmhainne (Caibidil 4) agus foireann módúil (Caibidil 5) ann: beidh foireann agus cistin a tógadh don mheán chothrom €4,915 gan dóthain foirne ar na laethanta maithe agus ró-fhoireann ar na cinn dona, ag cailleadh airgid sa dá threo.

**GLACADH RIACHTANACH-IN AGHAIDH-LÁ-AIMSIRE-
MAITHE**

**Glacadh Riachtanach-in aghaidh-Lá-Aimsire-
Maithe = (Sciar Ioncaim Lá Maith × Ioncam
Séasúrach Riachtanach) ÷ Líon na Laethanta
Aimsire Maithe**

Tá 5 líne ag bileog oibre an Season Number: Riachtanas Ioncaim Úinéara, Costais Bhuana Gheimhridh, Táille Lamháltais/Cíos, Riachtanas Athinfheistíochta, agus a suim, an Riachtanas Bliantúil Brabúis. Ansin roinn le do chorrach oibríochta réalaíoch chun d'Ioncam Séasúrach Riachtanach a fháil, roinn le laethanta trádála chun do Ghlacadh Laethúil Meánach Riachtanach a fháil, agus cuir do sciar ioncaim lá maith i bhfeidhm (ó Chaibidil 3 nuair a bheidh sé tógtha agat, nó an t-áit-choinneálaí thuas 55–60%/trian barr) chun do Ghlacadh Riachtanach-in aghaidh-Lá-Aimsire-Maithe a fháil. Sé uimhir. Scríobh iad ar chárta innéacs agus greamaigh é san oifig. Seiceáiltear gach cinneadh praghsála, gach cinneadh foirne,

gach cinneadh "ar chóir dúinn a bheith oscailte inniu" i gcoinne an chárta sin.

An Season Number, Céim Ar Chéim

1

Suimigh Riachtanas Ioncaim Úinéara, Costais Bhuana Gheimhridh, Táille Lamháltais/Cíos agus Riachtanas Athinfheistíochta isteach sa Riachtanas Bliantúil Brabúis.

2

Roinn an Riachtanas Bliantúil Brabúis le do chorrach oibríochta réalaíoch chun d'Ioncam Séasúrach Riachtanach a fháil.

3

Roinn an tIoncam Séasúrach Riachtanach le laethanta trádála chun do Ghlacadh Laethúil Meánach Riachtanach a fháil.

4

Cuir do sciar ioncaim lá maith i bhfeidhm ar an Ioncam Séasúrach Riachtanach chun do Ghlacadh Riachtanach-in aghaidh-Lá-Aimsire-Maithe a fháil.

Rabhadh amháin, mar go bhfuil an botún seo tar éis oibríochtaí dea-riartha eile a bhá: is minic a ríomhann úinéirí an Season Number uair amháin, i díograis mhí Feabhra, agus ansin ní athbhreithníonn siad é riamh de réir mar a athraíonn costais. Má ardaíonn do tháille lamháltais, má ardaíonn soláthraí praghsanna, má thógann tú iasacht níos mó do threalamh nua, athraíonn an Season Number — agus mura ndéanann tú é a athríomh, tá tú ag stiúradh i dtreo spriocanna nach bhfreagraíonn a thuilleadh don réaltacht. Athríomh é gach uair a athraíonn líne

costais mhóir, agus athríomh é go ceart ag an iarscrúdú (Caibidil 18) ag baint úsáid as figiúirí fíor an tséasúir mar phointe tosaigh don bhliain seo chugainn.

Gníomh na seachtaine seo: tóg do bhileog oibre Season Number féin ag baint úsáid as do fhigiúirí fíor, fiú go garbh. Mura bhfuil roinnt ioncaim lá maith agat fós, úsáid an t-áit-choinneálaí 55–60%/trian barr, agus geall é a chur in ionad d'Innéacs Ioncaim Aimsire féin faoi dheireadh na caibidile seo chugainn. Scríobh na sé uimhir ar chárta amháin. Is é an cárta sin anois an doiciméad is tábhachtaí i do bhinse pleanála.

SAMPLA RÉITITHE — SEASON NUMBER, BIALANN TRÁ 120
SUÍOCHÁN

Mír líne	Figiúr bliantúil	Nótaí
Ioncam úinéara riachtanach	€65,000	Cad é a chaithfidh an séasúr a íoc leis an úinéir
Costais bhuana gheimhridh (Deir–Már)	€38,000	Cíos, árachas, stóráil, foireann lárnach
Táille lamháltais	€22,000	Íoctha is cuma an bhfuil an séasúr maith
Athinfheistíocht (trealamh, struchtúr)	€15,000	Leithreasú bliantúil, ní ceann amháin
Brabús séasúrach riachtanach	€140,000	Suim an mhéid thuas
Laethanta trádála (Beal–Mfómh)	150	Lena n-áirítear laethanta ciúine agus báistí
Laethanta aimsire maithe (meas.)	65	Ó Innéacs Ioncaim Aimsire an tsuímh féin
Glacadh riachtanach, lá aimsire maithe	€1,850	70% de bhrabús séasúrach ÷ laethanta aimsire maithe

Ag Tosú

- 1** Iomlánaigh do riachtanas ioncaim úinéara, costais bhuana gheimhridh, táille lamháltais agus riachtanas athinfheistíochta isteach i do Riachtanas Bliantúil Brabúis.
- 2** Roinn an figiúr sin le do chorrach oibríochta réalaíoch chun d'Ioncam Séasúrach Riachtanach a fháil.
- 3** Roinn an tIoncam Séasúrach Riachtanach le do laethanta trádála chun do Ghlacadh Laethúil Meánach Riachtanach a fháil.
- 4** Cuir an t-áit-choinneálaí 55–60%/trian barr i bhfeidhm chun do Ghlacadh Riachtanach-in aghaidh-Lá-Aimsire-Maithe a mheas.
- 5** Scríobh gach ceann de na sé fhigiúr Season Number ar chárta innéacs agus greamaigh é san oifig.

CAIBIDIL 3

Weather Is Your Real Landlord

*Is éard is aeráid ann a mbíonn súil againn
leis, is éard is aimsir ann a bhfaighimid.*

— MARK TWAIN

Íocann tú cíós nó táille lamháltais le comhairle nó le húinéir talún. Ach is é an eintiteas a chinneann i ndáiríre cé mhéad airgid a thagann trí do dhoras ar aon lá ar leith ná an aimsir, agus murab ionann agus do thiarna talún, ní thugann sí fógra ar bith duit beagnach agus níl aon bhealach ann chun caibidil léi. Tá a fhios ag gach oibreoir trá é sin go hionduchtach. Is fíorbheag díobh a chainníochtóidh é riamh. Sin an bhearna a dhúnann an chaibidil seo.

Is é an instinn atá ag mórchuid úinéirí ná "aimsir mhaith" a chaitheamh mar chatagóir dhoiléir amháin — gréine, te, deas — agus "aimsir dhona" mar cheann eile. Níl sin beacht go leor le pleanáil ina thimpeall. Bogann teocht, gaoth, deascadh agus uaireanta gréine plátaí ar bhealaí éagsúla, agus roinnt de na rudaí a mhothaítear go mbeadh tábhacht leo, níl mórán tábhachta leo, agus roinnt de na rudaí a ndéantar neamhaird orthu, tá tábhacht mhór leo. Is minic a bhíonn úinéirí cinnte go maraíonn spéir scamallach an lá ina haonar, nuair a thaispeánann a sonraí féin go bhfeidhmíonn laethanta scamallacha-ach-te-agus-tirim beagnach chomh maith le lánghrian — agus go bhfuil an ghaoth, nach raibh aon duine á rianú, ina réamhaisnéiseoir aonair is mó ar phlátaí ar theiribeas nochta.

Is é an uirlis chun é seo a shocrú ná an **Weather Revenue Index (WRI)**: samhail scórála simplí de chineál chúlchéimniúil tógtha as stair pointe díolacháin do shuímh féin meaitseáilte le sonraí aimsire staire do do shuíomh, go hidéalach thar trí shéasúr sa chaoi nach mbeidh tú ag róchuí do bhliain neamhghnách amháin. Ní theastaíonn eolaí sonraí uait.

Teastaíonn scarbhileog uait, do phlátaí laethúla nó d'ioncam do gach lá trádála thar na trí shéasúr atá caite, agus léamha aimsire laethúla meaitseáilte — teocht uasta, luas gaoithe, deascadh i milliméadar, agus uaireanta gréine — tarraingthe as aon chartlann phoiblí aimsire don stáisiún is gaire duit.

Seo an modh, i gcúig chéim. Ar dtús, liostaigh gach lá trádála lena ioncam fíor (nó plátaí, má tá an t-ioncam saobhta ag athruithe praghsanna thar na blianta) agus a cheithre athróg aimsire. Sa dara háit, normalaigh an t-ioncam chun éifeachtaí lá-na-seachtaine a bhaint amach — ní inchomparáide iad Satharn báistí agus Máirt bháistí, mar sin cuir ioncam gach lá in iúl mar chéatadán de mheán séasúrach an lá sin den tseachtain in ionad figiúir amh euro. Sa tríú háit, sórtáil na sonraí de réir gach athróg aimsire ar a seal agus féach ar phatrún an ioncaim thar cheathrúna — an dtiteann an t-ioncam go seasta de réir mar a ardaíonn luas na gaoithe, nó an bhfuil tairseach ann a dtiteann sé de rock? Sa cheathrú háit, aithin do 2 nó trí athróg leis an gcaidreamh is láidre agus is comhsheasmhaí don ioncam — do mhórchuid láithreacha trá nochta is é sin luas gaoithe agus deascadh, agus tá teocht níos lú tábhachtach ná mar a shíleann úinéirí thar timpeall 20°C, agus tá uaireanta gréine tábhachtach den chuid is mó mar sheachthaobh do bháisteach seachas mar fhachtóir neamhspleách. Sa chúigiú háit, tóg scór ualaithe simplí, 0–100, ó na hathróga sin, calabraithe i gcoinne do bhandaí staire ioncaim féin, agus tá WRI agat is féidir leat a chur i bhfeidhm ar aon réamhaisnéis chun banda ioncaim a réamh-mheas do lá atá ag teacht.

Do WRI a Thógáil, i gCúig Chéim

1

Liostaigh gach lá trádála lena ioncam fíor nó plátaí agus a cheithre athróg aimsire.

2

Normalaigh ioncam gach lá mar chéatadán de mheán séasúrach an lá sin den tseachtain.

3

Sórtáil na sonraí de réir gach athróg aimsire agus féach ar phatrún an ioncaim thar cheathrúna.

4

Aithin an dá nó trí athróg leis an gcaidreamh is láidre, is comhsheasmhaí don ioncam.

5

Tóg scór ualaithe 0–100 ó na hathrúga sin, calabraithe i gcoinne do bhandaí staire ioncaim féin.

Tóg sampla léiritheach ó ghreille trá le sonraí trí shéasúr. Ba é toimhde an úinéara ó thús gurbh í an teocht an rí — lá te, lá mór. Nuair a bhí na huimhreacha sórtáilte i ndáiríre, d'inis an patrún scéal difriúil. Bhí laethanta os cionn 26°C le gaoth faoi 15 km/u ag meánú 118% de ghnáthchleachtas séasúrach an lá sin den tseachtain. Bhí laethanta ag 20–24°C measartha leis an ngaoth íseal chéanna ag meánú 109% — ar éigean laghdaithe. Ach ní raibh laethanta ag aon teocht le gaoth os cionn 25 km/u ag meánú ach 71% den norm, agus bhí laethanta le níos mó ná 2mm báistí ag meánú 44%, cuma an teocht. Ba é an t-ordlathas a nochtadh: maraíonn báisteach an lá go hiomlán, cuireann gaoth cosc suntasach air, agus tá teocht os cionn tairseach

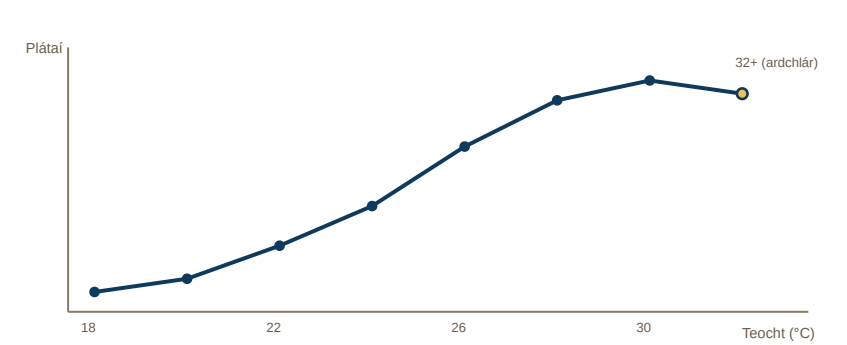
measartha measartha i bhfad níos lú tábhachtach ná mar a chreidtí nuair atá tú saor ó bháisteach agus ó ghaoth. Bhí an t-úinéir sin buartha faoi réamhaisnéisí a réamh-mheasann 22°C i gcoinne 27°C, torann go bunúsach, agus é ag fo-phleanáil do réamhaisnéisí gaoithe a mhínigh formhór an athraithe i ndáiríre.

Nuair atá do WRI agat, beathaíonn sé díreach ar ais isteach sa Season Number ó Chaibidil 2: in ionad sciar ioncaim ionchasach 55–60% trian barr, tá bandaí staire ioncaim fíor agat anois ceangailte le scóir aimsire fíor, rud a ligeann duit Glacadh Riachtanach-in aghaidh-Lá-Aimsire-Maithe i bhfad níos géire a thógáil agus Glacadh Riachtanach a mheaitseáil ar laethanta imeallacha agus laethanta lag. Beathaíonn sé freisin isteach i gCaibidlí 4, 5 agus 6 — tá uasteorainneacha acmhainne, mhóid oibríochtúla agus foireann uile ag brath ar scór WRI do lá atá ag teacht, ní ar dheilbhín doiléir réamhaisnéise aimsire.

Go praiticiúil, ciallaíonn sé sin athrú ar an gcaoi a léann tú réamhaisnéis. Stop ag féachaint ar an deilbhín "gréine/scamallach" agus ar an bhfigiúr teochta amháin. Tarraing luas na gaoithe agus dóchúlacht deascach go sonrach, cuir iad tríd do ualú WRI, agus faigh banda ioncaim réamh-mheasta 48–72 uair an chloig amach — an t-am tosaigh díreach a theastaíonn uait don Weather-Indexed Roster i gCaibidil 6. Tairgeann roinnt seirbhísí réamhaisnéise anois sonraí gaoithe agus deascadh in aghaidh na huaire in aisce trí API nó aip shimplí; ní theastaíonn aon rud sofaisticiúil uait, ach comhsheasmhacht i gcad é a sheiceálann tú agus cathain.

Foláireamh amháin: beidh do WRI torannach ina chéad bhliain, go háirithe má tá bliain fíor-neamhghnách amháin i measc do thrí shéasúr staire — samhradh tonn teasa nó samhradh bháite a shaobhann na meáin. Caith leis an gcéad bhliain mar dhréacht oibre, ní mar shoiscéal, agus mionaigh é de réir mar a chuireann tú sonraí gach séasúir nua leis. Faoin tríú bliain de rianú, faigheann mórchuid oibreoirí amach go réamhaisnéiseann a WRI bandaí ioncaim laistigh de thart ar 10–15% den fhíorlá ar laethanta neamh-eisceachtúla, rud atá níos beachta ná mar is leor le foireann a earcú agus a cheannach ina choinne.

Gníomh na seachtaine seo: tarraing trí shéasúr d'ioncam laethúil agus meaitseáil é le sonraí aimsire staire do do shuíomh. Ní theastaíonn uait an chúlchéimniú iomlán a chríochnú an tseachtain seo — déan díreach céim a haon agus céim a dó: tóg an scarbhileog agus normalaigh do lá-na-seachtaine. Nochtfaidh sé sin ann féin patrún nár shíl tú roimhe seo, ar an mbealach céanna a rinne sé don úinéir sa sampla thuas.



WEATHER REVENUE INDEX SHUÍMH FÉIN — ARDAÍONN PLÁTAÍ LEIS AN TEOCHT, ANSIN COTHROMAÍONN SIAD NUAIR ATÁ AN SEOMRA LÁN

An tSeachtain Seo

1

Tarraing trí shéasúr d'ioncam laethúil nó plátaí do gach lá trádála.

2

Meaitseáil gach lá lena cheithre athróg aimsire: teocht uasta, luas gaoithe, deascadh i mm agus uaireanta gréine.

3

Normalaigh ioncam gach lá mar chéatadán de mheán séasúrach an lá sin den tseachtain chun éifeachtaí lá-na-seachtaine a bhaint amach.

4

Sórtáil na sonraí normalaithe de réir gach athróg aimsire agus tabhair faoi deara cé acu a thaispeánann an titim ioncaim is géire.

CAIBIDIL 4

The Good-Day Capacity Ceiling

Níl slabhra ach chomh láidir lena nasc is laige.

— SEANFHOCAL BÉARLA

Seo fíric a athraíonn conas ba chóir duit smaoineamh ar do shéasúr iomlán: ar do thríocha lá is fearr, níl tú ag rith bialainne go firinneach a bhíonn gnóthach ó am go ham. Tá tú ag rith láithreán acmhainn seasta a sheirbheálann bia de sheans, agus ní ioncam iarchurtha é gach cuairteoir a dhiúltaíonn tú ar na laethanta sin — tá sé imithe. Ní fhillfidh siad ar an Máirt. Téann siad chuig an gclub trá 200 méadar síos an gaineamh, agus ní fheiceann tú an t-airgead sin riamh, an séasúr seo nó b'fhéidir riamh arís má chinneann siad gurb é sin a spota nua.

Tá sé sin bunúsach difriúil ó chaidreamh bialainne bliantúla le hoíche ghnóthach. Is féidir le bialann chathrach atá lán ar Shatharn a bheith ag súil go réasúnta go bhfillfidh cuid den bharrachas sin ar Chéadaoin níos ciúine. Níl aon Chéadaoin níos ciúine ag gnó trá ar a thríocha lá is fearr le hiarchur — is é na 30 lá sin an cluiche iomlán, agus chinntigh Caibidil 2 go bhféadfadh gá a bheith acu níos mó ná leath ioncam do shéasúir a ghiniúint. Mar sin níl an cheist "cad é an fíor-uasteorainn acmhainne atá agam ar lá buaice" ina fiosracht oibríochta. Is ceist ioncaim dhírigh í le figiúr euro ceangailte léi.

Is é an uirlis anseo ná an **Bottleneck Audit**, agus rithéann tú é go sonrach do do Shatharn is gnóthaí réalaíoch — ní lá meánach, ní lá mall, ach an lá a bhfuil gach rud ag rith go hiomlán. Siúlann an t-iniúchadh trí gach céim a dtéann cuairteoir tríd agus tomhaiseann sé a shreabhadh inbhuanaithe uasta, mar nach socraítear d'uasteorainn ag do theorannú is mó ar pháipéar, socraítear é ag pé céim aonair a stopadh i ndáiríre ar dtús i gcleachtas.

Siúil an turas iomlán cuairteora agus tomhais 4 rud ar a laghad: aschur cistine (príomhréis is féidir leis an pas a tháirgeadh go fisiciúil in aghaidh na huaire ag lánfhoireann), suíocháin (plátaí is féidir leis na suíocháin fhisiciúla a chasadh in aghaidh na huaire i bhfianaise do mheánfhad bhoird), leithris (fuaimeann sé seo suntasach agus níl sé — cruthaíonn láithreán trá le hacmhainn leithris neamhleor ciúnna a chuireann díspreagadh infheicthe ar theacht nua agus a ghineann na gearáin is mó a dhéanann damáiste do cháil, sin an chúis go dtagraíonn Caibidil 17 go díreach d'acmhainn leithris), agus an scipéad nó an líne ordaithe (idirbhearta is féidir leis an bpointe íocaíochta a réiteach in aghaidh na huaire, rud a fhillimid air go mion i gCaibidil 11).

Rith an t-iniúchadh mar seo. Tomhais aschur fíor do chistine le linn an uair is gnóthaí staire ón séasúr seo caite — ní acmhainn theoiriciúil, plátaí fíor a d'fhág an pas. Tomhais casadh suíochán ar an mbealach céanna — plátaí iomlána seirbheáilte roinnte le huaireanta roinnte le líon suíochán. Tomhais fad ciú leithris ag buaic, má tá ceann agat, agus meas trádáil caillte ó dhíspreagadh infheicthe (cuairteoirí a fheiceann ciú fada agus a shiúlann ar shiúl go simplí, rud a bheidh scéalta ag foireann faoi de ghnáth fiú gan sonraí crua). Agus tomhais idirbhearta líne scipéid in aghaidh na huaire i gcoinne a huasmhéid theoiriciúil.

Bottleneck Audit, Céim Ar Chéim

- 1

Tomhais aschur fíor cistine — plátaí ag fágáil an phas — le linn an uair is gnóthaí staire ón séasúr seo caite.
- 2

Tomhais casadh suíochán: plátaí iomlána seirbheáilte roinnte le huaireanta roinnte le líon suíochán.
- 3

Tomhais fad ciú leithris ag buaic agus meas trádáil caillte ó dhíspreagadh infheicthe.
- 4

Tomhais idirbhearta líne scipéid in aghaidh na huaire i gcoinne a huasmhéid theoriciúil.

Bottleneck Audit — 4 Chéim

Cistin 180 príomhréis/uair	Suíocháin 190 plátaí/uair
Leithris Ní theorannaíonn	Líne Scipéid 189 cuairteoir/uair — ciú ar dtús

IS É AN CHÉIM A FHOLMHAÍONN ISTEACH I GCIÚ INFHEICTHE AR DTÚS A SHOCRAÍONN AN T-UASTEORAINN FÍOR — NÍ AN UIMHIR IS ÍSLE AR PHÁIPÉAR

Tóg pailliún léiritheach le 220 suíochán. Aschur cistine ag lánfhoireann buaice: 180 príomhréis in aghaidh na huaire. Suíocháin, le meánfhad boird 70 nóiméad do chuairoteoirí bia: timpeall 190 pláta in aghaidh na huaire ag lánchasadh. Leithris: gan aon chiú tomhaiste faoi bhun sé aonad don líon suíochán seo, mar sin níl siad ag teorannú faoi láthair. Líne scipéid: 2 phointe scipéid, gach ceann ag réiteach timpeall 45 idirbheart in aghaidh na huaire ar bhiachlár trá atá trom ar mhíreanna aonair, mar sin 90 idirbheart in aghaidh na huaire le chéile — agus más é 2.1 cuairteoir méid meánach an idirbhirt, tá sin timpeall 189 cuairteoir a seirbheáladh in aghaidh na huaire ag an scipéad. Ar pháipéar, breathnaíonn suíocháin (190/uair) agus scipéad (189/uair) cosúil, agus breathnaíonn cistin (180/uair) cosúil leis an teorannú is déine. Ach fuair an fíor-íniúchadh ag an bpailliún seo go dtosaíonn tógáil ciú ag an scipéad timpeall 40 nóiméad sula dtosaíonn sé ag pas na cistine ar fhíor-Shatharn buaice — mar go n-ailíníonn idirbhearta scipéid ag buaicphointí sonracha ordaithe (tonnta teachta, deifreanna iar-shnámha) seachas iad a scaipeadh go cothrom thar an uair, mar a dhéanann aschur na cistine. Dúirt na huimhreacha ainmniúla gurbh í an chistin an t-uasteorainn; dúirt an réaltacht bhreathnaithe gurbh é an scipéad é, ar a laghad le linn tonnta teachta.

Sin ceacht bunúsach an Bottleneck Audit: ní é d'uasteorainn an uimhir is ísle sreabhaidh theoiriciúil, is í pé céim a fholmhaítear isteach i gciú infheicthe ar dtús nuair a bhreathnaíonn tú i ndáiríre ar uair buaice le stopuaireadóir agus le clár. Déan an t-íniúchadh seo go pearsanta, ar fhórlá buaice, agus tú i do sheasamh ag gach céim ar feadh sé nóiméad 10 as a chéile ar a

laghad, mar go bhfuil meastacháin acmhainne ar pháipéar mícheart go leanúnach, de ghnáth trí ghanmheas cé chomh mí-chothrom is a chaoineann éileamh laistigh d'uair in ionad é a scaipeadh go réidh.

Nuair a bhíonn a fhios agat do theorannú ceangailteach, tá trí fhreagra agat, agus clúdaíonn an leabhar seo an trí cinn i gcaibidlí níos déanaí. Is féidir leat an t-uasteorainn a ardú ag an bpointe ceangailteach go sonrach — pointe scipéid breise, ní cócaire breise, más é an scipéad do theorannú é (Caibidil 11). Is féidir leat éileamh a bhainistiú isteach san uasteorainn atá agat — córas áirithinte nó caiteachas íosta don spás préimhe a scaipeann an tonn (Caibidil 10), nó éileamh bunaithe ar imeachtaí aistrithe go dtí seachtainí imeallacha (Caibidil 15). Nó is féidir leat glacadh leis an uasteorainn agus praghas a chur leis — mar mura féidir leat i ndáiríre níos mó ná 190 pláta san uair a sheirbheáil ag buaic, is é an t-aon luamhán atá fágtha chun ioncam na huaire sin a fhás caiteachas meánach, ní méid, rud ba chóir a bheith ina múnla ar d'innealtóireacht biachláir (Caibidil 8) agus ar do straitéis deochanna (Caibidil 9) go sonrach do na huaireanta buaice a aithníodh.

Is uimhir choincréiteach í an uimhir ba chóir go bhfágfadh an chaibidil seo agat: d'uasteorainn sreabhaidh uair buaice tomhaiste, breathnaithe, fíoraithe le stopuaireadóir, agus cén chéim aonair a chruthaíonn é. Méadaigh an t-uasteorainn sin le do chuid uaireanta buaice réalaíocha i lá agus déan comparáid leis an nGlacadh Riachtanach-in aghaidh-Lá-Aimsire-Maithe ó do bhileog oibre Season Number. Mura féidir leis an uasteorainn agat an uimhir sin a tháirgeadh go fisiciúil fiú le caiteachas

meánach foirfe, tá tú tar éis an fhadhb struchtúrach is práinní i do ghnó a aimsiú, agus is fearr í a aimsiú i scarbhileog i mí an Mhárta ná í a fhionnadh mar easnamh ioncaim gan mhíniú i mí Lúnasa.

Gníomh na seachtaine seo: roghnaigh do Shatharn is gnóthaí réalafóich ó shonraí an tséasúir seo caite, agus mura féidir leat an t-iniúchadh beo a rith go dtí an chéad séasúr eile, atógáil é ar a laghad ó do stampaí ama POS — tarraing comhaireamh idirbheart in aghaidh na huaire, plátaí in aghaidh na huaire, agus amanna ticéad cistine in aghaidh na huaire don lá sin, agus aithin cá raibh an bhearna idir éileamh agus sreabhadh is leithne. Is é an bhearna sin do theorannú ceangailteach, agus is é an chéad rud le socrú sula socraíonn tú aon rud eile.

Cuir I bhFeidhm Praiticiúil É

1

Roghnaigh do Shatharn is gnóthaí réalaíoch ó shonraí an tséasúir seo caite.

2

Rith an Bottleneck Audit beo ar feadh sé nóiméad 10 as a chéile ar a laghad ag gach céim: cistin, suíocháin, leithris agus scipéad.

3

Nó, mura féidir leat é a rith beo fós, atógáil comhaireamh idirbheart in aghaidh na huaire, plátaí agus amanna ticéad cistine ó do POS.

4

Aithin cén chéim aonair a fholmhaíonn isteach i gciú infheicthe ar dtús, ní an uimhir is ísle sreabhaidh theoriciúil amháin.

5

Méadaigh uasteorainn na céime sin le do chuid uaireanta buaice réalaíocha agus déan comparáid leis an nGlacadh Riachtanach-in aghaidh-Lá-Aimsire-Maithe agat.

CAIBIDIL 5

Designing For The Peak, Staffing For The Average

Níl aon luach ag pleananna, ach is é an phleanáil gach rud.

— DWIGHT D. EISENHOWER

Samhlaigh greille trá ar a Satharn is fearr sa bhliain — an ciúthar an bhfál dhumhcha, gach bord ag casadh — á rith ag cistin agus foireann atá deighte don lá díreach sin. Samhlaigh anois an chistin agus an fhoireann chéanna ar Mháirt ghnáth trí seachtaine ina dhiaidh sin, leathfhalamh, tuarastail ag sileadh i gcoinne codán den ioncam. Sin an chontrárthacht a bhfuil gach oibreoir trá ag rith isteach inti sa deireadh. Tóg do chistin, do shuíocháin agus d'fhoireann do do lá is fearr — 400 pláta, lánghrian, gan gaoth — agus tá tú ag íoc as an acmhainn sin ar na 100 lá meánach nuair a thagann 150 pláta, ag sileadh costas saothair i gcoinne ioncaim nach féidir leis é a thacú. Tóg ina ionad sin don lá meánach 150-pláta, agus ar do thríocha lá is fearr, na laethanta a iompraíonn do Season Number, tá tú srianta ag acmhainn go díreach mar a chuir Caibidil 4 síos air, ag diúltú na gcuariteoirí a bheadh ag déanamh do bhliain.

Ní oibríonn ceachtar deireadh, agus tá mórchuid úinéirí a mhothaíonn greamaithe greamaithe mar go bhfuil siad ag iarraidh cumraíocht sheasta amháin a roghnú in ionad glacadh leis gurb é an freagra fíor córas a athraíonn cruth ag brath ar an lá. Sin cuspóir an **Mode Ladder**: trí chumraíocht oibríochtúla ar leith, réamh-shainithe, gach ceann acu lena sprioc pláta féin, foireann agus biachlár, a n-athraíonn do ghnó eatarthu bunaithe ar éileamh réamh-mheasta WRI do lá ar leith, cinnte 48 uair an chloig amach ag baint úsáid as réamhaisnéis innéacsaithe aimsire ó Chaibidil 3, agus deimhnithe ar maidin ag baint úsáid as meicnic foirne ó Chaibidil 6.

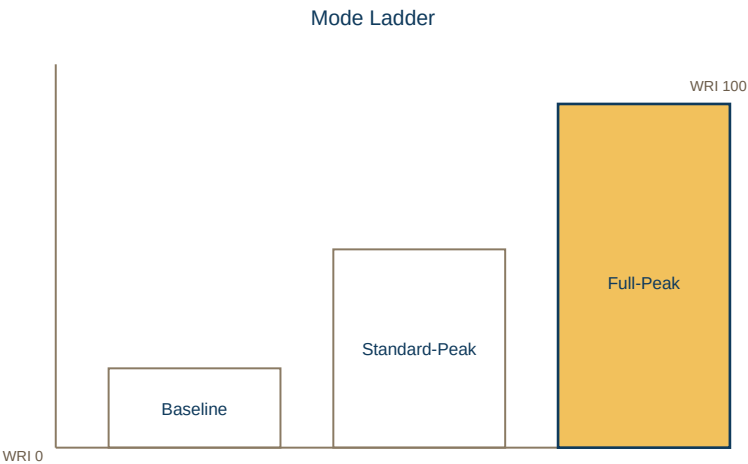
Is é Mód a hAon ná Baseline. Sin é an cumraíocht trádála is ísle inmharthana atá agat — dóthain foirne agus biachláir chun

oscailt go macánta agus seirbheáil go maith, ach tógtha do lá ciúin-go-measartha, garbh do leath is ísle laethanta trádála de réir ioncaim réamh-mheasta. Is é an biachlár do raon lárnach iomlán. Is é foireann do fhoireann shábháilte íosta thar cistin, urlár agus scipéad. Is é suíocháin do lorg caighdeánach, gan aon réimsí sceite oscailte.

Is é Mód a Dó ná Standard-Peak. Aisghníomhaítear é seo do lá a réamh-mheasann WRI mar mhaith-go-láidir, garbh an chéad leibhéal eile suas ó Baseline — b'fhéidir do lár 30–40% de laethanta de réir ioncaim réamh-mheasta. Ardaíonn foireann le clúdach urláir agus scipéid breise, go háirithe ag an teorannú a aithníodh i do Bottleneck Audit. Osclaíonn réimsí suíocháin sceite, má tá siad agat. Is féidir leis an mbiachlár líon beag speisialtachtaí ardsreabhaidh a chur leis a mhalartaíonn casta ar luas.

Is é Mód a Trí ná Full-Peak. Tá sé seo curtha in áirithe do leibhéal barr do WRI — garbh na 30 lá i séasúr a d'fhéadfadh, de réir Season Number Chaibidil 2, níos mó ná leath d'ioncam a iompar. Anseo, éiríonn an mhalairt fíor: lánfhoireann ag gach pointe teorannaithe a aithníodh sa Bottleneck Audit, gach réimse sceite oscailte, agus, go criticiúil, is minic a chreapann an biachlár in ionad é a mhéadú — "cárta buaice" níos giorra, níos gasta, ard-sreabhaidh a mhalartaíonn éagsúlacht áirithe ar an luas a chosnaíonn d'uasteorainn acmhainne, ó go bhfuil luas seirbhíse ar na laethanta seo ina luamhán ioncaim ann féin, ní rialú costais amháin. Is féidir le rannáin féinseirbhíse nó cuntar-amháin a bheith casta ar go hiomlán sa mhód seo, ag bogadh

cuairteoirí ar shiúl ó sheirbhís bhoird go sonrach chun sreabhadh scipéid agus cistine a chosaint ag na méideanna atá i gceist.



TRÍ MHÓD RÉAMHTHÓGTHA, GACH CEANN ACU CÉIM SUAS I BHFOIREANN, SUÍOCHÁIN AGUS BIACHLÁR — SPREAGTHA AG AN SCÓR WRI, NÍ IMPROVISEÁILTE AR AN LÁ

Is é an truícear le haghaidh mód a athrú ná do scór WRI i gcoinne tairseacha réamh-chomhaontaithe, cinnte roimh ré, ní improviseáilte san am. Socraigh na tairseacha le linn na céime Plan (Caibidil 1), ag baint úsáid as bandaí ioncaim do Season Number (Caibidil 2) mapáilte i gcoinne do WRI (Caibidil 3): mar shampla, spreagann WRI faoi bhun 45 Baseline, spreagann 45–70 Standard-Peak, spreagann os cionn 70 Full-Peak. Is é na huimhreacha seo a bheith socraithe roimh ré an rud a fhágann glaoch foirne 48-uair-amach i gCaibidil 6 indéanta — ní ag tomhas duine ar bith Déardaoin an "mothóidh" an Satharn

gnóthach; léann siad scór i gcoinne tairsí a socraíodh míonna roimhe sin nuair a bhí am ag gach duine chun smaoineamh go soiléir.

Tóg club trá léiritheach 300 suíochán le trí mhód tógtha ar an mbealach seo. Rithe Baseline foireann lárnach de 14 thar gach stáisiún, lorg 180-suíochán caighdeánach, biachlár iomlán, agus meánaigh 140 pláta ar na laethanta a úsáidtear é — garbh 55% de laethanta trádála an tséasúir. Rithe Standard-Peak 21 foireann, osclaíonn teiribeas sceite 60-suíochán, agus meánaigh 260 pláta ar timpeall 30% de laethanta trádála. Rithe Full-Peak 29 foireann, osclaíonn sé gach ceann de na 300 suíochán móide seastán satailíte cuntar-amháin gar don doras isteach, giorraíonn sé an biachlár go dtí 2 mhír dhéag gasta-ag-bogadh, agus meánaigh 410 pláta thar garbh 15% de laethanta trádála — rud a bhfuil, ag caiteachas meánach an chlub seo, ina bhfuil díreach an chuid a ghineann an sciar ioncaim míchothrom a réamh-mheas an bhileog oibre Season Number. Is é an disciplín criticiúil ná nach bhfoireann úinéir an chlub seo leibhéil Full-Peak ar laethanta Standard-Peak "ar eagla na heagla" — is é an instinn sin, coitianta i measc úinéirí ceachaidh don chéad séasúr, díreach cad é a chreachann corrlach ar na laethanta nach dteastaíonn uathu é.

Ní oibríonn Mode Ladder ach amháin má tá an biachlár, an fhoireann agus an chumraíocht suíocháin do gach mód tógtha roimh ré i ndáiríre, ní improviseáilte. Scríobh gach mód mar chárta oibríochtúil leathanach amháin: sprioc pláta, líon foirne agus sannadh stáisiúin, plan suíocháin, liosta biachláir, agus aon trealamh nó réimse a chastar air nó as. Laminigh iad. Cuir

suas iad san áit a seiceálann ceannaire sifte an trucear. Is é an pointe iomlán ná nuair a thagann scór WRI isteach ar an Déardaoin don Satharn, tógann an cinneadh — cén mód, cén fhoireann, cén biachlár — 5 nóiméad, mar go bhfuil an smaointeoireacht déanta cheana féin i mí Feabhra.

Rud amháin a ndéanann úinéirí gannmheas leanúnach air: an disciplín chun mód a laghdú, ní hé amháin é a ardú. Tá sé éasca ó thaobh mothúchán dul ó Baseline go Full-Peak nuair atá tonn teasa réamh-mheasta — tá gach duine tógtha. Tá sé i bhfad níos deacra foireann Standard-Peak a tharraingt ar ais go Baseline nuair a bhíonn réamhaisnéis an Déardaoin níos measa ná mar a bhí ar an Máirt, mar go bhfuil sé ráite cheana féin le foireann go bhfuil siad ag obair agus ní maith le duine ar bith an glaoch sin a dhéanamh. Ach titeann loighic airgeadais iomlán an Mode Ladder as a chéile má tá tú riamh ach ag méadú agus riamh ag laghdú, mar sin tóg an laghdú isteach i do chomhaontú foirne ón gcéad lá (clúdaíonn Caibidil 6 go beacht conas é seo a dhéanamh gan díobháil don mhoráltacht).

Gníomh na seachtaine seo: sceideal do thrí chárta mód ar pháipéar, fiú go garbh. Do gach ceann, scríobh sprioc pláta, líon foirne, agus athrú suíocháin nó biachláir amháin a scarann é ón mód thíos. Ansin féach siar ar shonraí plátaí laethúla an tséasúir seo caite agus meas an céatadán de laethanta a thitfeadh isteach i ngach mód — insíonn an briseadh sin duit láithreach an raibh do chumraíocht sheasta amháin faoi láthair rótógtha nó fochógtha don chuid is mó de d'fhéilire trádála.

MODE LADDER — TRÍ MHÓD OIBRÍOCHTÚLA, LÁITHREÁN AMHÁIN

Mód	Truicear	Plátaí	Foireann	Biachlár
Quiet	Faoi bhun 20°C nó báisteach	Suas go 60	Foireann lárnach amháin	Biachlár iomlán
Normal	20–27°C, tirim	60– 180	Lárnach + an chéad leibhéal solúbtha	Biachlár iomlán
Peak	27°C+, tirim, deireadh seachtaine	180– 400	Lárnach + gach leibhéal solúbtha	Biachlár gairid buaice

Ag Tosú

1

Sceideal do thrí chárta mód — Baseline, Standard-Peak, Full-Peak — gach ceann le sprioc pláta agus líon foirne.

2

Do gach mód, scríobh athrú suíocháin nó biachláir amháin a scarann é ón mód thíos.

3

Socraigh tairseacha WRI roimh ré a spreagann gach mód, in ionad cinnte a dhéanamh ar an lá.

4

Meas an céatadán de laethanta trádála an tséasúir seo caite a thitfeadh isteach i ngach mód.

CAIBIDIL 6

The Weather-Indexed Roster

*Bíodh súil agat leis an rud is fearr, pleanáil
don rud is measa.*

— SEANFHOCAL SEANDA MAIRNÉALACH

Is foireann atá tógtha don ghnó nach bhfuil tú ag rith i ndáiríre í foireann atá tógtha ar an mbealach gnáthach — socraithe sé seachtaine amach, an fhoireann chéanna gach Satharn is cuma cad iad na coinníollacha. Tá na huirlisí agat anois chun é a dhéanamh níos fearr: réamh-mheasann Weather Revenue Index ó Chaibidil 3 éileamh, agus sainíonn Mode Ladder ó Chaibidil 5 cén fhoireann a theastaíonn ó gach leibhéal éilimh. Is í an chaibidil seo an áit a mbíonn an dá rud sin ina sceideal oibre fíor a bhféadfaidh d'fhoireann maireachtáil leis.

Is é an modh ná an **Weather-Indexed Roster**, agus tá a mheicnic lárnach simplí: deimhnítear siftí 48 uair an chloig amach i gcoinne réamhaisnéis WRI don lá sin, gan iad a bheith glasáilte seachtainí amach agus gan iad a bheith cinnte ar maidin. Is é 8 n-uaire dhéag is 2 scór an spota milis do mhórchuid láithreacha — gar go leor go bhfuil an réamhaisnéis aimsire réasúnta iontaofa (tá réamhaisnéisí laistigh de 48 uair an chloig i bhfad níos beachta ná réamhaisnéisí 5 nó 7 lá, go háirithe do na hathróga gaoithe agus báistí a mheálann do WRI is troime), agus i bhfad go leor amach go bhféadfaidh d'fhoireann a saol a phleanáil i ndáiríre, cúram leanaí a shocrú, nó sift a ghlacadh in áit eile ar lá nach nglaonn tú isteach iad.

Struchtúraigh d'fhoireann i dtrí leibhéal. Is é an leibhéal lárnach do urlár seasta — foireann sceidealta gach lá trádála is cuma cén mód, ag clúdach riachtanais Baseline. Tá uaireanta ráthaithe ag an leibhéal seo agus is é droim do straitéis Returner Rate i gCaibidil 7. Deimhnítear leibhéal solúbtha 48 uair an chloig amach do laethanta Standard-Peak agus Full-Peak — is é seo foireann atá ar an eolas go bhfuil siad ar an bhfoireann don

séasúr ag líon seasta siftí sceidealta, ach socraítear na laethanta sonracha ar an timthriall 48-uair-an-chloig. Is linn níos lú é leibhéal ar-ghlaoch, deimhnithe chomh déanach le 24 uair an chloig amach, in úsáid ach amháin chun rúidbhealaí Full-Peak nó neamhláithreachtaí leibhéal lárnach nóiméad deiridh a chlúdach, agus cúitithe go sonrach don sholúbthacht sin.

Tá an fhadhb chothroime fíor agus is é seo an chúis go dteipeann mórchuid iarrachtaí ar fhoireann sholúbtha aimsire: má mhothaíonn foireann leibhéal solúbtha go leanúnach neamhchinnte an bhfuil siad ag obair, an bhfuil siad ag tuilleamh go leor, nó go gcaitear leo go treallach, caillfidh tú iad i lár an tséasúir, díreach nuair is deacra iad a athsholáthar. Réitigh é seo le comhaontú foirne scríofa, aontaithe sula dtosaíonn an séasúr, ag clúdach 4 rud. Ar dtús, líon íosta ráthaithe siftí in aghaidh na seachtaine do fhoireann leibhéal solúbtha is cuma cén mód, sa chaoi nach mbeidh ioncam duine ar bith ag luascadh go dtí nádh le linn sraith laethanta Baseline. Sa dara háit, préimh chúitimh do leibhéal ar-ghlaoch — coinneálaí seasta nó íocaíocht per-fuinneog-infhaighteachta, ar leith ó uaireanta oibrithe, mar tá luach ann féin i bheith infhaighte agus ba chóir é a íoc mar sin. Sa tríú háit, riail shoiléir, cothrom maidir le conas a leithdháiltear siftí solúbtha breise nuair a theastaíonn níos mó lámh ó lá Full-Peak ná mar a sholáthraíonn an leibhéal solúbtha ina aonar — sinsearach, rothaíocht, nó córas clárú-ar-dtús, cibé rud is fearr le d'fhoireann, ach cinnte uair amháin agus curtha i bhfeidhm go comhsheasmhach in ionad é a bheith improviseáilte sift ar sift. Sa cheathrú háit, prótacal seasta sonrach: má tá sift deimhnithe agus ansin má théann an réamhaisnéis in olcas go leor chun an

mód a laghdú, cé mhéad fógra agus cén cúiteamh, más ann dó, a bhaineann le sift solúbtha nó ar-ghlaoch a seasadh.

An Comhaontú Foirne, 4 Phointe

1

Socraigh líon íosta ráthaithe siftí in aghaidh na seachtaine do fhoireann leibhéal solúbtha, is cuma cén mód.

2

Socraigh préimh chúitimh do leibhéal ar-ghlaoch, ar leith ó uaireanta oibrithe i ndáiríre.

3

Aontaigh riail shoiléir, chomhsheasmhach chun siftí solúbtha breise a leithdháileadh ar lá Full-Peak.

4

Scríobh prótacal seasta sonrach: tréimhse fógra agus cúiteamh do sift deimhnithe curtha ar ceal.

Tá tábhacht níos mó ag baint leis an gceathrú pointe ná mar a fhéachann sé. Athraíonn rialacha dlíthiúla íosta fógra chun sift dheimhnithe a chur ar ceal de réir dlínse, agus i roinnt tíortha Eorpacha éilíonn sift dheimhnithe a chuirtear ar ceal le fógra gearr cúiteamh páirteach nó iomlán go dlíthiúil is cuma cad é a tharlaíonn i ndáiríre leis an aimsir — seiceáil do rialacha áitiúla sula dtógann tú an timthriall 48-uair-an-chloig, mar nach córas é foireann faoi thiomáint WRI a sháraíonn an dlí íosta fógra, is dliteanas é. Tóg do chúiteamh do siftí seasta isteach i líne costais saothair Season Number ón tús in ionad é a chaitheamh mar chaiteachas neamhphleanáilte nuair a tharlaíonn sé.

Tóg foireann shéasúrach léiritheach 90 duine, struchtúraithe mar 35 Lárnach, 40 Solúbtha agus 15 Ar-Ghlaoch. Ar lá Baseline, ní oibríonn ach an leibhéal Lárnach — 14 foireann de réir shampla Chaibidil 5. Ar lá Standard-Peak deimhnithe ar an Déardaoin don Satharn, tugann Lárnach móide fo-thacar rothlach de Sholúbtha an líon iomlán go 21. Ar lá Full-Peak, tugann Lárnach, gach Solúbtha sceidealta, agus glaoch chuig Ar-Ghlaoch an líon iomlán go 29. Thar shéasúr 130 lá leis an mbriseadh mód meas i gCaibidil 5 (garbh 55% Baseline, 30% Standard-Peak, 15% Full-Peak), tá meán foireann leibhéal Solúbtha sa tsamhail léiritheach seo ag timpeall 3.1 sift dheimhnithe in aghaidh na seachtaine in ionad uimhir chothrom, leis an íosmhéid ráthaithe an chomhaontaithe foirne socraithe ag 2 sift in aghaidh na seachtaine sa chaoi nach dtiteann duine ar bith faoi bhun urlár inmharthana fiú le linn sraith aimsire dona.

Tá tábhacht ag baint leis an taobh meicniúil freisin. Tóg an deimhniú 48-uair-an-chloig isteach in aon uirlis sceidealaithe atá do d'fhoireann ag baint úsáid as cheana féin — tacaíonn mórchuid córas sceidealaithe foirne agus córas ceangailte le POS le siftí coinníollacha nó dréachta a athraíonn go deimhnithe le fógra, atá i bhfad níos iontaofa ná teachtaireacht grúpa WhatsApp a sheoltar ag amanna neamhchomhsheasmhacha. Seol deimhnithe ag an am céanna gach timthriall — abair, gach Déardaoin ag 14:00 don Satharn-Domhnach atá le teacht, gach Domhnach ag 14:00 don Chéadaoin-Déardaoin atá le teacht má thrádálann tú i lár na seachtaine — sa chaoi go bhfoghlaímíonn d'fhoireann go beacht cathain le seiceáil, in ionad a bheith ag athnuachan comhrá grúpa go himníoch.

Tarraingíonn an tairbhe as é seo a dhéanamh i gceart le feiceáil go díreach i do Season Number: ba chóir go mbeadh costas saothair mar chéatadán d'ioncam go mór níos ísle agus níos cobhsaí thar fhoireann innéacsaithe aimsire ná ceann seasta, mar nach n-íocann tú tuarastail Full-Peak ar laethanta Baseline, agus ní bhíonn tú ag scrábach chun clúdach nóiméad deiridh a fháil (go minic ar phréimh, trí fhoireann gníomhaireachta) nuair a bheireann lá Full-Peak neamhfoirne ort gan ullmhú.

Gníomh na seachtaine seo: dréacht do struchtúr trí leibhéal — Lárnach, Solúbtha, Ar-Ghlaoch — le líon foirne garbh do gach ceann, agus scríobh an comhaontú foirne 4-phointe (uaireanta íosta ráthaithe, préimh ar-ghlaoch, riail leithdháileadh, prótacal seasta) mar dhoiciméad leathanach amháin. Sula gcríochnaíonn tú é, seiceáil do rialacha áitiúla íosta-fógra-do-chealú-sift, mar go bhféadfadh an t-aon seiceáil sin thú a shábháil ó chóras foirne a thógáil a mbeadh ort é a dhíscaoileadh i lár an tséasúir.

An tSeachtain Seo

1

Dréacht do struchtúr trí leibhéal — Lárnach, Solúbtha, Ar-Ghlaoch — le líon foirne garbh do gach ceann.

2

Scríobh an comhaontú foirne 4-phointe: uaireanta íosta ráthaithe, préimh ar-ghlaoch, riail leithdháileadh, prótacal seasta.

3

Seiceáil do rialacha áitiúla íosta-fógra-do-chealú-sift sula gcríochnaíonn tú an timthriall deimhnithe 48-uair-an-chloig.

4

Socraigh am seasta seachtainiúil chun deimhnithe sift a sheoladh sa chaoi go bhfoghlaímíonn an fhoireann go beacht cathain le seiceáil.

CAIBIDIL 7

Hiring Sixty People In Six Weeks

Faigh na daoine cearta ar an mbus.

— JIM COLLINS

Tá gach gnó eile i lucht féachana an leabhair seo ag tabhairt aghaidh ar fhadhb earcaíochta a fhorbraíonn de réir a chéile — folúntas anseo, ról nua ansiúd. Tá tú ag tabhairt aghaidh ar rud níos gaire do shlógadh míleata: foireann oibríochta iomlán a thógáil beagnach ó náid, iad a oiliúint go caighdeán atá dóthanach maith don phobal a íocann, i bhfuinneog garbh sé seachtaine idir nuair a thosaíonn earcaíocht thromchúiseach agus nuair a éilíonn an séasúr ullmhacht iomlán. Déan é seo mícheart agus tá gach creat eile sa leabhar seo — Mode Ladder, Weather-Indexed Roster, Bottleneck Audit — tógtha ar fhoireann nach bhfuil ann nó nach bhfuil réidh.

Is é an luamhán is mó go haonair sa chaibidil seo ar fad, níos mó ná aon chainéal earcaíochta nó teicníc agallaimh, do **Returner Rate**: an céatadán d'fhoireann an tséasúir seo caite a fhillann an séasúr seo. Réamh-mheasann sé séasúr brabúsach níos iontaofa ná beagnach aon mheiticín aonair eile atá ar fáil i mí Feabhra, mar go gciallaíonn Returner Rate ard go bhfuil foireann do mhód Full-Peak comhdhéanta ag daoine atá ar an eolas cheana féin faoin gcóras scipéid, ar an eolas cheana féin faoi rithim pas na cistine, agus ar an eolas cheana féin conas gluaiseacht trí Shatharn 400-pláta gan cuar oiliúna a ithe isteach i do laethanta buaice — na laethanta díreach a mbraitheann Season Number is troime orthu.

Aimsigh Returner Rate de 50% ar a laghad, agus caith le haon rud os cionn 65% mar iontach. Faoi bhun 35%, tá fadhb struchtúrach coinneála agat is fiú a réiteach sula réitíonn tú d'fhadhb toirte earcaíochta, mar nach ndéanann aon mhéid earcaíochta cliste mhí Eanáir cúiteamh do fhoireann atá 70%

nua gach séasúr aonair — beidh costas an chuar oiliúna á íoc agat, i seirbhís níos moille agus níos mó botúin, díreach trí do sheachtainí is luachmhaire.

Tosaíonn an amlíne earcaíochta i bhfad níos luaithe ná mar a shíleann mórchuid úinéirí, agus is é sin an dara ceacht sa chaibidil seo: is gníomhaíocht chéim Plan é earcaíocht earraigh a thosaíonn i ndoimhneachtaí an gheimhridh, ní rúisc atá cóngarach don Sprint i mí Aibreáin. Tosaigh i mí Eanáir le do dhaoine ag filleadh. Déan teagmháil le gach duine d'fhoireann an tséasúir seo caite go díreach agus go pearsanta — ní ríomhphost grúpa — agus faigh sea nó ní seasta laistigh de thrí seachtaine, mar go nglacfaidh duine a fhilleann nach bhfuil cloiste uait faoi thús mhí Feabhra leis nach dteastaíonn uait iad ar ais agus glacfaidh siad tairiscint eile. Is é an chéim aonair seo, déanta go luath agus go pearsanta, an tiománaí is mó do Returner Rate féin; feiceann úinéirí a fhanann go dtí mí an Mhárta chun teagmháil a dhéanamh le daoine a fhilleann a ráta ag titim as a chéile go rialta go simplí ó mhoill, ní ó aon athrú fíor croí i measc foirne. Smaoinigh ar úinéir pailliúin a ghlac leis go mbeadh a foireann urláir ar fad "in ann a fhios" go raibh fáilte rompu ar ais agus a chuir siar an glaoch go dtí mí an Mhárta déanach — faoin am ar ghlaigh sí thart faoi dheireadh, bhí 4 dhuine dá daoine is láidre a d'fhill tar éis tairiscintí a ghlacadh in áiteanna eile cheana féin, ní mar gur roghnaigh siad na poist sin, ach mar nár chuir aon duine an cheist orthu ar dtús.

Faoi thús mhí Feabhra, tá a fhios agat líon d'fhoirne a fhilleann agus an bhearna atá fágtha. Seol tú do chlár atreoraithe láithreach — bónas bríoch (léiritheach, €150–250, íoctha tar éis

don atreoraithe a chomhlíonann tréimhse trialach socraithe, mar cheithre seachtaine oibrithe) íoctha le haon bhall foirne reatha nó a fhilleann a atreoraíonn earcú a fhanann. Sáraíonn earcaithe ó fhoinsí atreoraithe go leanúnach earcaithe margaidh oscailte i gcoinneáil thar an séasúr, mar go dtagann siad le nasc sóisialta cheana féin ann agus le cara infheistithe ina rath.

Don bhearna atá fágtha, rith agallaimh ghrúpa in ionad agallaimh sheicheamhacha duine-le-duine — do ghnó trá a fhostaíonn na scórtha rólanna atá go príomha ag leibhéal tosaigh-go-lármheánach, ligeann agallaimh ghrúpa le hocht go 2 dhuine dhéag ag an am amháin, rite thar 90 nóiméad le meascán de thascanna grúpa agus comhráite gearra aonair, duit fóirsteanacht foirne agus cumarsáid a mheas faoi bhrú éadrom i bhfad níos gaiste ná duine-le-duine, agus ligeann siad duit tairiscintí a dhéanamh do chohórt iomlán laistigh de laethanta in ionad seachtainí. Sceideal timpeall trí go 4 seisiún den sórt sin thar mhí Feabhra agus mhí an Mhárta chun formhór do líon foirne atá fágtha a fhostú.

Tuilleann lóistín a líne féin más rud é go bhfuil do láithreán i suíomh nach féidir le foireann shéasúrach a bheith ag comaitéireacht go réasúnta go laethúil — teorannú fíor-choitianta ag láithreacha trá agus locha i bhfad ó áit a bhfuil oibrithe séasúracha óga ina gcónaí i ndáiríre. Más féidir leat lóistín roinnte a thairiscint nó a idirghabháil, fiú go measartha, leathnaíonn sé sin do dhabhach earcaíochta go substaintiúil thar an daonra áitiúil díreach agus is minic é an fachtóir cinntitheach do iarrthóir láidir a roghnaíonn idir do thairiscint agus tairiscint iomaitheora.

Ansin tagann an tseachtain oiliúna comhbhrúite, de ghnáth an tseachtain dheireanach roimh oscailt, áit a gcaithfidh míonna de chuar ionductaithe gnáth-bhialainne tarlú i gcúig nó sé lá. Struchtúraigh í go bhfuil rún léi in ionad ligean di a bheith ina treoshuíomh ginearálta: is córais agus sábháilteacht iad an chéad lá (POS, sábháilteacht cistine, nósanna imeachta oscailte/dúnta); is oiliúint theicniúil shonrach stáisiúin iad an dara agus an tríú lá le duine a fhilleann péireáilte le gach beirt nó triúr fostaithe nua mar mheantóir, an úsáid is mó luamhán go haonair de do dhaoine a fhilleann thar a saothar féin; is seirbhís lántríala í an ceathrú lá, go hidéalach le fórchuairteoirí (lascainithe nó saor in aisce), ag rith an fíor-mhód Baseline ó do Mode Ladder; is athbhreithniú agus pas socraithe é an cúigiú lá sula n-osclaítear na doirse i ndáiríre.

Tóg sprioc fhoirne léiritheach 60 duine do chlub trá meánmhéide. Má chinntíonn sroicheadh mhí Eanáir 28 duine a fhilleann (Returner Rate 47% i gcoinne bonnlíne réamhshéasúir 60 duine), is é an bhearna 32. D'fhéadfadh atreoraithe, ag rith ar timpeall 40% d'iarratais faoi mhí Feabhra dhéanach, 13 fhostú a thabhairt. Líonann 2 sheisiún agallaimh grúpa i mí an Mhárta, ag tarraingt as iarratais mhargaidh oscailte agus cláir phost áitiúla, na 19 atá fágtha. Tá gach ceann de na 60 deimhnithe faoi thús mhí Aibreáin, ag fágáil trí seachtaine iomlána roimh an tseachtain oiliúna do phárollaí, méideanna éide, agus cumarsáid roimh theacht — in ionad an rúisc chaotic sheachtaine deiridh a tharlaíonn nuair a ritheann an earcaíocht féin díreach go dtí an oscailt.

Gníomh na seachtaine seo, is cuma cén mhí atá ann faoi láthair: mura bhfuil tú á rianú cheana féin, ríomh Returner Rate an tséasúir seo caite anois ó do thaifid pá féin — foireann a d'oibrigh an séasúr is déanaí seo agus an ceann roimhe sin, roinnte le líon foirne iomlán an tséasúir is déanaí seo. Scríobh síos an uimhir sin. Sin é do bhonnlíne tosaigh, agus is é a fheabhsú an tionscadal earcaíochta is mó luamhán go haonair atá ar fáil duit roimh an séasúr seo chugainn.

Ag Tosú

1

Ríomh Returner Rate an tséasúir seo caite ó phárollaí: líon foirne a fhillteann roinnte le líon foirne iomlán.

2

Déan teagmháil le gach duine d'fhoireann an tséasúir seo caite go díreach agus go pearsanta, ag díriú ar sea nó ní seasta laistigh de thrí seachtaine.

3

Seol clár bónais atreoraithe (léiritheach €150–250, íochta tar éis tréimhse trialach socraithe) don bhearna atá fágtha.

4

Sceideal 2 go trí sheisiún agallaimh grúpa le hocht go 2 dhuine dhéag iarrthóra an ceann thar mhí Feabhra agus mhí an Mhárta.

5

Struchtúraigh an tseachtain oiliúna comhbhrúite: córais agus sábháilteacht, oiliúint stáisiúin péireáilte le meantóir a fhillteann, seirbhís lántriala, ansin athbhreithniú.

CAIBIDIL 8

Sand, Salt And Sun: Menu Engineering For A Beach

Is í an tsimplíocht an tsofaisticiúlacht is airde.

— LEONARDO DA VINCI

Teipeann ar bhiachlár a oibríonn i seomra bia ar thrá, agus teipeann air ar chúiseanna nach mbaineann le blas ar chor ar bith. Déanann teas bia agus foighne a dhíghrádú ag an am céanna. Scaipeann gaoth naipcíní, biachláir agus aon rud a seirbheáiltear go hoscailte. Faigheann gaineamh isteach i ngach rud laistigh de raon boird, lena n-áirítear tarraiceáin sceanra mura bhfuil tú cúramach faoi cá stóráilann tú iad. Agus déanann do chuairteoir, níos minice ná nach ea, iarracht ithe le lámh amháin agus fón, leanbh, nó mála trá á iompar acu, i ngrian dhíreach a fhágann leagan tabhaill saothraithe dofheicthe i gcoinne an gile. Ní chiallaíonn aon cheann de seo go gcaithfidh do bhia a bheith níos measa. Ciallaíonn sé go gcaithfidh sé a bheith deartha do shraith teorainneacha difriúil ná gnáthbhiachlár bialainne.

Is iad na 5 chritéar a bhfuil tábhacht fíor leo ar thrá ná inroinnte, gasta, fuar-nó-cobhsaí-le-coinneáil, aonlámhach, agus fótaigineach — agus úsáidim an **Beach Menu Matrix** chun scór a thabhairt do gach mír biachláir atá ann agus fhéideartha ina gcoinne mar aon leis an dá athróg tráchtála a bhfuil tú buartha fúthu cheana féin: am ullmhúcháin agus corrlach. Tabhair scór do gach mír 1–5 ar gach ceann de na 7 ngné (5 chritéar oiriúnachta trá, móide am coinneála i nóiméad aistrithe go scór, móide céatadán corrlaigh comhlán aistrithe go scór), agus gheobhaidh tú tábla amháin inshórtáilte a insíonn duit go macánta cé na míreanna atá ag obair do do chomhthéacs agus cé na cinn atá ina bhfuíollaigh seomra bia nach raibh aon duine tar éis iarraidh iad a choinneáil ar an mbiachlár.

Tá tábhacht ag baint le hinroinnteacht mar go mbíonn grúpaí trá níos mó agus níos meáscthaí ó thaobh aoise ná gnáthbhord seomra bia de ghnáth, agus ardaíonn míreanna deartha le roinnt — clár, buicéad, formáid mhór — an caiteachas meánach in aghaidh an bhoird agus laghdaíonn siad líon na dticéad cistine aonair a theastaíonn in aghaidh an ghrúpa, rud a chosnaíonn d'uasteorainn Bottleneck Audit ó Chaibidil 4. Tá tábhacht shoiléir ag baint le gasta, ach go sonrach ciallaíonn sé athraitheas íseal in am ullmhúcháin, ní meán íseal amháin — is measa mír a bhíonn de ghnáth 2 nóiméad ach uaireanta 8 nóiméad mar gheall ar phróiseas neamhchomhsheasmhach do shreabhadh do líne scipéid ná mír a thógann 4 nóiméad go hiontaofa gach uair, mar go gcruthaíonn an mhír neamhchomhsheasmhach an chruachan a athraíonn ciú inbhainistithe ina cheann infheicthe. Tá tábhacht ag baint le fuar-nó-cobhsaí-le-coinneáil mar go gcailleann cistin trá cuairteoirí i dtreo an taoide, seasamh na gréine, nó cara a ghlaonn orthu ar shiúl, rud a chiallaíonn go suíonn bia go minic 5 go 5 nóiméad 10 sula n-itheann sé — déanann mias te atá ceaptha a ithe láithreach díghrádú go dona sa fhuinneog sin, agus ní dhéanann mias fhuar nádúrtha nó cobhsaí seomra é. Tá tábhacht litriúil ag baint le haonlámhach — an féidir é a ithe gan scian agus forc, agus tú i do sheasamh, le lámha clúdaithe le gaineamh. Tá tábhacht thráchtála ag baint le fótaigineachas, ní folamh — is fógraíocht saor in aisce mír inroinnte suntasach amhairc, grianghraf agus roinnte, nach ngineann pláta gnáth-sceallóg riamh, agus is fiú é a bheith d'aon ghnó ag dearadh cúpla mír sínithe go sonrach dó seo.

Rith an mairís ar do bhiachlár reatha agus aimseoidh tú de ghnáth patrún aitheanta: aimseoidh dornán míreanna — simplí, ard-chorrlach, míreanna gasta go hiondúil ar nós burgar maith, sceallóga luchtaithe, babhla poke nó ceviche, nó toastaí a dhéantar go maith — scór ard thar beagnach gach gné agus a iompraíonn go ciúin toirt agus corrlach mí-chothrom. Agus aimseoidh tú eireaball míreanna — go minic na cinn is fearr leis an úinéir go pearsanta, príomhréis níos uailmhianaí nó blaisín dian saothair — a fhaigheann drochscór thar inroinnteacht, am coinneála agus comhsheasmhacht ama ullmhúcháin, agus a mhaireann ar an mbiachlár níos mó ó cheangal ná ó fheidhmíocht.

Is é an gluaiseacht thráchtála biachlár lárnach gairid tógtha beagnach go hiomlán ó do mhíreanna ard-scóráilte, coinnithe go fíor-ghairid — ritheann mórchuid oibríochtaí trá dhea-riartha 2 mhír dhéag go hocht mír dhéag ar fad thar gach rannán, ní biachláir 30-móide-mír atá coitianta i mbialanna bliantúla, mar go bhfuil biachlár gairid níos gasta le táirgeadh go comhsheasmhach, níos éasca do fhoireann chistine séasúrach den chuid is mó nua (féach Caibidil 7) a fheidhmiú gan earráid, agus níos éasca do chuariteoir cinneadh a dhéanamh go gasta, rud a chosnaíonn sreabhadh ann féin. Ansin cuir speisialtacht amháin spreagtha ag an aimsir sraitheáilte ar bharr, athraithe bunaithe ar léamh Weather Revenue Index Chaibidil 3 — mír atá fíor-difriúil, ní athrú maisiúcháin amháin, atá deartha go sonrach do choinníollacha an lae sin: mír fhuar, hidrititheach, inroinnte ar lá ard-WRI dóite, i gcoinne mír chompord níos teo, níos substaintiúla ar lá séasúir imeallaigh níos fuaire, ísle-WRI nuair a

d'fhéadfadh an biachlár lárnach fuar-dhírithe fo-fheidhmiú ar bhealach eile.

Tóg sampla léiritheach ó ghreille trá a rithe an maitrís ar bhiachlár oidhreacht 24-mír. Fuair 8 mír scór 5/5 nó 4/5 thar gach critéar oiriúnachta trá agus d'iompair siad 68% measctha d'ioncam iomlán bia in ainneoin gan a bheith ach trian den bhiachlár. Fuair sé mír drochscór ar am coinneála agus comhsheasmhacht ullmhúcháin go sonrach agus fuarthas amach, nuair a fritagraíodh iad i gcoinne sonraí am ticéad cistine, go raibh siad freagrach as sciar mí-chothrom de eisceachtaí ticéad-mall a bhí ag tarraingt sreabhadh Bottleneck Audit na cistine síos go ciúin ar Shathairní buaice. Ghin gearradh na sé sin agus na deich mír meánscóráilte atá fágtha a chomhdhlúthú go biachlár 8-mír-dhéag níos daingne, tógtha timpeall an t-8 barr móide speisialtacht aimsire rothlach — sa chás léiritheach seo — laghdú tomhaiste in am ticéad meánach de thart ar 90 soicind ar lá buaice inchomparáide, rud a bhog ann féin an teorannú cistine a aithníodh sa Bottleneck Audit i bhfad níos gaire don teorannú líne scipéid, ag tabhairt spás inláimhsithe fíor don oibreoir sula raibh gá infheistiú i dtrealamh cistine breise.

Tuilleann corrlach an focal deiridh anseo mar go bhfuil buntáiste sonrach ag láithreacha trá nach n-úsáideann mórchuid úinéirí go leordhóthanach: lucht féachana gafa, íseal-ionadaithe. Ní shiúlann cuairteoir ar do theiribeas, i lár an tráthnóna, 2 chiliméadar sa ghaineamh chun praghsanna iomaitheora a sheiceáil. Ní thugann sé sin ceadúnas do lomadh — pionósaíonn cáil i séasúr comhbhrúite (Caibidil 17) é sin go gasta agus go

buan — ach ciallaíonn sé gur féidir le formáidí inroinnte dea-dheartha, ard-luach-braite corrlaigh níos láidre a iompar ná mar a d'iompar mír chomhionann i margadh iomaíoch seomra bia, agus ba chóir don Beach Menu Matrix corrlach a mheá go macánta in ionad dul chuig aon phraghsáil a ritheann bialann bhliantúil in aice láimhe.

Gníomh na seachtaine seo: tabhair scór do do bhiachlár reatha, mír ar mhír, i gcoinne na 7 ngné Beach Menu Matrix — fiú scóir bolg-mothúcháin gharbh 1–5 in ionad tarraingt sonraí iomláin. Sórtáil de réir scór iomlán. Féach go sonrach ar na míreanna a thiteann sa cheathrú is ísle, agus fiafraigh go macánta an bhfuil siad ar an mbiachlár mar go dteastaíonn siad ó chuairoteoirí nó mar go dteastaíonn siad uait féin.

An tSeachtain Seo

1 Tabhair scór do gach mír bhiachláir reatha, 1–5, ar sheacht ngné Beach Menu Matrix — inroinnte, gasta, cobhsaí-le-coinneáil, aonlámhach, fótaigineach, am ullmhúcháin, corrlach.

2 Sórtáil de réir scór iomlán agus aithin do mhíreanna sa cheathrú is ísle.

3 Gearr nó athsholáthar míreanna a mhaireann ó cheangal in ionad feidhmíocht.

4 Deartha speisialtacht amháin spreagtha ag an aimsir chun cur ar bharr do bhiachlár lárnach gairid.

CAIBIDIL 9

The Drinks Ratio

*Gach rud le measarthacht, an
mheasarthacht san áireamh.*

— OSCAR WILDE

Más ann d'uimhir amháin a scarann séasúr trá measartha ó cheann sármhaith, is é sin beverage share — ioncam deochanna mar chéatadán d'ioncam iomlán — agus is é an chúis go bhfuil tábhacht mí-chothrom leis ar thrá ná go n-ardaíonn sé leis an teocht ar bhealach nach ndéanann ioncam bia go simplí. Ní itheann cuairteoir trí oiread níos mó ar lá 32°C ná ar lá 20°C. Is fíordhóchúil go n-óltar cuairteoir 2 go trí oiread níos mó, agus an difríocht sin, méadaithe thar do laethanta Full-Peak ón Mode Ladder, ceann de na luamháin aonair is mó don cheist an mbaintear amach do Season Number nó nach mbaintear.

Glaom **Drinks Ratio** ar an meiticín sprice, agus ba mhaith liom go rianaíonn tú é de réir cuid an lae, ní mar mheán laethúil aonair amháin, mar go n-athraíonn an patrún go suntasach thar lá trádála agus is minic go bhfuil cinneadh biachláir nó foirne a bhfuil ceart do chuid amháin den lá mícheart do chuid eile. Banda sprice léiritheach réasúnta do ghnó trá dhea-riartha: cóimheas dí lóin timpeall 35–40% d'ioncam, cuid iarnóin an lae (an fhuinneog teocht is airde, tart is airde) ag ardú go 50–55%, agus cuid tráthnóna/luí gréine an lae ag socrú ar ais go 30–35% de réir mar a fhilleann plátaí dinnéir bia-threoraithe. Má tá do chóimheas iarnóna ina shuí ag 38% seachas an 50%+ ba chóir go bhfeicfeadh láithreán dea-optamaithe, tá tú ag fágáil airgead fíor ar an mbord díreach le linn na n-uaireanta a thaispeánann do Bottleneck Audit is dócha go bhfuil tú srianta ag acmhainn cheana féin — rud a chiallaíonn nach é an réiteach níos mó plátaí, nach bhfuil spás agat dóibh b'fhéidir, ach caiteachas níos mó in aghaidh an phláta atá tú ag seirbheáil cheana féin.

Bogann trí luamhán mheicniúla an Drinks Ratio níos mó ná aon rud eile. Ar dtús, formáid: iompraíonn crúiscín nó buicéad díolta le bord de cheathrar go seisear caiteachas i bhfad níos airde in aghaidh an bhoird ná an líon comhionann gloiní aonair, mar go mbaineann sé friosáin ordú arís (ní gá d'aon duine feisteálaí a bhrat síos don tríú babhta) agus mar go bhfeidhmíonn formáid roinnte ar bhord mar fhianaise shóisialta infheicthe, fótaigineach do bhoird chomharsanachta — go díreach an cineál céanna giniúna éilimh orgánaigh a bhfuil critéar fótaigineach an Beach Menu Matrix dírithe air freisin. Sa dara háit, córas sreafa: seirbheálann córais dháileacháin reoite agus taoschanna deoch i gcodán den am a thógann cocktail déanta ar ordú, rud a bhfuil tábhacht faoi dhó leis — cosnaíonn sé do theorainn scipéid agus stáisiúin bheáir ón mBottleneck Audit, agus ciallaíonn sé nach ndíspreagtar ordú deoch a dó agus a trí de chuairteoir le fanacht fada ag an mbeár, rud a chuireann cosc intomhaiste ar rátaí athordú ar lá te, gnóthach. Sa tríú háit, gloine i gcoinne plaisteach: teorannaíonn mórchuid lamháltas trá agus go leor rialacha áitiúla gloine gar do ghaineamh agus uisce ar chúiseanna sábháilteachta agus dliteanais, ach caillfidh oibreoirí a chaitheann leis seo go glan mar chostas comhlíonta go bhféadfadh formáidí plaisteach agus stáin dea-dheartha in-athúsáidte nó préimh-bhraiteach, roghnaithe d'aon ghnó in ionad céim síos leithscéalach ó ghloine, praghsáil agus luach braite a iompar beagnach ar chomhchéim le seirbhís ghloine agus dliteanas sábháilteachta fíor agus costas briste á mbaint amach.

Is fiú sreafa an bheáir a ríomh go sonrach, ar an mbealach céanna a ríomh tú sreafa cistine agus scipéid sa Bottleneck

Audit, mar go dteorannaíonn beár trá nach féidir leis coinneáil suas le héileamh iarnóna do Drinks Ratio is cuma cé chomh maith is atá do straitéis formáide agus praghsála. An ríomh: comhaireamh do phointí doirte gníomhacha (sconna, cinn mheaisín reoite, stáisiúin cocktail foirnithe), tomhais seirbheáil mheánach ag gach ceann faoi fhíor-choinníollacha buaice, agus méadaigh amach go dtí uimhir uasta deochanna in aghaidh na huaire. Déan comparáid leis sin i gcoinne sprioc pláta do mhód Full-Peak ón Mode Ladder, méadaithe le deochanna intuigthe in aghaidh an phláta do sprioc-Drinks Ratio, agus féach an féidir leis an mbeár i ndáiríre an méid a éilíonn sprioc an chóimheasa a sholáthar.

SREAFA AN BHEÁIR

**Deochanna Uasta in Aghaidh na hUaire =
Pointí Doirte Gníomhacha × (3,600 ÷ Meán-Am
Seirbheála i Soicindí)**

Tóg club trá léiritheach le 2 sconna taoschanna agus 1 mheaisín reoite le 2 cheann, mar sin 4 phointe doirte gníomhacha, gach ceann ag meánú seirbheáil 25-soicind ag buaic (lena n-áirítear cupán, doirteadh agus láimhseáil airgid tirim/cárta) — is timpeall 144 deoch in aghaidh na huaire in aghaidh an phointe é sin, nó 576 deoch in aghaidh na huaire ó acmhainn iomlán. Ar lá Full-Peak atá dírithe ar 410 pláta thar fhuinneog thrádála sé uair an chloig (de réir shampla Chaibidil 5), má thugann sprioc-Drinks

Ratio iarnóna le fios timpeall 1.4 deoch in aghaidh an phláta thar an bhfuinneog sin, is é sin 574 deoch a theastaíonn thar sé uair an chloig, nó timpeall 96 in aghaidh na huaire — go compordach laistigh d'acmhainn 576-in-aghaidh-na-huaire an bheáir. Ní hé an beár an teorannú anseo; tá spás substaintiúil aige. Ach rith an ríomh céanna le 2 phointe doirte amháin in ionad 4, agus casann an pictiúr go hiomlán — acmhainn 288 deoch-in-aghaidh-na-huaire i gcoinne éileamh a d'fhéadfadh spíocáil i bhfad os cionn sin le linn fuinneog dhírithe 15–17, agus anois is é an beár, ní an chistin nó an scipéad, atá ag teorannú do Drinks Ratio agus d'ioncam go ciúin díreach ar na laethanta a theastaíonn ó Season Number is mó.

Samhlaigh úinéir club trá go bródúil ag seoladh comhairleora trí chistin nua-leathnaithe agus dara pointe scipéid nua-lonracha, díreach chun go seasann an comhairleoir ag an mbeár ar feadh deich nóiméad le stopuaireadóir agus a chuireann in iúl gur chosain an ciú 8-duine-domhain do cocktail reoite ag 15:15 níos mó ioncaim ná mar a fuair ceachtar de na huasghráduithe. Is fionnadh fíor-choitianta é seo: infheistíonn oibreoirí go trom in acmhainn cistine agus i bpointí scipéid mar gurb iad na réimsí atá plódaithe go hinfheicthe iad, agus tá an beár — a bhreathnaíonn go maith go minic mar go léitear ciú ann mar "beár trá gnóthach gnáth" seachas mar theip oibríochtúil infheicthe — ina teorannú fíor go ciúin ar an líne ioncaim is ard-chorrlach, is gasta-fásachta i ngach gnó. Rith do ríomh sreafa beáir féin sula nglacann tú leis gurb é do chistin nó do scipéad an áit a gcaithfidh an chéad euro infheistíochta eile a dhul.

Gníomh na seachtaine seo: tarraing do Drinks Ratio de réir cuid an lae ó shonraí POS an tséasúir seo caite má tá siad deighilte agat ar an mbealach sin, nó tosaigh á ndeighilt anois don séasúr atá le teacht. Mura bhfuil do chóimheas iarnóna go soiléir níos airde ná do chóimheas lóin agus tráthnóna, is é an bhearna sin — ní mothúchán doiléir gur "d'fhéadfadh deochanna a bheith níos fearr" — do phointe tosaigh, agus is é an réiteach is gasta le tástáil beagnach i gcónaí formáid: tabhair isteach nó brúigh rogha crúiscín nó buicéid inroinnte go sonrach le linn d'fhuinneoga iarnóna is airde-WRI agus tomhais aistriú an chóimheasa go díreach.

An tSeachtain Seo

1

Tarraing nó tosaigh ag deighilt do Drinks Ratio de réir cuid an lae: lón, iarnóin agus tráthnóna/luí gréine.

2

Déan comparáid idir do chóimheas iarnóna agus an banda sprice 50–55% do láithreán dea-optamaithe.

3

Ríomh sreafa do bheáir: pointí doirte gníomhacha méadaithe le meán-am seirbheála, i gcomparáid le do sprioc pláta Full-Peak.

4

Tástáil formáid inroinnte crúiscín nó buicéid le linn d'fhuinneog iarnóna is airde-WRI agus tomhais aistriú an chóimheasa.

CAIBIDIL 10

Sunbeds, Cabanas And The Rented Square Metre

Is é an praghas an méid a íocann tú. Is é an luach an méid a fhaigheann tú.

— WARREN BUFFETT

Bhí gach caibidil go dtí seo faoi ioncam bia agus dí. Baineann an chaibidil seo le sábháil ioncaim eile, fíor-ar leith a rithe mórchuid oibreoirí trá in éineacht leis gan é a chaitheamh riamh mar líne ghnó féin lena eacnamaíocht féin: an spás féin a chur ar cíós, in aghaidh an lae nó an tseisiúin, i bhfoirm gréinleapacha, cabanaí, scáthanna gréine agus criosanna préimhe.

Is é an botún is minice a fheicim ná an spás seo a phraghsáil go frithghníomhach — uimhir chruinn a "mhothaíonn ceart", nó figiúr cóipeáilte ó iomaitheoir níos faide síos an trá — in ionad é a phraghsáil i gcoinne cad é a ghineann an méadar cearnach céanna in ioncam bia agus dí má fhágtar gan chíos é agus é in úsáid mar ghnáthshuíocháin. Is é an chomparáid sin loighic iomlán an **Cabana Yield Model**, agus tá sé níos simplí ná mar a fhuaimneann sé: d'aon phíosá spáis inchíosaithe, ríomh a Sháileach Cíosá (an táille chíosa, móide aon íoschaiteachas ceangailte, in aghaidh an lae) i gcoinne a Sháileach Bia-agus-Dí Malartaigh (cad é a ghineann lorg comhionann suíochán caighdeánach de ghnáth in ioncam bia agus dí thar an lá trádála céanna), agus déan praghsáil — nó cinn an bhfuil an spás le tairiscint mar inchíosaithe ar chor ar bith — bunaithe ar cé acu is airde i ndáiríre, ní instinn.

SAILEACH CABANA

Sáileach Iomlán = Táille Chíosa + Fíorchaiteachas Bia-agus-Dí, i gcomparáid le Sáileach Bia-agus-Dí Malartach an lorg chéanna

Oibrigh trí shampla léiritheach. Sealbhaíonn cabana ceathrair timpeall lorg bord amháin go leith caighdeánach. Ar lá Full-Peak, d'fhéadfadh bord amháin go leith comhionann de shuíocháin chaighdeánacha, casta faoi dhó thar an lá ag caiteachas meánach an chlub seo, timpeall €340 a ghiniúint in ioncam bia agus dí. Má chuirtear an cabana ar cíós ar €180 don lá gan íoschaiteachas ceangailte, agus caitheann an grúpa ocupaidiúil meánach €95 i ndáiríre ar bhia agus deoch os cionn an chíosa sin (níos ísle ná caiteachas bord caighdeánach, mar go dtugann cuairteoirí cabana a sneaicíní agus a ndeochanna féin go minic go díreach mar go n-íocann siad préimh do spás féin), is é sáileach iomlán an chabana €275 — go fóir faoi bhun na €340 a ghinfeadh an spás mar shuíocháin chaighdeánacha. Sin cíós faoi phraghas margaidh, agus cosnaíonn sé airgead don oibreoir díreach ar na laethanta a bhfuil sé is mó tábhacht.

Cuir anois riachtanas íoschaiteachais €120 i mbia agus deoch leis an gcíos €180 céanna, struchtúr coitianta agus glactha go ginearálta le haghaidh spás trá préimhe. Éiríonn le sáileach iomlán €300 ar a laghad, agus i gcleachtas, tá claonadh ag grúpaí atá tiomanta cheana féin do spás préimhe agus

íoschaiteachas caitheamh beagán os cionn an íosmhéid seachas go díreach air — léiritheach, meán fíor €150 i gcoinne an urlár €120, ag tabhairt sáileach iomlán go €330, anois beagnach ar pháirtíocht le suíocháin chaighdeánacha seachas faoina bhun. Ní hé an t-íoschaiteachas ach urlár ioncaim; is é an meicníocht a ailíníonn an Cabana Yield Model leis an Sáileach Bia-agus-Dí Malartach a bhfuil sé á chomparáid léi.

Ba chóir go ritheann an ríomh seo ar leith do gach crios nó cineál spáis ar leith a thairgeann tú, mar go n-athraíonn an chomparáid sáileach de réir suímh agus cineál lae. Éilíonn cabana scáthaithe, cosanta ó ghaoth i suíomh préimhe sraith tosaigh cíos agus íoschaiteachas fíor-difriúil ná socrú caighdeánach scáth gréine-agus-2-ghréinleaba níos faide siar, agus ba chóir don dá cheann a bheith praghsáilte i gcoinne a sháileach malartach féin, ní ráta amháin ginearálta thar an bhfardal iomlán inchíosaithe. Agus, go criticiúil, rith é ar leith de réir banda WRI ó Chaibidil 3 — tá sáileach malartach bia-agus-dí lorg tugtha ar lá mód Baseline i bhfad níos ísle ná ar lá Full-Peak, rud a áitíonn ar phraghsáil chíos dhinimiciúil thar an séasúr (níos airde ar laethanta ard-WRI) nó, más mí-phraiticiúil praghsáil dhinimiciúil do do chóras áirithinte nó ionchais do mhargaidh, ar a laghad riachtanas íoschaiteachais láidir a scálálann le héileamh ionchasach in ionad ráta cothrom curtha i bhfeidhm go haonfhoirmeach thar Satharn 32°C agus Máirt mheasartha araon.

Baineann an polasaí áirithinte an tábhacht chéanna leis an bpraghsáil, mar go n-iompraíonn spás préimhe inchíosaithe riosca ar leith nach n-iompraíonn suíocháin chaighdeánacha: níl i

neamh-theacht nó i gcealú déanach ar chabana curtha in áirithe ach áirithe chailte, is fardal marbh, do-chíosaithe don am iomlán sin ar lá is dócha go bhfuil éileamh ard air, mar de ghnáth ní ghlacann cuairteoirí siúil "cabana in áirithe" ar speic fiú má tá sí ina suí folamh ag 14:00. Tóg polasaí áirithe le trí chomhpháirt: éarlais tógtha ag am áirithe (léiritheach, 30–50% den táille chíosa), fuinneog chealúcháin ina gcailltear an éarlais (léiritheach, 48 uair an chloig, ailínithe go néata le do léaslíne réamhaisnéise WRI ó Chaibidil 3 — cailleann cuairteoir a chealaíonn mar go raibh an réamhaisnéis dona laistigh den fhuinneog sin, rud a chosnaíonn tú freisin ó thonn cealúchán driven ag aimsir díreach ar na laethanta is fearr réamh-mheasta agat), agus riail fardal saortha a shonraíonn cathain a fhilleann áirithe neamhéilte ar infhaighteacht siúil (léiritheach, tréimhse grásta de 30–45 nóiméad thar an am teachta in áirithe, curtha in iúl go soiléir ag am áirithe sa chaoi nach ionadh é).

Tóg an club léiritheach céanna ag rith 22 spás inchíosaithe atá comhionann le cabana. Trí an tsamhail sáileach a chur i bhfeidhm thar an séasúr, faigheann an t-oibreoir amach go sáraíonn 14 den 22 spás, go leor acu ina suíomhanna scáthaithe, sraith tosaigh, a sáileach malartach go compordach fiú ag praghsáil reatha. Feidhmíonn na 8 atá fágtha, i rannán níos lú inmhiannaithe ar chúl nó nochta, níos measa go leanúnach ná a sáileach malartach fiú le híoschaiteachas ceangailte. In ionad an praghas a ardú go simplí ar an 8 atá ag feidhmíocht faoi bhun, a chuir riosca ar éileamh do tháirge fíor-lú inmhiannaithe a mharú, athaicmigh an t-oibreoir an 8 sin mar leibhéal níos ísle le táille chíosa níos ísle ach le híoschaiteachas

comhréireach níos ísle freisin, agus ag an am céanna ag ardú táille chíosa agus íoschaiteachais go suntasach ar an 14 spás ard-fheidhmíochta sraith tosaigh — éifeacht ghlan, sa chás léiritheach seo, méadú séasúr-thar-séasúr in ioncam iomlán spáis ar cíós de thart ar 18% gan aon aonad breise fardal a chur leis.

Gníomh na seachtaine seo: roghnaigh do thrí spás inchíosaithe is mó áirithinte agus rith an Cabana Yield Model ar gach ceann — táille chíosa móide íoschaiteachas i gcoinne meastachán réaláíoch úsáide malartaí don lorg sin ar lá éilimh inchomparáide. Má thagann aon cheann den triúr faoi bhun a sháileach malartach, is é sin do chéad choigeartú praghais nó íoschaiteachais le tástáil an séasúr seo.

Ag Tosú

- 1 Roghnaigh do thrí spás inchíosaithe is mó áirithinte — cabanaí, gréinleapacha, criosanna préimhe.
- 2 Meas an Sáileach Bia-agus-Dí Malartach a ghinfeadh gach lorg mar shuíocháin chaighdeánacha ar lá éilimh inchomparáide.
- 3 Déan comparáid idir táille chíosá móide íoschaiteachas agus an sáileach malartach sin do gach spás.
- 4 Ceangail nó coigeartaigh riachtanas íoschaiteachais sa chaoi go sáraíonn sáileach iomlán an figiúr úsáide malartaigh.
- 5 Tóg polasaí áirithinte trí-chuid: éarlais, fuinneog chealúcháin 48 uair an chloig, agus tréimhse grásta fardal saortha.

CAIBIDIL 11

Queues, Wristbands And Cashless: The Till Bottleneck

Is é an t-am an acmhainn is gainne, agus mura mbainistítear é, ní féidir aon rud eile a bhainistiú.

— PETER DRUCKER

Tá patrún teipe ar leith ann a shocraíonn oibríochtaí trá dea-riartha eile ar a laethanta is fearr, agus níl aon bhaint aige le cáilíocht bia: déileálann an chistin go maith, sreabhann na deochanna, agus tá an ciú chun íoc i ndáiríre 5 dhuine dhéag domhain agus ag fás, ag díspreagadh teacht nua go hinfheicthe a thógann amharc amháin agus a shiúlann go dtí an chéad ionad eile síos an gaineamh. Sin an teorannú scipéid, agus tá Bottleneck Audit Chaibidil 4 ann go páirteach chun é a ghabháil sula gcosnaíonn sé duit luach ioncam séasúir iomláin de laethanta maithe.

Is é an chúis go bhfuil teorannú scipéid chomh coitianta ar láithreacha trá go sonrach, níos mó ná i mbialann inmheánach inchomparáide, ná go dtagann éileamh trá i dtionnta seachas cuar réidh — tonn trá iomlán cuairteoirí ag cinneadh, timpeall ag an am céanna, gur tráth lóin é, nó go n-éilíonn teas 15:00 deoch, ag táirgeadh buaice nach ndéileálann aon phlean foirne stáit chobhsaí go maith léi, agus glacann an scipéad, ó gurb é an t-aon phointe é a gcaithfidh gach idirbheart dul tríd is cuma cad é a ghin é, an bhuaic sin níos deacra.

Réitíonn 4 shamhail seirbhíse é seo go difriúil, agus ba chóir go rithfeadh mórchuid oibríochtaí trá níos mó ná ceann amháin ag an am céanna in ionad samhail amháin a roghnú don láithreán iomlán. Oibríonn seirbhís boird, áit a nglacann freastalaí an t-ordú agus a dhéantar an íocaíocht ag an mbord nó trí ghléas láimhe, go maith do chríosanna préimhe (do chabanaí Chaibidil 10 agus suíocháin sraith tosaigh) áit a n-íocann cuairteoirí as taithí ardaithe agus go bhfuil láimhdeachas bord níos ísle inghlactha, ach ní scálálann sé le sreafa Full-Peak ard-toirte mar

go méadaíonn sé pointí teagmhála foirne-le-cuairteoirí seachas iad a laghdú. Laghdaíonn ordú-ag-beár nó ordú-ag-chuntar, áit a shiúlann cuairteoir go pointe seasta chun ordú agus íoc, agus ansin fanann nó a nglaothar orthu, riachtanas foirne in aghaidh idirbheart agus oibríonn go maith do mhíreanna lárnacha gasta, ard-sreafa do Beach Menu Matrix, ach cruthaíonn sé an fhadhb chiú infheicthe go díreach ag an bpointe seasta sin mura bhfuil sreafa ríofa agus foirnithe i gcoinne fíoréileamh buaice. Baineann ordú QR, áit a scanann cuairteoir cód ag a áit féin agus a ordaíonn agus a íocann trína fhón féin, an ciú fisiciúil go hiomlán don chéim ordaithe, ach bogann sé an scrogall go dtí comhlíonadh agus seachadadh — bogann córas QR dea-riartha le foireann rúnaí faoi-acmhainn an ciú ón scipéad go dtí carn orduithe neamh-sheachadta, atá ionchúisithe níos measa don taithí cuairteora mar go n-insíonn ciú scipéad infheicthe rud éigin ar a laghad don chuairteoir faoi am feithimh, agus tugann ordú "deimhnithe" QR deimhneacht bhréagach. Bíonn bandaí caol airgid tirim-saor, áit a réamh-luchtaíonn cuairteoir creidmheas ar ghléas inchaite ag an mbealach isteach nó ag pointe lárnach agus ansin a bhrúnn chun íoc ag aon stáisiún, ina samhail is gasta in aghaidh an idirbhirt atá ar fáil de ghnáth agus is í a chaithfidh mórchuid oibríochtaí trá dul ina treo do laethanta Full-Peak ard-toirte go sonrach, mar go dtiteann sé am próiseála íocaíochta go gar do náid ag gach pointe díolacháin thar an láithreán.

Is é an ríomh le rith, an disciplín chéanna leis an Bottleneck Audit, ná idirbhearta in aghaidh na huaire: comhaireamh do phointí íocaíochta gníomhacha, tomhais idirbheart meánach faoi

fhíor-choinníollacha buaice do do shamhail reatha, agus méadaigh amach.

IDIRBHEARTA IN AGHAIDH NA HUAIRE

**Idirbhearta in Aghaidh na hUaire = Pointí
Íocaíochta Gníomhacha × (3,600 ÷ Meán-Am
Idirbhirt i Soicindí)**

Tógann idirbheart cárta-agus-scipéid traidisiúnta, lena n-áirítear deimhniú ordaithe, próiseáil íocaíochta agus aon fhrithbhá meaisín cárta, 35–50 soicind go coitianta faoi fhíorbhrú buaice. Tógann idirbheart bhrú-le-híoc bhanda caol ag pointe díolacháin réamhchumraithe, áit a bhfuil an t-ordú simplí agus is brú amháin an chéim íocaíochta, faoi bhun 10 soicind go coitianta. Is é an difríocht sin, méadaithe thar iomlán toirt idirbhirt lá Full-Peak, an argóint iomlán do thiontú airgead tirim-saor ar láithreán trá ard-toirte — ní bhaineann sé i ndáiríre le seachaint láimhseála airgid thirim (cé go gcabhraíonn sin freisin, go háirithe le lámha gainmhithe, fliucha nó clúdaithe le uachtar gréine agus airgead tirim), baineann sé le feabhas 4-go-5-oiread san aon teorannú is déine a d'fhéadfadh do Bottleneck Audit a aithint.

Tóg pailliún léiritheach ag rith cárta-agus-scipéid traidisiúnta ag 3 phointe íocaíochta, gach ceann ag réiteach timpeall 80 idirbheart in aghaidh na huairé ag meán 45 soicind — 240 idirbheart in aghaidh na huairé san iomlán. Ar lá Full-Peak atá dírithe ar shampla 410-pláta Chaibidil 5, má ritheann idirbhearta

meánacha-in-aghaidh-an-phláta timpeall 1.6 (ag cur san áireamh chúrsaí deochanna iolracha agus orduithe breise thar an lá, ní idirbheart amháin in aghaidh an chuairteora), is é sin 656 idirbheart a theastaíonn thar fhuinneog buaice sé uair an chloig, nó timpeall 109 in aghaidh na huaire — go compordach laistigh den acmhainn 240-in-aghaidh-na-huaire go haonrach, ach ciallaíonn réaltacht éilimh trá tonn-bhunaithe gur féidir le fíoréileamh idirbhirt uair buaice a bheith 2 go trí oiread níos airde ná an meán laethúil le linn na huaire is déine, ag brú i dtreo 250–300 sa uair is measa, atá díreach ag nó thar an uasteorainn tomhaiste. Tiontaíonn na 3 phointe céanna go dtí brú-le-híoc airgead tirim-saor, ag timpeall 8 soicind in aghaidh an idirbhirt, ardaíonn sin acmhainn go dtí timpeall 1,350 idirbheart in aghaidh na huaire — ag ionsú go compordach fiú tonn na huaire is measa le spás inláimhsithe substaintiúil le spáráil.

Clúdaíonn an seicliosta chun dul airgead tirim-saor, mar gurb é an t-aistriú féin an áit a dtuisleann mórchuid oibreoirí, sé mhír. Ar dtús, cinn do shamhail luchtaithe — stáisiúin líonta bealaigh isteach, réamh-luchtú ar líne trí aip nó nasc gréasáin roimh theacht, nó an dá cheann — agus foirn na pointí luchtaithe bealaigh isteach go leordhóthanach le linn do thonn teacht réamh-mheasta, mar nach bhfuil sa chiú chun banda a luchtú ach an teorannú scipéid céanna bogtha deich méadar agus 5 nóiméad 10 níos luaithe i dturas an chuairteora. Sa dara háit, cinn do bheartas iarmhéid neamhúsáidte go soiléir agus cuir in iúl é ag luchtú — inaisíoctha ag imeacht, inaisíoctha laistigh d'fhuinneog socraithe, nó neamh-inaisíoctha faoi bhun tairsí bige — mar go nginéann beartas neamhshoiléir toirt ghearán mí-

chothrom i gcoibhneas lena tionchar airgeadais fíor. Sa tríú háit, cinntigh go bhfuil gach pointe íocaíochta, lena n-áirítear aon chrios seirbhíse boird préimhe, feistithe leis an teirminéal brú, mar go n-athintroduíonn córas measctha áit a nglacann roinnt pointí bandaí agus nach nglacann eile go díreach an mearbhall agus an friosán sin atá tú ag iarraidh a bhaint. Sa cheathrú háit, traenáil gach ball foirne sa bhealach teipe — cad a tharlaíonn nuair nach scanann banda, nuair a ídíonn iarmhéid cuairteora i lár ordú, nuair a thiteann an nasc líonra — mar go bhféadfadh mód teipe an cháis is measa córas airgead tirim-saor, mura bhfuil pleanáilte dó, pointe íocaíochta iomlán a stopadh i bhfad níos faide ná an córas traidisiúnta a chuireann sé in ionad. Sa chúigiú háit, píolóta ar lá Standard-Peak sula dtagann an chéad lá Full-Peak den séasúr, ní a mhalairt, sa chaoi go dtaispeántar aon fhadhbanna tosaigh ar scála is féidir leat a ionsú. Sa séú háit, coinnigh pointe cúltaca cárta-agus-airgead tirim traidisiúnta amháin beo an t-am ar fad le linn an tséasúir aistrithe, mar níor chóir do chuairoteoir gan fón cliste nó glacadóir doicheallach a bheith go feidhmiúil neamhábaltáil thú a íoc.

Ag Dul Airgead Tirim-Saor, i Sé Chéim

- 1 Cinn do shamhail luchtaithe — stáisiúin líonta bealaigh isteach, réamh-luchtú ar líne, nó an dá cheann — agus foirn é don tonn teacht.
- 2 Socraigh agus cuir in iúl beartas iarmhéid neamhúsáidte soiléir ag luchtú.
- 3 Feistigh gach pointe fócaíochta, lena n-áirítear criosanna préimhe, le teirminéal brú.
- 4 Traenáil gach ball foirne sa bhealach teipe do bhanda nach scanann nó nasc a thiteann.
- 5 Píolóta an córas ar lá Standard-Peak sula dtagann an chéad lá Full-Peak den séasúr.
- 6 Coinnigh pointe cúltaca cárta-agus-airgead tirim traidisiúnta amháin beo an t-am ar fad.

Gníomh na seachtaine seo: rith an ríomh idirbhearta-in-aghaidh-na-huaire do do shocrú fócaíochta reatha i gcoinne do sprioc pláta Full-Peak, ag baint úsáid as an iolraitheoir uair-is-measa-amháin (2–3x an meán sé uair an chloig ar toimhde phleanála réasúnta mura bhfuil do bhriseadh in aghaidh na huaire féin agat fós) seachas an meán laethúil cothrom. Má sháraíonn an figiúr uair-is-measa sin d'acmhainn reatha tomhaiste, tá teorannú faighte agat is dócha atá ag cosaint fíor-ioncam Full-Peak duit

anois, is cuma cé chomh maith is atá d'oibríocht cistine agus deochanna cheana féin.

An tSeachtain Seo

1

Comhaireamh do phointí íocaíochta gníomhacha agus tomhais idirbheart meánach faoi fhíor-choinníollacha buaice.

2

Rith an ríomh idirbhearta-in-aghaidh-na-huaire i gcoinne do sprioc pláta Full-Peak, ag baint úsáid as iolraitheoir uair-is-measa-amháin 2–3x.

3

Má sháraíonn an figiúr uair-is-measa d'acmhainn tomhaiste, meas ag tiontú do phointí is airde toirte go bandaí caol airgead tirim-saor.

4

Oibrigh trí an seicliosta airgead tirim-saor sé-mhír — samhail luchtaithe, beartas iarmhéid neamhúsáidte, clúdach teirminéil, traenáil bealach teipe, píolóta Standard-Peak, agus pointe cúltaca.

CAIBIDIL 12

The Concession, The Council And The Permit Calendar

*An té nach n-ullmhaíonn é féin, ullmhaíonn
sé féin don teip.*

— BENJAMIN FRANKLIN

Suíonn beagnach gach teorannú a pléadh go dtí seo sa leabhar seo — d'fhuinneog trádála, do struchtúr, d'acmhainn, fiú do chumas alcól a sheirbheáil tar éis uair áirithe — laistigh de chreat rialála nár dhear tú go hiomlán agus nach féidir leat a athrú go haontaobhach: ceadúnas séasúrach, comhaontú lamháltais trá, nó léas comhairle, gach ceann acu lena fhuinneog thógála féin, spriocdháta leagtha síos, teorainneacha torainn, agus uaireanta ceadúnaithe alcóil féin. Faigheann úinéirí a chaitheann leis seo mar pháipéarachas cúlra, déileáilte le uair amháin agus dearmadta, greim rialta ag spriocdhátaí a bhogann eacnamaíocht a séasúir iomláin go ciúin.

Tóg an rud a nglaoim **Féilire Ceadúnas** air: doiciméad amháin, gan a bheith curtha faoi thalamh i gcaibinéad comhad de litreacha agus ríomhphoist ar leith, a liostaíonn gach spriocdháta rialála agus fuinneog a bhaineann le d'oibríocht thar an mbliain iomlán, ní hé an séasúr trádála amháin. Áirítear leis seo spriocdháta athnuachan do lamháltais nó do léasa (a thiteann go minic sa titim nó sa gheimhreadh, i bhfad roimh an séasúr atá le teacht, agus is éasca é a ligean sleamhnú agus tú fós ag téarnamh ón séasúr díreach dúnta), dáta tosaigh ceadaithe do thógáil struchtúir, dáta críochnaithe éigeantach do bhaint anuas struchtúir, aon uaireanta cuirfiú torainn a théann i bhfeidhm ar do chumas imeachtaí a rith (a bhfuil tábhacht dhíreach ag baint leo le straitéis sheachtainí imeallacha Chaibidil 15), d'uaireanta ceadúnaithe alcóil agus aon cheadúnú séasúrach nó imeachta-shonrach a chaithfidh tú iarratas a dhéanamh air ar leith, fuinneoga cigireachta sláinte agus sábháilteachta bia, agus aon

teorainneacha comhshaoil nó rochtana trá áitiúla a théann i bhfeidhm ar do lorg nó ar d'uaireanta.

Is í an líne is ciallmhaire go haonair ar an bhféilire seo, go hairgeadais, ná an spriocdháta baint anuas, mar go n-idirghníomhaíonn sé go díreach le heacnamaíocht tóg-i gcoinne-cíosaiigh Chaibidil 13 agus le seachtain dhúnadh Chaibidil 18: dáta baint anuas éigeantach comhairle a thagann fad a bhfuil ioncam do sheachtainí imeallacha Meán Fómhair dhéanach fós láidir (de réir Chaibidil 15) is costas fíor, seachanta é mura ndearna tú caibidil ar an dáta sin d'aon ghnó nuair a aontaíodh an lamháltas ó thús, mar go bhfuil gach lá de dhúnadh luath éigeantach ina ioncam caillte ar an méid a d'fhéadfadh a bheith fós ina lá trádála WRI-dearfach.

Is anseo a bhaineann tábhacht leis an gcaibidil féin, agus is fiú é a chaitheamh mar chaibidil thráchtála fíor seachas mar fhoirm a líonann tú agus a ghlacann tú cibé téarmaí a thagann ar ais. Is é an mhalairt lárnach le tuiscint agus le húsáid sa chaibidil ná fad léasa i gcoinne aisíocaíocht infheistíochta: cuireann comhairle nó úinéir talún a thairgeann ach tréimhse lamháltais bliain nó 2 bhliain amháin, cibé an bhfuil sé beartaithe acu nó nach ea, cosc ar aon infheistíocht chaipitil fíor ar an láithreán, mar nach féidir leat struchtúr leathbhuan nó ceannach trealaimh mór a dhíluacháil go réasúnach (braitheann samhail tóg-i gcoinne-cíosaiigh Chaibidil 13 air seo) thar tréimhse chomh gairid sin. A mhalairt, athraíonn tréimhse lamháltais níos faide — 5 bliana, deich mbliana, uaireanta struchtúraithe le roghanna athnuachana — go substaintiúil cad é is féidir leat a chosaint a thógáil, agus ba chóir go mbeadh comhairle a bhfuil suim fíor aici i áis trá níos

fearr dá bhaile mór, i bprionsabal, oscailte do fhad tréimhse a mhalartú ar thiomantas infheistíochta inchreidte ó do thaobh féin. Baineann oibreoirí téarmaí i bhfad níos faide go rialta amach go simplí trí dul isteach sa chomhrá athnuachana le plean infheistíochta caipitil sonrach ceangailte le hiarratas fad tréimhse sonrach, seachas "léas níos faide" a iarraidh go teibí.

Tóg caibidil léiritheach. Ba mhaith le hoibreoir ar lamháltas rothlach 2 bhliain €85,000 a infheistiú i uasghrádú struchtúir leathbhuan a d'fheabhsódh go ciallmhar acmhainn cuairteoirí agus nochtadh gaoithe an láithreáin (a bhfuil tábhacht dhíreach ag baint leis don Weather Revenue Index — athraíonn struchtúr cosanta ó ghaoth cuar an ioncaim díreach ar na laethanta ard-ghaoithe a chuireann cosc ar phlátaí faoi láthair de réir Chaibidil 3). Ag tréimhse 2 bhliain, ní dhíluachálann an infheistíocht sin go ciallmhar — chaithfeadh an t-oibreoir na €85,000 iomlána a aisghabháil, móide toradh réasúnta, laistigh de garbh 2 shéasúr trádála, ag brú cinntí praghsála nó costais ar dhóichí go ndéanfaidís dochar don ghnó áit eile. Tugann tairiscint sonrach a thabhairt don chomhairle — plean infheistíochta €85,000, a fheabhsuithe áise agus sábháilteachta réamh-mheasta, ceangailte le hiarratas ar thréimhse 7 mbliana — rud coincréiteach don chomhairle a rá "tá sé sin ceart go leor" leis, seachas iarratas oscailte. Sa chás léiritheach seo, d'aontaigh an chomhairle le tréimhse 5 bliana, fós níos giorra ná an t-iarratas ach fada go leor chun an infheistíocht a dhíluacháil thar garbh 4 shéasúr trádála ag ráta dímheasa inchosanta, rud nach mbeadh faighte ag an oibreoir gan tairiscint shonrach, cheangailte a thabhairt seachas iarratas ginearálta.

Clúdaíonn an Seicliosta Idirbheartaíochta Lamháltais le tabhairt d'aon chomhrá athnuachana 7 bpointe: an fad tréimhse a iarrann tú agus an infheistíocht nó feabhsú sonrach a bhfuil sé ceangailte leis; d'iarratais fhuinneog tógála agus baint anuas, go hidéalach le haon dátaí sonracha nó solúbthacht a bhfuil tábhacht léi do do straitéis sheachtainí imeallacha; do riachtanais cheadúnaithe torainn agus imeachtaí má tá tú ag pleanáil leathnú isteach san ioncam imeachtaí príobháideacha a chlúdaítear i gCaibidil 15; aon téarmaí eisiachta nó lamháltais iomaíocha ar an stráice trá céanna, ó go bhféadfadh lamháltas iomaíoch in aice láimhe a bronnadh i lár tréimhse athrú go substaintiúil ar thoimhdí do Season Number; struchtúr na táille féin — táille sheasta, céatadán ioncaim, nó hibrid, athraíonn gach ceann do dhreasachtaí ar bhealach difriúil, go háirithe faoi cé acu an bhfuil tú spreagtha chun ró-thuairisciú a laghdú nó ró-infheistiú a dhéanamh; aon bhonneagar curtha ar fáil ag comhairle (leictreachas, uisce, dramhaíl, rochtain) a bhfuil tú ag brath air agus a fhreagracht chothabhála; agus tréimhse fógra athnuachana shoiléir, sa chaoi nach mbeirtear ort riamh arís, mar a bheireadh ar go leor oibreoirí, ag fionnadh gur imigh spriocdháta athnuachana thar an am ach amháin nuair a dhiúltaítear ceadúnas tógála an earraigh seo chugainn go neamhthuartha.

Athraíonn timpeallachtaí rialála go ciallmhar de réir tíre agus fiú de réir bardais, mar sin caith le gach uimhir agus próiseas shonrach sa chaibidil seo mar léiriú ar an gcineál smaointeoireachta atá riachtanach, ní mar ionadaí do do chomhairle dlí agus phleanála áitiúil féin — ach an disciplín

bunúsach, Féilire Ceadúnas beo amháin agus cur chuige idirbheartaíochta a cheanglaíonn infheistíocht le fad tréimhse, aistrítear é gach áit a ritheann an gnó seo.

Gníomh na seachtaine seo: tóg do Fhéilire Ceadúnas mar dhoiciméad amháin inniu, fiú más liosta é ar dtús de gach spriocdháta a chuimhníonn tú air faoi láthair nó a fhaigheann tú i bpáipéarachas atá ann cheana féin. Marcáil do dháta athnuachan lamháltais nó léasa go sonrach, agus má thiteann sé laistigh de na 2 mhí dhéag atá romhainn, tosaigh ag dréachtú an tairiscint infheistíochta-do-thréimhse shonrach a thuairiscítear thuas anois, ní an tseachtain roimh an spriocdháta.

Ag Tosú

1

Tóg do Fhéilire Ceadúnas mar dhoiciméad amháin a liostaíonn gach spriocdháta rialála thar an mbliain iomlán.

2

Marcáil do dháta athnuachan lamháltais nó léasa go sonrach.

3

Má thiteann an athnuachan laistigh de na 2 mhí dhéag atá romhainn, dréachtaigh tairiscint infheistíochta-do-fhad-tréimhse shonrach anois.

4

Rith an Seicliosta Idirbheartaíochta Lamháltais 7-pointe roimh do chéad chomhrá athnuachana eile.

CAIBIDIL 13

Building A Restaurant You Take Down In October

Leanann an fhoirm an fheidhm.

— LOUIS SULLIVAN

Glacann formhór na heacnamaíochta bialainne le struchtúr a bhfuil ann go simplí, uair amháin tógtha — costas báite dímheasta thar deich mbliana, cúla don ghnó fíor a bheith ag rith seirbhíse. Ní bhfaigheann struchtúr trá séasúrach an só sin. Ag brath ar théarmaí do cheadúnais (Caibidil 12), b'fhéidir go bhfuil tú ag tógáil rud éigin ó náid pháirteach nó iomlán gach earrach agus á bhaint anuas gach titim, agus is í an costas bliantúil den timthriall sin — tógáil, stóráil, iompar, ceangal fónais agus baint anuas — líne fhíor, athdhéanta i do Season Number nach n-iompraíonn bialann bhliantúil go simplí.

Titeann na struchtúir atá ar fáil go ginearálta i dtrí leibhéal, agus braitheann an rogha cheart go díreach ar fhad thréimhse do lamháltais ó Chaibidil 12. Tairgeann struchtúir go hiomlán sealadacha — pubaill, pubaill mhóra, cur i láthair modúlacha le hobair bhunáite íosta — an costas tógála bliantúil is ísle agus an tógáil agus baint anuas is gaiste, á ndéanamh mar an rogha réamhshocráithe cheart do thréimhsí lamháltais gairid (bliain go trí bliana) áit nach ndéanann díluacháil infheistíochta níos mó ciall airgeadais. Costann struchtúir leathbhuaana — deic sheasta nó bunáite le forstruchtúr díscóra, uaireanta le fónais a fhanann suiteáilte bliain ar fad fiú má thagann an foirgneamh os a gcionn anuas — go mór níos mó a thógáil ar dtús ach laghdaíonn siad saothar tionóil bliantúil agus feabhsaíonn siad taithí cuairteoirí (cosaint níos fearr ó ghaoth agus aimsir, a bhfuil tábhacht dhíreach ag baint léi don Weather Revenue Index), agus déanann siad ciall de ghnáth ag tréimhsí lamháltais de cheithre bliana nó níos faide. Léiríonn struchtúir bhuaana nó beagnachbhuaana, áit nach dtagann anuas don gheimhreadh ach feistis,

troscán agus comharthaíocht agus an foirgneamh féin fanacht, an tiomantas caipitil is mó agus déanann siad ciall go ginearálta ach amháin ag tréimhsí lamháltais de 7-móide bliain nó ar thalamh a bhfuil an t-oibreoir ina úinéir air nó a bhfuil ceart daingnithe fadtéarmach an-fhada aige air.

COSTAS STRUCHTÚIR BLIANTÚIL

**Costas Struchtúir Bliantúil = Costas Caipitil
Dímheasta + Saothar Tógála/Baint Anuas
Bliantúil + Costas Stórála Agus Fóntais
Bliantúil**

Is í an disciplín airgeadais anseo an **Tsamhail Chomparáide Tóg-i gCoinne-Cíosaigh**, a chuireann an daingne céanna ar chinneadh struchtúir a thuilleann aon chinneadh infheistíochta caipitil inniúil, seachas an cur chuige "tógaimis rud éigin díreach" instinneach a fheicim ró-mhinic, de ghnáth ó oibreoirí traochta ag caibidil ceadúnais na caibidile roimhe seo agus fonn orthu bogadh go rud coincreiteach. Déanann an tsamhail comparáid, thar do thréimhse lamháltais réalaíoch, idir costas bliantúil iomlán gach leibhéal struchtúir: don rogha sealadach, is é sin costas cíosa nó ceannaigh an struchtúir shealadaigh roinnte thar a shaol réalaíoch i séasúr (maireann puballl mór macánta nó aonad modúlach de ghnáth 4–7 séasúr de thionól, úsáid agus stóráil roimh athsholáthar), móide saothar tógála agus baint anuas bliantúil, móide costas stórála thar an ngeimhreadh. Don

rogha leathbhuan, is é sin costas caipitil dímheasta na bunáite seasta agus na bhfóntas thar an tréimhse lamháltais iomlán (ó go dtéann siad de ghnáth thar roinnt timthriall forstruchtúir aonair), móide costas bliantúil an fhorstruchtúir dhíscóra féin dímheasta thar a shaol níos giorra féin, móide costas saothair tógála agus baint anuas bliantúil de ghnáth níos ísle mar nach ndéantar an obair bhunáite arís.

Tóg comparáid léiritheach thar tréimhse lamháltais 7 mbliana, ag leanúint ar aghaidh ón uasghrádú leathbhuan a pléadh i gCaibidil 12. Rogha shealadach: cur i láthair pubaill mhóir agus cistine modúlaí a chosnaíonn €38,000 le ceannach, le saol réalaíoch 5-séasúr (mar sin ag teastáil athsholáthar timpeall 1.4 uair thar thréimhse 7-bliana, glaoigh air sin caiteachas caipitil iomlán de thart ar €53,000 thar an tréimhse), móide saothar tógála agus baint anuas bliantúil de €9,500, móide stóráil bhliantúil de €3,200 — costas bliantúil iomlán thar an tréimhse, gach uimhir dímheasta go cothrom, tagann sé amach ag timpeall €20,300 in aghaidh na bliana. Rogha leathbhuan: an infheistíocht €85,000 i mbunáite agus fóntais ó Chaibidil 12, dímheasta thar an tréimhse iomlán 7-bliana go timpeall €12,150 in aghaidh na bliana, móide forstruchtúr díscóra níos éadroime ar €31,000 le saol réalaíoch 7-séasúr (mar sin gan athsholáthar de dhíth laistigh den tréimhse shonrach seo, ag dímheas go timpeall €4,430 in aghaidh na bliana), móide saothar tógála agus baint anuas bliantúil laghdaithe de €4,800 ó go bhfanann an bhunáite in áit — costas bliantúil iomlán timpeall €21,380 in aghaidh na bliana, díreach beagán os cionn rogha shealadach €20,300.

Ar chostas struchtúir amháin, tá an chomparáid léiritheach seo gar do bheith cothrom — ach níl an tsamhail iomlán gan taobh an ioncaim a chur san áireamh, agus is í seo an chéim a scipeálann úinéirí is minice. Aistríonn cosaint ó ghaoth feabhsaithe an struchtúir leathbhuaín, de réir loighic Weather Revenue Index Chaibidil 3, go creidiúnach líon ciallmhar laethanta ó bhanda WRI níos ísle go ceann níos airde go simplí mar go láimhseálann an láithreán gaoth níos fearr — agus má chuireann fiú aistriú léiritheach measartha, abair, 8 lá trádála in aghaidh an tséasúir ó bhanda ioncaim "múchta ag gaoth" go banda "cosanta" gach ceann acu timpeall €1,800 le difríocht ioncaim laethúil incriminteach, is é sin timpeall €14,400 in ioncam bliantúil breise, a shárú go compordach ar an mbearna costais bhliantúil timpeall €1,080 idir an dá rogha struchtúir sa sampla seo. Ní insíonn an Tsamhail Chomparáide Tóg-i gCoinne-Cíosáigh an scéal iomlán ach amháin nuair a ritear é in éineacht leis an Weather Revenue Index agus le Season Number, ní mar chinneadh amháin-costas ann féin.

Tuilleann fóntais agus stóráil a líne féin fiú sa chás struchtúir shealadaigh, mar go bhfuil siad éasca gannmheasta. Athdhéantar costais cheangail nó díscoscartha uisce, leictreachais agus dramhaíola gach bliain mura bhfágтар in áit iad, agus iompraíonn stóráil gheimhridh — cibé aonad ar cíós, coimeádán ar an láithreán, nó stóras seachtrach é — a costas féin agus a riosca féin (is foinse choitianta iad struchtúir a stóráiltear go dona do chostais dheisithe an earraigh gan choinne a phléascann buiséad na Márta díreach nuair atá airgead is teanntáisí, fadhb a réitíonn Caibidil 14 go díreach).

Buiséid stóráil agus ceangal mar línte bliantúla soiléire i gcatagóirí athinfheistíochta agus costas seasta Season Number, ní mar smaoineamh dara ceann a fhionnadh gach mí an Mhárta.

Gníomh na seachtaine seo: rith an Tsamhail Chomparáide Tóg-i gCoinne-Cíosaigh ar do chinneadh struchtúir reatha fíor, fiú go garbh, ag baint úsáid as fad thréimhse fíor do lamháltais ó d'Fhéilire Ceadúnas. Má tá tú faoi láthair ar lamháltas gearrthéarmach ag rith tógáil níos troime, stíl leathbhuan, nó ar lamháltas fadtéarmach ag rith go hiomlán sealadach fós bliain i ndiaidh bliana, tuilleann an mí-mheaitseáil sin féachaint dháiríre — is é an leibhéal struchtúir mícheart do d'fhad thréimhse fíor ceann de na botúin is coitianta, agus is costasaí, sa ghnó seo.

An tSeachtain Seo

- 1 Aithin d'fhad thréimhse fíor lamháltais ó d'Fhéilire Ceadúnas.
- 2 Rith an Tsamhail Chomparáide Tóg-i gCoinne-Cíosaigh ar do chinneadh struchtúir reatha i gcoinne na tréimhse sin.
- 3 Cuir an Weather Revenue Index leis an gcomparáid, ag meas aon aistriú ioncaim ó chosaint ó ghaoth fheabhsaithe.
- 4 Buiséid stóráil agus ceangal fónais mar línte bliantúla soiléire seachas smaoineamh dara ceann na Márta.

CAIBIDIL 14

Cash Flow From April To April

Is é airgead tirim an rí.

— SEANFHOCAL GNÓ

Seo réaltacht sreabhadh airgid a bheireann ar gach oibreoir trá séasúrach faoi dheireadh, de ghnáth ar an mbealach crua ina chéad nó ina dhara bliain: tosaíonn caiteachas trom i mí an Mhárta, ní shroicheann ioncam ciallmhar go dtí mí Iúil, agus faoi mhí na Nollag níl beagnach aon rud ag teacht isteach fad a leanann costais bhuana ar aghaidh cibé rud a tharlaíonn. Tá rithim féin-cheartaithe ag sreabhadh airgid bialainne bliantúla, cé nach bhfuil sí riamh foirfe réidh — de ghnáth leanann mí ag téarnamh mí mhall. Is cuar géar amháin é sreabhadh airgid oibríocht trá séasúrach, agus ní hé amháin go ngoirteann é a bhainistiú go mícheart, féadfaidh sé an gnó a chríochnú is cuma an raibh an séasúr féin brabúsach i ndáiríre ar pháipéar.

Is é an botún is minice a fheicim, agus is ceann intuigthe é, ná caiteachas ar sheasamh láidir airgid Lúnasa amhail is go leanfadh sé ar aghaidh go simplí, nuair a theastaíonn ó airgead Lúnasa maoiniú a dhéanamh ní hamháin ar eireaball mhí Meán Fómhair ach ar an ngeimhreadh iomlán a leanann agus tógáil an earraigh a leanann, an bealach ar fad ar ais go dtí an chéad Iúil eile nuair a fhilleann ioncam ciallmhar. Glaoim é seo gaiste caiteamh airgead Lúnasa i mí Mheán Fómhair, agus is é seo an chúis is coitianta go haonair go bhfaigheann oibreoir trá a raibh séasúr fíor-mhaith aige ar pháipéar é féin i ngéarchéim airgid fíor faoi mhí Feabhra mar sin féin.

Is é an réiteach ná teimpléad sreabhadh airgid 12 mhí ceart tógtha go soiléir timpeall crut fíor an tséasúir seachas samhail mheáin míosúil ghinearálta, agus teastaíonn 5 chéim ar leith uaidh a mhapáiltear go do fhéilire fíor. Is é an chéim Caiteachas Réamhshéasúir, garbh ó mhí an Mhárta go mí Aibreáin nó

isteach i mí na Bealtaine ag brath ar do amlíne tógála ó Chaibidil 13, sreabhadh amach trom le beagnach aon ioncam cúiteach — tógáil struchtúir, costais fostaithe ó inneall earcaíochta Chaibidil 7, ceannach stoic tosaigh, táillí ceadúnas ó Chaibidil 12. Is í an chéim Ardú, garbh mí na Bealtaine isteach i mí an Mheithimh, an áit a dtosaíonn ioncam ach nach gclúdaíonn go minic fós costais oibríochta leanúnacha, gan trácht ar an gCaiteachas Réamhshéasúir carntha — céim atá contúirteach i ndáiríre mar go bhféadfadh sí mothú mar fhaoiseamh tar éis chéim an Chaiteachais Réamhshéasúir agus í fós ina airgead-diúltach i ndáiríre ar bhonn carnach. Is í an chéim Buaise, do sheachtainí Full-Peak-trom de réir Mode Ladder, garbh mí Iúil isteach i mí Lúnasa, an áit a nginntear barrachas airgid fíor an tséasúir agus an áit a bhfuil an cathú disciplín airgeadais a scaoileadh ar an gcaoi is láidre. Is í an chéim Fionraíochta, garbh mí Mheán Fómhair, go minic fós brabúsach de réir straitéis seachtainí imeallacha Chaibidil 15, ach ag ráta níos ísle agus ag titim. Agus is í an chéim Idirshéasúir, garbh mí Dheireadh Fómhair go mí Feabhra, sreabhadh amach glan i gcoinne na gcostas bhuan gheimhridh a aithníodh i do bhileog oibre Season Number, gan ioncam trádála cúiteach mura bhfuil na roghanna idirshéasúir a chlúdaítear i gCaibidil 19 tógtha agat.

An Cuar Airgid 5-Chéim

1

Caiteachas Réamhshéasúir (Márta–Bealtaine): sreabhadh amach trom, beagnach aon ioncam cúiteach.

2

Ardú (Bealtaine–Meitheamh): tosaíonn ioncam ach go minic nach gclúdaíonn fós costais leanúnacha móide an Caiteachas Réamhshéasúir carntha.

3

Buaic (Iúil–Lúnasa): gineann barrachas airgid fíor an tséasúir.

4

Fionraíocht (Meán Fómhair): fós brabúsach, ach ag ráta níos ísle agus ag titim.

5

Idirshéasúir (Deireadh Fómhair–Feabhra): sreabhadh amach glan i gcoinne costas bhuan gheimhridh.

Tóg an teimpléad mar réamhaisnéis airgid fíor mí-ar-mhí, ní ráiteas ioncaim — tá tábhacht ag baint leis an difríocht mar go n-imíonn brabús agus am airgid go ciallmhar sa ghnó seo, go háirithe timpeall sreabhadh amach mór aonuaire mar thógáil struchtúir nó ceannach stoic réamhshéasúir ollmhór a bhuaileann airgead láithreach ach ba chóir a chaitheamh go ceart mar chostais scaipthe thar an séasúr trádála a thacaíonn siad leis. Do gach mí, réamh-mheas iarmhéid oscailte airgid, gach sreabhadh isteach ionchasach, gach sreabhadh amach ionchasach de réir catagóire, agus iarmhéid dúnta airgid — agus marcáil go sonrach an mhí is ísle iarmhéid airgid réamh-mheasta agat, a thiteann do mhórchuid oibreoirí trá áit éigin i mí Aibreáin

nó go luath i mí na Bealtaine, díreach ag buaic an Chaiteachais Réamhshéasúir sula sroicheann aon ioncam Ardaithe ciallmhar.

Tóg réamh-mheas léiritheach 12 mhí do oibríocht le huimhreacha Season Number ó Chaibidil 2 — €639,000 ioncam séasúrach riachtanach, €115,000 brabús bliantúil riachtanach. Ag oscailt na bliana airgeadais (abair, 1 Deireadh Fómhair, díreach tar éis iarscrúdú an tséasúir roimhe sin) le ceannadhairt airgid coinnithe de €22,000, caitheann an t-oibreoir tríd an gcéim Idirshéasúir timpeall €3,900 in aghaidh na míosa i gcostais bhuana gheimhridh, ag sroicheadh mhí an Mhárta le thart ar €2,600 fágtha tar éis 5 mhí de shreabhadh amach glan.

Cuireann mí an Mhárta agus mí Aibreáin ansin an Caiteachas Réamhshéasúir de thógáil, fostú agus stoc tosaigh — léiritheach €48,000 thar an dá mhí sin — a bhrúifeadh, gan mhaoiniú breise, an t-iarhmhéid airgid go dtí timpeall diúltach €45,000 faoi dheireadh mhí Aibreáin, i bhfad sula sroicheann aon ioncam trádála ciallmhar i mí na Bealtaine. Is í an bhearna sin an uimhir a bhfuil an chaibidil iomlán seo ann chun í a nochtadh luath go leor le maoiniú i ndáiríre a dhéanamh uirthi, seachas í a fhionnadh mar chuntas ró-tharraingthe sa dara seachtain de mhí Aibreáin.

Dúnann trí fhoinsé mhaoinithe an bhearna sin, agus úsáideann mórchuid oibreoirí teaghlaim éigin seachas brath ar cheann amháin. Is í brabús coinnithe ón séasúr roimhe sin, coinnithe d'aon ghnó seachas dáileadh go hiomlán ag an iarscrúdú, an fhoinsé is saoire agus is inrialaithe, agus is é seo go díreach an chúis go mba chóir go n-áireodh iarscrúdú Chaibidil 18 cinneadh soiléir maidir le cé mhéad de bhrabús an tséasúir a choinnítear

go sonrach chun maoiniú a dhéanamh ar bhearna an Chaiteachais Réamhshéasúir don earrach seo chugainn, seachas brabús iomlán an tséasúir a chaitheamh mar rud atá ar fáil do dháileadh úinéara. Bogann téarmaí soláthraithe — ag caibidil téarmaí íocaíochta 30, 45 nó 60 lá ar orduithe móra stoic agus trealamh réamhshéasúir go sonrach, seachas glacadh le téarmaí caighdeánacha níos giorra, sreabhadh amach airgid fíor níos déanaí isteach sa chéim Ardaithe nuair atá ioncam tosaithe é a chúiteamh. Agus is é creidmheas séasúrach — saoráid chreidmheasa in-athnuachana nó rótharraingt shéasúrach eagraithe go sonrach le bearna an Chaiteachais Réamhshéasúir in intinn, curtha i gcaibidil go hidéalach le linn na céime Plan le d'uimhir bhearna réamh-mheasta fíor i láimh, seachas cur chuige a dhéanamh go frithghníomhach i ngéarchéim airgid fíor, atá araon níos deacra a shocrú go fabhrach agus níos struisiúla ná é a dhéanamh le luaidhe trí mhí.

Gníomh na seachtaine seo: tóg an teimpléad airgid 5-chéim mí-ar-mhí le d'uimhreacha costais fíor féin, fiú go garbh, agus aithin do mhí sonrach is ísle iarmhéid airgid agus a huimhir réamh-mheasta. Má tá an uimhir sin diúltach nó gar go mhíchompordach do nádh, is é sin an uimhir le tabhairt d'iasachtóir, athchaibidil soláthraithe, nó cinneadh brabús coinnithe anois — ní sa mhí a tharlaíonn sé i ndáiríre.

Ag Tosú

1

Tóg teimpléad airgid 5-chéim mí-ar-mhí: Caiteachas Réamhshéasúir, Ardú, Buaic, Fionraíocht, Idirshéasúir.

2

Réamh-mheas iarmhéid oscailte, sreabhadh isteach, sreabhadh amach agus iarmhéid dúnta do gach mí le d'uimhreacha costais fíor.

3

Aithin do mhí sonracha is ísle iarmhéid airgid agus a huimhir réamh-mheasta.

4

Má tá an uimhir sin diúltach nó gar go mhíchompordach do nádh, socraigh foinse mhaoinithe anois: brabús coinnithe, téarmaí soláthraithe, nó creidmheas séasúrach.

CAIBIDIL 15

Imeachtaí, Bainiseacha Agus Luí Gréine: Seachtainí Imeacha A Dhíol

Ní tharlaíonn deiseanna. Cruthaíonn tú iad.

— CHRIS GROSSER

Iompraíonn mí na Bealtaine, mí an Mheithimh agus mí Mheán Fómhair frustrachas sonrach do mhórchuid oibreoirí trá: tá an láithreán oscailte, tá an fhoireann traenáilte agus réidh, ach ní tharraingíonn an trá féin — an mheallacacht lárnach a líonann Satharn Iúil Full-Peak — go leor éileamh siúil ócáideach ar Mháirt randamach go luath i mí an Mheithimh chun costais bhuana a bheith oscailte a chosaint ar chor ar bith. Cuireann caitheamh leis na seachtainí imeallacha sin go simplí mar leagan níos laige den bhuaicshéasúr, agus dóchas níos troime le haghaidh dea-aimsire amú a bpoitéinseal tráchtála fíor, mar go bhfuil buntáiste struchtúrach fíor ag seachtainí imeallacha nach bhfuil ag an mbuaicshéasúr: acmhainn atá ar fáil, ag am a bhfuil catagóir shonrach éilimh — imeachtaí príobháideacha, bainiseacha, dinnéir luí gréine, laethanta corparáideacha — ag roghnú go gníomhach an timpeallacht chiúin, gan mhórán, sin go díreach.

Tóg é seo mar **Chreat Pacáistithe Imeachtaí** seachas bailiúchán ad hoc d'áirithintí aonuaire a láimhseáiltear go difriúil gach uair, mar go ndíolann pacáiste in-athdhéanta, dea-phraghsáilte níos gaiste, traenálann sé foireann níos comhsheasmhaí, agus cosnaíonn sé corrlach níos fearr ná caibidil shaincheaptha do gach fiosrúchán. Tá trí leibhéal ag an gcreat meaitseáilte le héileamh éagsúil seachtainí imeallacha. Áirithíonn imeachtaí príobháideacha — breithlá, cothrom bliana, cruinniú corparáideach níos lú — spás sainithe agus bloc ama le praghas pacáiste seasta a chlúdaíonn bia, pacáiste dí sainithe, agus líon íosta cuairteoirí, sceidealta go hidéalach go sonrach ar laethanta oibre seachtainí imeallacha nó sliotáin luath-oíche áit a

bhfuil éileamh siúil ócáideach is laige, ag líonadh go beacht an bhearna acmhainne is mó tábhacht seachas dul in iomaíocht le d'uaireanta siúil is fearr. Feidhmíonn dinnéir luí gréine — táirge fíor-difriúil, sonrach do thrá tógtha timpeall am agus radharc luí gréine fíor do láithreáin, praghsáilte mar bhiachlár nó pacáiste seasta ag préimh os cionn gnáthdhinnéar tráthnóna — go háirithe go maith i mí na Bealtaine, i mí an Mheithimh agus i mí Mheán Fómhair go díreach mar go gcruthaíonn an slua laghdaithe agus an cháilíocht (go minic gan mheas i gceart) solais agus teochta séasúir imeallaigh taithí luí gréine níos fearr ná mar a thairgfeadh oíche pacáilte Lúnasa ar aon nós. Áirithíonn laethanta corparáideacha — imeachtaí foirne, offsites, siamsaíocht chliant — de ghnáth sliotáin lae oibre lá oibre a fhorluíonn beagnach go hiomlán le d'fhuinneoga éilimh siúil is laige, agus, praghsáilte i gceart, is féidir leo corrlach in aghaidh an chinn i bhfad níos airde a iompar ná gnáth-thrádáil siúil mar gurb é an ceannaí gnóthas, níos lú íogair praghais ná duine aonair, agus ag luacháil atmaisféar an láithreáin go sonrach.

Éilíonn praghsáil gach leibhéal struchtúr íoschaiteachais, agus baineann an loighic chomparáide sáileach chéanna ó Chabana Yield Model Chaibidil 10 leis seo go díreach: caithfidh áirithint imeachta a shealbhaíonn do spás is fearr agus d'aird is fearr foirne ar feadh oíche amháin an méid a ghinfeadh an spás agus an t-am céanna faoi ghnáth-thrádáil siúil a chlúdach, coigeartaithe don fhíric go bhfuil trádáil siúil seachtainí imeallacha níos laige i ndáiríre ná trádáil siúil bhuaicshéasúir, agus sin go díreach an chúis go bhféadfadh imeachtaí praghas

comhionann bhuaicshéasúir a íslíocht go brabúsach agus fós an sáileach malartach fíor a bhualadh don seachtain shonrach sin.

Tuilleann clásail aimsire aire ar leith i gconarthaí imeachtaí seachtainí imeallacha, mar go n-iompraíonn mí na Bealtaine, mí an Mheithimh agus mí Mheán Fómhair athraitheas aimsire i bhfad níos airde ná do chroí Full-Peak Iúil-Lúnasa, agus cruthaíonn bainis nó áirithint chorparáideach a thiteann isteach in oíche fhliuch, gaofar gan phlean cúltaca an cineál sin dochar cáile go díreach a chlúdaíonn Caibidil 17, díreach ag an am sin den bhliain — séasúr atá réasúnta ciúin — nuair a thaistealaíonn focal is gaiste trí linn níos lú áirithintí. Tóg clásal caighdeánach aimsire isteach i ngach conradh imeachta le trí chomhpháirt: tairseach shonrach aimsire (ceangailte le do thairseacha Weather Revenue Index féin ó Chaibidil 3, sa chaoi gur trucear oibiachtúil, réamhaontaithe é seachas breithiúnas suibiachtúil déanta faoi bhrú ar an lá), spás nó formáid chúltaca laistigh nó clúdaithe réamhaontaithe má tá ceann ag do láithreán, agus polasaí soiléir cealúcháin-nó-cur-ar-athlá go sonrach don aimsir a thiteann lasmuigh de chumas aon phlean cúltaca — lena n-áirítear conas a láimhseáiltear aon éarlais, ó go bhfuil polasaí neamhshoiléir cealúcháin aimsire ar cheann de na foinsí is coitianta d'aighneas cliaint sa deighleog seo den ghnó.

Tóg séasúr léiritheach seachtainí imeallacha do club trá ag rith an Chreat Pacáistithe Imeachtaí thar mhí na Bealtaine, mí an Mheithimh agus mí Mheán Fómhair. D'fhéadfadh ioncam bia agus dí siúil tipiciúil oíche lá oibre go luath i mí an Mheithimh, ar lá banda WRI meánach, timpeall €1,100 a bheith ann — fíor-laige i gcoibhneas le huimhreacha bhuaicshéasúir. Gineann

pacáiste imeachta príobháidigh do 40 cuairteoir, praghsáilte ag €68 in aghaidh an chinn lena n-áirítear biachlár sainithe agus pacáiste dí, €2,720 don oíche chéanna — feabhas soiléir thar an rogha siúil fiú sula gcuirtear san áireamh go mbeadh an láithreán tar éis a bheith ag rith le codán de lánfhoireann agus tar éis ní ba lú fós ná an figiúr €1,100 sin a ghiniúint ar lá oibre fíor-chiúin gan an áirithint. Thar 14 sliotán léiritheacha laethanta oibre seachtainí imeallacha líonta le himeachtaí príobháideacha nó laethanta corparáideacha in aghaidh an tséasúir, ag luach pacáiste meánach €2,400 glan ón rogha siúil réamh-mheasta a chuir siad in ionad, is é sin timpeall €33,600 i gcorrlach incriminteach a ghin na seachtainí imeallacha go sonrach mar gur díoladh iad d'aon ghnó seachas iad a fhágáil d'éileamh siúil randamach.

Baineann tábhacht chomh mór céanna leis an meicníocht dhíolacháin leis an bpraghsáil — caithfear imeachtaí seachtainí imeallacha a dhíol i bhfad roimh an séasúr, ní iad a fhionnadh mar fhiosrúcháin nuair atá tú oscailte cheana féin, mar go bpleanáiltear mórchuid áirithintí imeachtaí príobháideacha agus corparáideacha míonna roimh ré. Ciallaíonn sé sin go gcaithfidh do phacáistí imeachtaí, do phraghsáil agus do fhéilire infhaighteachta a bheith réidh agus margaithe le linn na céime Plan, go hidéalach faoi mhí Eanáir nó mí Feabhra, ag díriú ar phleanálaithe imeachtaí áitiúla, oifigí corparáideacha i do réigiún, agus cliaint roimhe seo a fhilleann go díreach, seachas fanacht ar fhiosrúcháin do shuíomh gréasáin a aimsiú nuair atá an séasúr cheana féin ag dul ar aghaidh agus do acmhainn céim

Plan chun an líne ioncaim seo a shaothrú tar éis dó dul thart cheana féin.

Gníomh na seachtaine seo: dréachtaigh do thrí leibhéal imeachta — imeachtaí príobháideacha, dinnéir luí gréine, laethanta corparáideacha — le praghas pacáiste do gach ceann bunaithe ar líon cuairteoirí réalaíoch agus loighic chomparáide sáileach thuas, agus aithin do shliotáin oíche lá oibre seachtainí imeallacha shonracha a dhíolfaidh tú go gníomhach i gcoinne an tséasúir seo. Má tá tú á léamh seo lasmuigh de shéasúr imeallach, is í sin go díreach an fhuinneog chéim Plan a gcaithfidh an díol seo tarlú inti — tosaigh ag saothrú anois, ní nuair a osclaíonn an trá arís.

An tSeachtain Seo

- 1 Dréachtaigh do thrí leibhéal imeachta — imeachtaí príobháideacha, dinnéir luí gréine, laethanta corparáideacha — gach ceann le praghas pacáiste.
- 2 Pragsáil gach leibhéal i gcoinne a sháileach siúil malartach don sliotán seachtaine imeallaí céanna, ag baint úsáid as loighic Cabana Yield Model.
- 3 Aithin do shliotáin oíche lá oibre seachtainí imeallacha shonracha le díol go gníomhach i gcoinne an tséasúir seo.
- 4 Tóg clásal caighdeánach aimsire isteach i ngach Conradh imeachta: tairseach, spás cúltaca, agus polasaí cealúcháin.
- 5 Tosaigh ag margú na bpacáistí do phleanálaithe imeachtaí áitiúla, oifigí corparáideacha agus cliaint fillte anois, le linn na céime Plan.

CAIBIDIL 16

Rain Days: Losing Less

Nuair a bhíonn sé ag cur báistí, féach ar bhogha ceatha. Nuair atá sé dorchá, féach ar réaltaí.

— SEANFHOCAL SEANDA

Samhlaigh pailliún 220 suíochán ar mhaidin liath Sathairn: dúirt an réamhaisnéis go bhféadfadh sé glanadh faoi mheán lae, mar sin d'fhan an lánfhoireann, ag athlíonadh teiribeas a d'fhan trí cheathrú folamh ar feadh sé uair an chloig fad a lean tuarastail ag rith i gcoinne beagnach aon ioncam. Ní hé an bháisteach a bhí sa chailteanas. Bhí sé sa dá uair a chaitheadh ag súil in ionad cinneadh. Ar chuid laethanta, ní hé an freagra conas níos mó cuairteoirí a sheirbheáil, líne scipéid a chosaint, nó Drinks Ratio a ardú — is é conas an méid airgid is lú a chailleadh ar lá nuair nach dtagann beagnach aon duine, mar nach leagan níos lú de ghnáthlá é lá múchta ag báisteach de réir do Weather Revenue Index féin, is fadhb oibríochtúil bunúsach difriúil é, agus is minic a chosnaíonn tú níos mó é a rith le meon mhód Baseline, ag súil go dtiontaíonn an aimsir, ná an lá a ghlacadh mar atá sé go luath agus mód a athrú go cinntitheach.

Is í an disciplín bhunúsach an rud a nglaoim **Prótacal Lae Báistí** air, agus is é a shaintréith luas cinnteoireachta, ní na sonraíochtaí do cad é a dhéanann tú tar éis duit cinneadh a dhéanamh — mar nach é ioncam íseal an tiománaí costais is mó go haonair ar lá fíor-dhroch-aimsire, is é costas saothair lánfhoireann nó beagnach-lánfhoireann atá ag seasamh timpeall i gcoinne an ioncaim ísil sin ar feadh uaireanta sula n-admhaíonn duine ar bith faoi dheireadh nach dtiontaíonn an lá thart.

Socraigh do thruicear Lae Báistí i gcoinne do thairseacha WRI féin ó Chaibidil 3, agus déan an glaoch ag 07:00, ag baint úsáid as coinníollacha fíor na maidine agus réamhaisnéis dheimhnithe seachas fanacht tríd an maidin ag súil go nglantar, mar go bhfuil gach uair moille ar lá fíor-mhúchta ag báisteach ina uair de

chostas saothair Baseline-nó-níos-airde i gcoinne ioncam Lae Báistí.

Clúdaíonn Prótacal Lae Báistí 4 aistriú oibríochtúla, gníomhachtaithe le chéile ag an nóiméad a dhéantar an glaoch 07:00. Foireann íosta: laghdaigh láithreach go dtí an fhoireann oibríochta shábháilte is lú agat — go ciallmhar faoi bhun fiú do mhód Baseline Chaibidil 5, ó go raibh Baseline deartha do lá faoi-bhun-mheáin-ach-fós-ag-trádáil, ní ceann fíor-nite amach — ag baint úsáid as rialacha stad ó chomhaontú foirne Chaibidil 6 chun an chuid eile d'fhoireann Sholúbtha agus Ar-Ghlaoch shceidealta an lae a scaoileadh le fógra agus cúiteamh cuí faoin gcomhaontú sin, seachas iad a fhágáil ag seasamh timpeall gan íocaíocht nó faoi-úsáidte, rud a dhéanann dochar don dea-thoil a bhfuil do chóras Weather-Indexed Roster iomlán ag brath uirthi. Táirgeadh réamh-ullmhaithe: atreoraigh an fhoireann chistine laghdaithe i dtreo táirgeadh baisce agus ullmhúcháin do na chéad chúpla lá trádála eile seachas fanacht díomhaoin, ó go bhfuil lá báistí ina am fíor-éifeachtach chun teacht chun cinn ar stoc nach dtugann lá gnóthach Full-Peak am dó riamh — anlann, marinéidí, portánú, aon rud le hama coinneála réasúnta de réir do scór Beach Menu Matrix. Glanadh: úsáid an lá éilimh laghdaithe do thascanna doimhne-glanadh nach mbíonn am ag lá Full-Peak nó fiú Standard-Peak riamh dóibh — cothabháil trealaimh, doimhne-glanadh stáisiúin, athheagrú stórála — ag athrú uaireanta oibre a bheadh cur amú eile ina am cothabhála fíor-úsáideach seachas caillteanas glan. Traenáil: is fuinneog ar cheann de na beagáin i ndeis chomhbhrúite an tséasúir í lá báistí freisin chun traenáil athnuachana a rith, foireann a chros-traenáil

thar stáisiúin (úsáideach go díreach do sholúbthacht Mode Ladder níos déanaí sa séasúr), nó dul trí aon bhearnaí próisis a tháinig chun solais ag díospóireacht iar-sifte an lae Full-Peak dheiridh.

Prótacal Lae Báistí, 4 Aistriú

- 1** Foireann íosta: laghdaigh láithreach go dtí an fhoireann oibríochta shábháilte is lú, faoi bhun fiú mhód Baseline.

- 2** Táirgeadh réamh-ullmhaithe: atreoraigh an fhoireann chistine laghdaithe go táirgeadh baisce do na laethanta trádála atá romhainn.

- 3** Glanadh: úsáid an lá do dhoimhne-glanadh agus cothabháil nach mbíonn am ag lá Full-Peak riamh dóibh.

- 4** Traenáil: rith traenáil athnuachana agus traenáil cros-stáisiúin leis an bhfoireann laghdaithe.

Tuilleann gné mhorálta an ghlaigh 07:00 a haird féin, mar go n-eiseann Prótacal Lae Báistí atá bainistithe go dona díreach an muinín foirne a bhfuil Weather-Indexed Roster ag brath air don chuid eile den séasúr. Cuir an cinneadh in iúl go soiléir agus chomh luath agus is féidir — go hidéalach faoi 07:00 féin tríd cibé cainéal deimhnithe atá d'chóras foirne Chaibidil 6 ag baint úsáid as — seachas foireann a fhágáil ag seiceáil isteach go neamhchinnte tríd an maidin. Bí trédhearcach faoin gcúis a rinneadh an glaoch, á cheangal go soiléir leis an tairseach WRI

réamhaontaithe seachas é a fhágáil ag breathnú treallach, ó go bhfuil muinín i bhfad níos mó ag foireann a thuigeann an córas sna glaonna aonair a dhéantar laistigh de ná foireann a n-insteair dóibh go simplí "tá sé mall inniu" gan aon loighic infheicthe taobh thiar de. Agus caith le cúiteamh stad ó do chomhaontú foirne mar thiomantas fíor, íoctha go gasta agus gan argóint, mar go stopann foireann a fheiceann pá stad á chaitheamh mar rud roghnach nó inphlé tar éis an ghníomha ag muinín go hiomlán as an socrú solúbthachta, rud a scaoileann bunús cothroime iomlán an Weather-Indexed Roster ó Chaibidil 6.

Tóg comparáid léiritheach thar 2 chur chuige don Satharn báistí céanna ag pailliún 220 suíochán, foirn ó thús do lá Standard-Peak 21 foireann bunaithe ar réamhaisnéis dóchasach Déardaoin nár choinnigh. Cur chuige a haon: gan prótacal ar bith, fanann foireann tríd maidin mhall, neamhchinnte fad a bhfuil an bainistíocht ag súil go nglantar an bháisteach, tarlaíonn laghdú páirteach timpeall meán lae nuair atá sé soiléir go bhfuil an lá cailte, le timpeall 14 uair-foirne in aghaidh an duine de shaothar go bunúsach neamhtháirgiúil tríd an maidin sula nglacann an fhoireann tráthnóna laghdaithe seilbh — costas saothair léiritheach iomlán don lá timpeall €2,850 i gcoinne ioncam b'fhéidir €1,400, cailteanas soiléir i bhfad thar mar a rinne an aimsir léi féin dosheachanta. Cur chuige a dó: Prótacal Lae Báistí spreagtha go glan ag 07:00, foireann laghdaithe láithreach go foireann íosta 7 nduine, foireann Sholúbtha agus Ar-Ghlaoch scaoilte cúitithe de réir an chomhaontaithe stad ag ráta seasta measartha seachas lánphá, agus foireann laghdaithe atreoraithe go dtí ullmhú agus glanadh do luach táirgiúil lasmuigh

de thrádáil féin an lae — costas saothair léiritheach iomlán timpeall €1,650 i gcoinne an ioncaim €1,400 chéanna sin, fós caillteanas ar an lá go haonrach, ach go mór níos lú, agus go criticiúil, ceann a ghin luach ullmhaithe agus cothabhála fíor a bhfaigheann na laethanta ina dhiaidh tairbhe as seachas costas seasamh-timpeall glan.

Is é an instinn le seasamh ina choinne anseo, agus tá sé fíor-dhaonna, an tarraingt costais báite chun leanúint ar aghaidh ag súil go n-iompaíonn maidin imeallach ina thráthnóna measartha in ionad an glaoch a dhéanamh agus glacadh leis an gcaillteanas go glan. Tóg an disciplín trí thú féin a cheangal roimh ré leis an tairseach WRI agus an t-amú 07:00 sa chéim Plan, nuair is féidir leat smaoineamh go soiléir ar an malairt, seachas an cinneadh a fhágáil le déanamh faoi bhrú mhothúcháinach maidin liath, chiúin Sathairn fíor le lánfhoireann sceidealta cheana féin agus dóchasach.

Gníomh na seachtaine seo: scríobh do Phrótacal Lae Báistí féin mar dhoiciméad leathanach amháin — do thairseach trucear WRI shonrach, d'uimhir foirne íosta agus cé atá uirthi, do liosta tascanna réamh-ullmhaithe, agus d'uimhir chúiteamh stad de réir do chomhaontú foirne. Is é a bheith scríofa agus aontaithe sula dtosaíonn an séasúr an rud a fhágann an glaoch 07:00 gasta agus gan díospóid seachas caibidil úr gach uair a éiríonn an spéir liath.

Ag Tosú

1

Socraigh do thruicear Lae Báistí i gcoinne do thairseacha WRI féin agus geall thú féin le hamú cinnte 07:00.

2

Sainigh d'uimhir foirne shábháilte íosta, faoi bhun fiú mhód Baseline.

3

Tóg liosta táirgeachta réamh-ullmhaithe agus liosta tascanna doimhne-glanadh don fhoireann laghdaithe.

4

Scríobh an uimhir chúiteamh stad isteach i do chomhaontú foirne agus geall thú féin lena hóc go gasta.

CAIBIDIL 17

Reputation In A Compressed Season

Teastaíonn go leor dea-ghníomhartha chun dea-cháil a thógáil, agus ceann amháin dona amháin chun í a chailleadh.

— BENJAMIN FRANKLIN

Cosnaíonn athbhreithniú dona a phostáiltear go luath i mí Iúil níos mó do oibríocht trá séasúrach ná mar a chosnódh an t-athbhreithniú comhionann ar bhialann bhliantúil, agus níos mó ná mar a chosnódh an t-athbhreithniú comhionann ar an oibríocht trá chéanna i mí Mheán Fómhair — agus tá an chúis struchtúrach, ní mothúchánach. Tá míonna roimhe ag bialann bhliantúil chun athbhreithnithe dearfacha a ghiniúint a laghdaíonn ceann dona sa scór comhiomlán a fheiceann cuairteoir ionchasach i ndáiríre. Níl ach deich go 2 sheachtain 10 ar a mhéad de laethanta trádála fágtha ag oibríocht trá go luath i mí Iúil chun é a laghdú, agus is beag am ar chor ar bith atá ag athbhreithniú dona a phostáiltear i seachtainí deireanacha an tséasúir le laghdú ar chor ar bith sula gcríochnaíonn an séasúr go simplí agus fanann an scór comhiomlán íseal ann, gan laghdú, do thréimhse iomlán idirshéasúir nuair atá cuairteoirí ionchasacha don earrach seo chugainn ag taighde cá háit le dul.

Ciallaíonn sé sin go gcaithfidh téarnamh seirbhíse — an obair phraiticiúil chun taithí dhona a ghabháil sula n-éiríonn sí ina athbhreithniú dona, agus freagairt go maith d'athbhreithnithe a tharlaíonn ar aon nós — rith i rithim laethúil le linn an Sprint, ní cadence seachtainiúil nó míosúil a d'fhéadfadh oibriú d'oibríocht bhliantúil. Glaoim **Cruinniú Cáile** ar an gcleachtas laethúil seo: seiceáil foirne gearr, struchtúrtha 5-go-deich-nóiméad fíor, rite ag pointe comhsheasmhach an lae (oibríonn deireadh seirbhíse lóin go maith do mhórchuid oibríochtaí trá, roimh an mbuaic tráthnóna), ag clúdach trí rud gach lá trádála.

Ar dtús, aon fhadhb sheirbhíse ón lá reatha go dtí seo a chuimhneoidh cuairteoir go diúltach uirthi is dócha — fanacht

fada, earráid ordaithe, gearán glaineachta, aon rud a thug ball d'fhoireann urláir nó cistine faoi deara fiú murar méadaíodh go foirmiúil é — tugtha chun cinn go sonrach sa chaoi go bhféadfar aghaidh a thabhairt air leis an gcuairteoir sin sula bhfágann sé, ní fionnta den chéad uair in athbhreithniú trí lá ina dhiaidh sin nuair nach féidir aon rud a dhéanamh faoi. Sa dara háit, léamh gasta ar aon athbhreithnithe nó tagairtí sóisialta meáin dhírigh a postáladh ó chruinniú roimhe, le cinneadh soiléir maidir le freagra — cé atá ag freagairt, cad é atá á rá, agus cé chomh gasta, ó go dtuilleann luas freagra ar athbhreithniú a postáladh le linn an Sprint níos mó ná mar a dhéanann sé le linn idirshéasúir, mar go bhfeiceann cuairteoir ionchasach atá ag taighde cuairt an tseachtaine chéanna gearán úr nach bhfreagraítear ar bhealach fíor-difriúil ná ceann sean, agus mar go spreagann freagra gasta, uasal ar ghearán dlisteanach an t-athbhreithneoir go minic a scór bunaidh a nuashonrú nó a mhaolú. Sa tríú háit, féachaint chun cinn shonrach ar aon rud faoin sift reatha nó atá le teacht atá ina riosca aitheanta d'athrá ar fhadhb dheireanach — stáisiún a raibh gan dóthain foirne, mír bhiachláir a ghin gearán inné — sa chaoi nach dtarlaíonn an fhadhb chéanna arís sula bhfuil sí ceartaithe i ndáiríre.

Samhlaigh teaghlach a raibh a n-ordú mícheart ar Satharn pacáilte. Tugann freastalaí faoi deara é, tugann sé chun cinn é ag an gcruinniú 5-nóiméad sula méadaítear é riamh, agus fágann an bord le deoch bronnta agus le leithscéal fíor in ionad drochmheas — an difríocht idir dearmad indearmadaithe agus athbhreithniú aon-réalta ina shuí ar líne don chuid eile den séasúr. Oibríonn an formáid chruinnithe laethúil mar go

ngabhann sé fadhbanna laistigh den fhuinneog áit a bhfuil siad fós inaisghabhtha — is annamh a phostálann cuairteoir a raibh a ordú mícheart, ach a n-instear dó faoi, a dtairgtear ceartú dó, agus a fhágann le mothúchán cloiste, an t-athbhreithniú céanna le cuairteoir a raibh a thaithí chomhionann dona críochnaithe go simplí le hóc agus fágáil, gan aghaidh a thabhairt air. Tá an bhearna idir an dá thoradh sin go hiomlán ina fheidhm ar cé acu ar tháinig an fhadhb chun cinn agus gníomhaíodh uirthi laistigh den chuairt chéanna, atá go díreach cad é a fhágann rithim chruinnithe an lae-chéanna, seachas athbhreithniú seachtainiúil, indéanta.

Tuilleann freagra an athbhreithnithe féin caighdeán sonrach le linn an Sprint, níos déine ná mar a choimeádann mórchuid bialainne bliantúla. Freagair d'athbhreithnithe diúltacha laistigh de 24 uair an chloig le linn an tséasúir trádála, go hidéalach an lá céanna, i gcomparáid le caighdeán 48-go-72-uair an chloig níos scaoilte a d'fhéadfadh a bheith réasúnta san idirshéasúr nuair a bhaineann práinn freagartha níos lú tábhachta. Coinnigh an freagra sonrach agus neamh-chosantach — aithin an fhadhb ainmnithe fíor, seachain leithscéal teimpléid ginearálta a léitear mar rud neamhionraic, agus áit a bhfuil sé oiriúnach go fíor, tabhair cuireadh ar ais don chuairteoir le gotha sonrach, ó go ndéanann freagra poiblí infheicthe, sonrach, uasal obair fíor do gach cuairteoir ionchasach eile a léann é, ní hamháin don athbhreithneoir bunaidh. Agus rian do ráta freagartha agus d'am freagartha mar mheiticín fíor le linn an Sprint, ní tasc ócáideach a fhaigheann duine éigin nuair a bhíonn nóiméad saor acu — sann é go soiléir do dhuine shonrach nó do ról rothlach gach

seachtain, mar nach dtarlaíonn bainistíocht cáile nach bhfuil úinéir aici go rialta ar bhealach comhsheasmhach nuair a thógann brú seirbhíse suas.

Tóg comparáid léiritheach thar 2 chlub trá de mhéid cosúil thar shéasúr. Ní rithéann Club A aon phróiseas cáile laethúil struchtúrtha; seiceáiltear athbhreithnithe agus freagraítear iad garbh seachtainiúil, nuair atá nóiméad ciúin ag an mbainisteoir, le meán-am freagartha thar an séasúr timpeall 4.5 lá agus ráta freagartha timpeall 55% d'athbhreithnithe diúltacha a fhaigheann aon fhreagra ar chor ar bith. Rithéann Club B an Cruinniú Cáile laethúil trí an Sprint iomlán, le húinéir rothlach sannta gach seachtain; ritheann meán-am freagartha faoi bhun 20 uair an chloig agus sroicheann ráta freagartha ar athbhreithnithe diúltacha 92%. Thar shéasúr léiritheach, sciorrann scór comhiomlán Club A thar phríomhardáin athbhreithnithe ó thús 4.3 síos go 4.0 faoi dheireadh an tséasúir, go mór gan laghdú i bhfianaise cé chomh beag de laethanta atá fágtha sa séasúr a d'fhéadfadh braisle athbhreithnithe dona a chothromú ó thréimhse chrua Iúil; tosaíonn ceann Chlub B ar 4.3 cosúil agus coinníonn sé ag 4.2, an rithim laethúil gabhála-agus-freagartha ag cosc na tréimhse crua céanna ó chomhbhrú isteach i dtitim scóir gan laghdú. Ag dul isteach san earrach seo chugainn, nuair atá cuairteoirí ionchasacha ag taighde cá háit le háirithe, is difríocht fíor, intomhaiste é an bhearna sin 4.0-i gcoinne-4.2 i ráta clliceála agus ráta fiosrúcháin áirithe ar fhorhór na n-ardán athbhreithnithe agus áirithe.

Gníomh na seachtaine seo: socraigh sliotán ama seasta laethúil an Chruinnithe Cáile, agus sann a húinéir rothlach seachtainiúil

sula dtosaíonn an séasúr, nó roimh do chéad seachtain trádála eile má tá tú i lár an tséasúir. Scríobh an formáid trí-phointe — fadhbanna seirbhíse an lae inniu, seiceáil athbhreithnithe agus tagairtí, riosca ag féachaint chun cinn — ar chárta ag áit an chruinnithe, agus tosaigh an rithim laethúil an tseachtain seo seachas fanacht ar athbhreithniú dona chun an disciplín a bhrú go frithghníomhach isteach in eisiste.

An tSeachtain Seo

1

Socraigh sliotán ama seasta laethúil an Chruinnithe Cáile, go hidéalach deireadh seirbhíse lóin.

2

Sann úinéir rothlach seachtainiúil atá freagrach as athbhreithnithe agus tagairtí.

3

Scríobh formáid trí-phointe an chruinnithe ar chárta: fadhbanna seirbhíse an lae inniu, seiceáil athbhreithnithe/tagairtí, riosca ag féachaint chun cinn.

4

Geall thú féin freagairt d'athbhreithnithe diúltacha laistigh de 24 uair an chloig, go hidéalach an lá céanna, le linn an Sprint.

CAIBIDIL 18

The Closing Week And The Post-Mortem

Ní fhoghlaimímid ó thaithí... foghlaimímid ó bheith ag machnamh ar thaithí.

— JOHN DEWEY

Faigheann seachtain dhúnta oibríocht shéasúrach níos lú aird chúramach ná beagnach aon seachtain eile san fhéilire, agus tá sé sin go díreach ar gcúl, mar gurb í seachtain dhúnta an t-am a bhfuil sócmhainn is luachmhaire an tséasúir — gach rud a d'fhoghlaim an fhoireann go díreach, fós úr sa chuimhne — ar fáil go díreach ar feadh cúpla seachtain sula ndíchrúinníonn sé go tuairimí doiléire a chaithfidh pleanáil an earraigh seo chugainn a atógáil ó thaifid neamhiomlán agus scéalta leathchuimhneacháin. Caith le seachtain dhúnta chomh tábhachtach ó thaobh oibríochta le do sheachtain oscailte, ní mar laghdú áit atá an aird tar éis logáil amach cheana féin.

Teastaíonn seicliosta féin ón obair phraiticiúil bhaint anuas, comhordaithe i gcoinne spriocdháta éigeantach baint anuas d'Fhéilire Ceadúnas ó Chaibidil 12 agus do chatagóir struchtúir ó Chaibidil 13: dí-thionól agus stóráil an struchtúir féin (leis an disciplín stádais stórála comharthaithe i gCaibidil 13 chun ionadh costasach earraigh a sheachaint), comhaireamh fíor fisiceach stoic agus athmhuintearas i gcoinne do thaifid stoic POS, ó go bhfuil an comhaireamh dúnta stoic ina rialú i gcoinne caillteanais tríd an séasúr agus ina uimhir tosaigh d'ordú oscailte stoic an earraigh seo chugainn, athmhuintearas iomlán éarlaisí — éarlaisí cabana ó Chaibidil 10, éarlaisí imeachtaí ó Chaibidil 15 — filleadh nó caillte de réir polasaí agus doiciméadaithe go soiléir, agus aon trealamh nó feistis atá á ndíol seachas á stóráil, ó go nochtann fardal fíor-macánta dheireadh an tséasúir go minic trealamh faoi-úsáidte is fiú a leachtú seachas íoc as a stóráil ar feadh geimhreadh eile.

Caithfidh an t-iarscrúdú féin tarlú fad atá an chuimhne úr — laistigh de 2 go trí seachtaine ón dúnadh, ní curtha ar athlá isteach sna míonna geimhridh níos ciúine nuair atá sé mealltach é a chur ar athlá — agus teastaíonn clár struchtúrtha uaidh seachas comhrá oscailte-chríochnach a shrutháin i dtreo cibé cuimhní is glóraí seachas is úsáidí. Tóg an Clár Iarscrúdaithe timpeall sé rannán mapáilte go díreach ar bhunchreata an leabhair seo, sa chaoi go n-fhillfidh sonraí fíor an tséasúir go díreach isteach i bpleanáil na bliana seo chugainn seachas iad a atógáil ó náid.

Athmhuintearas Season Number: déan comparáid idir ioncam séasúrach fíor agus brabús bliantúil fíor i gcoinne bileog oibre Season Number ó Chaibidil 2, agus aithin go sonrach cárb as a dtáinig an bhearna, más ann di — ar easnamh é sa Ghlacadh Riachtanach-in aghaidh-Lá-Aimsire-Maithe go sonrach (fadhb acmhainne nó feidhmithe ar na laethanta a bhí is tábhachtaí) nó easnamh scaipthe go cothrom thar an séasúr (níos dóchúlá fadhb praghsála nó struchtúir costais)? Nuashonrú Weather Revenue Index: cuir sonraí ioncaim agus aimsire laethúla iomlána an tséasúir seo le do shamhail WRI trí-shéasúr ó Chaibidil 3, ag mionú a bheachtais do réamhaisnéis na bliana seo chugainn. Athbhreithniú Mode Ladder agus Bottleneck Audit: ar mheaitseáil an teorannú fíor a breathnaíodh ar do laethanta is gnóthaí leis an méid a réamh-mheas Bottleneck Audit na bliana seo caite, agus ar mheaitseáil trí chumraíocht Mode Ladder éileamh fíor ag na tairseacha socraithe i ndáiríre, nó an dteastaíonn coigeartú ó chalabhrú na tairsí? Athbhreithniú Returner Rate agus earcaíochta: ríomh rannchuidiú fíor Returner

Rate an tséasúir seo don earrach seo chugainn, agus athbhreithnigh cad é a d'oibrigh agus nár oibrigh in amlíne earcaíochta Chaibidil 7, fad a bhfuil na scrogaill shonracha (am timpeallú agallaimh grúpa mall, bearna lóistín a chaill iarrthóir láidir) fós cuimhnithe go sonrach seachas go doiléir.

Athmhuintearas sreabhadh airgid: déan comparáid idir an cuar airgid fíor agus teimpléad 12-mhí Chaibidil 14, agus seiceáil go sonrach ar maoiníodh bearna an Chaiteachais Réamhshéasúir mar a pleanáladh nó ar chruthaigh sé níos mó struis ná mar a réamh-mheastar, ag beathú go díreach isteach i cé mhéad brabús a choinnítear an bhliain seo don earrach seo chugainn de réir treoir na caibidile sin. Athbhreithniú cáile agus seirbhíse: tarraing sonraí athbhreithnithe fíor an tséasúir agus logáil cruinnithe ó Chaibidil 17, agus aithin aon phatrún fadhbanna seirbhíse a athdhéantar is fiú a réiteach go struchtúrach an séasúir seo chugainn seachas caitheamh leis mar theagmhas aonuaire gach uair a athdhéantar é.

Clár Iarscrúdaithe, Sé Rannán

1

Athmhuintearas Season Number: ioncam fíor agus brabús i gcoinne na bileoige oibre, agus cárb as a dtáinig aon bhearna.

2

Nuashonrú Weather Revenue Index: cuir sonraí an tséasúir seo leis an tsamhail trí-shéasúr.

3

Athbhreithniú Mode Ladder agus Bottleneck Audit: ar mheaitseáil an teorannú fíor an réamh-mheastachán agus na tairseacha?

4

Athbhreithniú Returner Rate agus earcaíochta: ráta fíor an tséasúir seo, agus cad é a d'oibrigh nó nár oibrigh san amlíne.

5

Athmhuintearas sreabhadh airgid: cuar fíor i gcoinne an teimpléid, agus ar maoiníodh bearna an Chaiteachais Réamhshéasúir mar a pleanáladh.

6

Athbhreithniú cáile agus seirbhíse: sonraí athbhreithnithe an tséasúir agus logáil cruinnithe, agus aon phatrún a athdhéantar le ceartú.

Tóg fionnadh iarscrúdaithe léiritheach ó chlub meánmhéide.

Taispeánann athmhuintearas Season Number gur thuirling an t-ioncam fíor ag €612,000 i gcoinne €639,000 riachtanach — easnamh 4%. Fritagraithe i gcoinne nuashonrú WRI, bhí aimsir an tséasúir intomhaiste beagán faoi bhun mheán an trí-shéasúir i laethanta ard-WRI iomlána, rud a mhíníonn cuid chiallmhar den bhearna léi féin. Ach nochtann athbhreithniú Mode Ladder rud

éigin níos infheidhmithe: ar laethanta fíor-is-airde-WRI an tséasúir, ritheadh plátaí a breathnaíodh timpeall 6% faoi bhun sprioc pláta mhód Full-Peak go leanúnach, agus rianaíonn athbhreithniú Bottleneck Audit é seo go sonrach go dtí an teorannú sreafa beáir a comharthaíodh mar riosca i sampla Chaibidil 9 — go díreach an cineál fionnaidh atá éasca a chailleadh gan athbhreithniú struchtúrtha, ó go bhféadfaí locht a chur go creidiúnach ar "an aimsir" as easnamh ioncaim iomlán 4% agus é a fhágáil ansin, agus is é an fionnadh níos beaichte agus níos úsáidí ná fiú ag cur san áireamh séasúr beagán níos laige, gur chosain teorannú sonrach, in-cheartaithe ioncam fíor ar na laethanta ba mhó tábhacht.

Baineann tábhacht chomh mór céanna leis an gcoinneáil sonraí leis an bplé féin — scríobh fionnachtana an iarscrúdaithe isteach i dtaifead buan, ní nótaí cruinnithe amháin atá comhdaithe agus dearmadta, agus nuashonraigh go sonrach na doiciméid bheo a thóg an leabhar seo tríd na caibidlí roimhe: cárta Season Number, scarbhileog WRI, cártaí Mode Ladder, comhaontú foirne, agus Féilire Ceadúnas, sa chaoi go dtosaíonn pleanáil an earraigh seo chugainn ó réaltacht fhoghlamtha fíor an tséasúir seo seachas atógáil toimhdí ó náid.

Gníomh na seachtaine seo, cibé uair a thiteann do sheachtain dhúnta féin: bac dáta an iarscrúdaithe anois, laistigh de 2 go trí seachtaine ón dúnadh, agus tóg an clár sé-rannán roimh ré sa chaoi go bhfanann an comhrá struchtúrtha agus a tháirgeann sé fionnachtana sonracha, doiciméadaithe seachas comhrá ginearálta, sásúil ach mí-tháirgiúil faoi dheireadh faoi mar a mhothaigh an séasúr.

Ag Tosú

1

Comhordaigh an seicliosta baint anuas i gcoinne spriocdháta éigeantach baint anuas d'Fhéilire Ceadúnas.

2

Rith comhaireamh fíor fisiceach stoic iomlán agus athmhuintearas é i gcoinne do thaifid stoic POS.

3

Athmhuintearaigh gach éarlais cabana agus imeachta — filleadh nó caillte de réir polasaí.

4

Bac dáta an iarscrúdaithe laistigh de 2 go trí seachtaine ón dúnadh agus tóg an clár sé-rannán roimh ré.

5

Nuashonraigh na doiciméid bheo — cárta Season Number, scarbhileog WRI, cártaí Mode Ladder, comhaontú foirne, Féilire Ceadúnas — le fionnachtana an tséasúir seo.

CAIBIDIL 19

The Off-Season Company

Ní séasúr í an geimhreadh, is ceiliúradh í.

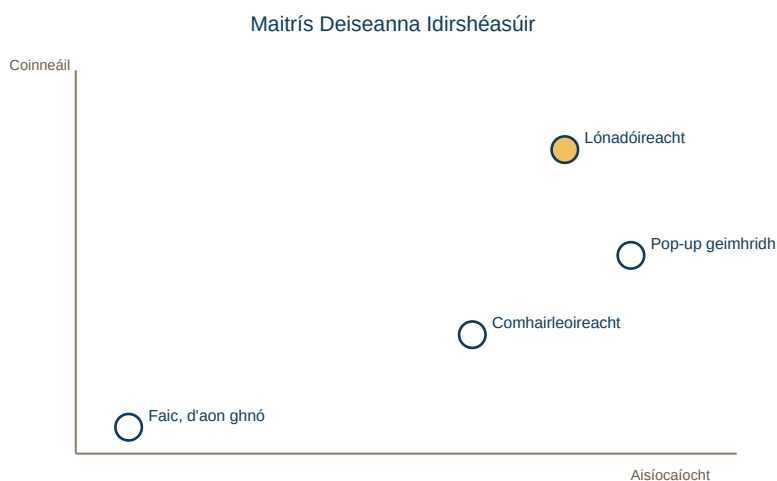
— ANAMIKA MISHRA

Is cinneadh straitéiseach fíor é cad é a dhéanann tú féin agus do phríomhfhoireann idir mí Dheireadh Fómhair agus mí Feabhra, ní bearna le fulaingt go dtí go dtosaíonn an chéad séasúr eile amháin, agus is é caitheamh leis mar rogha thoiliúil — seachas dul isteach go réamhshocraithe i ngnó taobh-thaobh fraochta nó i neamhghníomhaíocht iomlán — ceann de na línte deighilte is soiléire idir oibreoirí a thógann gnó ilshéasúrach marthanach agus oibreoirí a atosáíonn go bunúsach ó náid gach earrach.

Is é an fhadhb bhunúsach idirshéasúir ná coinneáil: is dóichí go dtiomneoidh do dhaoine is fearr a fhilleann, iad siúd a thiomáineann Returner Rate atá tréaslaithe ag an leabhar iomlán seo mar an réamhaisnéiseoir is fearr go haonair do shéasúr brabúsach, iad féin a fhilleadh má tá cineál éigin leanúnachais acu tríd an ngeimhreadh seachas bearna iomlán 7 mí gan teagmháil agus gan ioncam uait ar chor ar bith. Is fiú caitheamh le príomhfhoireann de cheathrar go seisear a choinneáil fostaithe bliain ar fad — ní an fhoireann shéasúrach iomlán, ach an fíor-phríomhfhoireann a bheadh is deacra agus is costasaí a athsholáthar ar bhealach eile — mar sprioc shonrach, agus is í an fhoirm a ghlacann an fhostaíocht bhliana iomlán sin an áit a dtagann an fíor-rogha straitéiseach isteach.

Tóg **Maitrís Deiseanna Idirshéasúir**, ag tabhairt scór do gach rogha réalaíoch i gcoinne trí ghné: aisíocaíocht (an nginéann sé ioncam glan, nó an sciar coinneáil agus luach branda é a luach amháin, sa chás sin ní mór é a bhuiséadú go macánta mar chostas seachas súil a bheith leis go n-íocann sé as féin), luach coinneála (cé chomh díreach a choinníonn an rogha seo do phríomhfhoireann shonrach gafa agus is dóichí a fhillfidh siad, i

gcomparáid le gníomhaíocht ghinearálta geimhridh nach mbaineann le d'fhoireann shéasúrach ar chor ar bith i ndáiríre), agus iarracht-go-seoladh (cé mhéad de do chuid ama céim Plan atá cheana féin sínithe amach a chaitheann an rogha seo, ó go bhféadfadh fiontar idirshéasúir a itheann an t-am pleanála a bhfuil caibidlí eile an leabhair seo ag brath air an séasúr seo chugainn a bhaint go ciúin fiú fad a ghineann sé ioncam geimhridh).



TABHAIR SCÓR DO GACH DEIS IDIRSHÉASÚIR AR AISÍOCAÍOCHT, LUACH COINNEÁLA AGUS IARRACHT-GO-SEOLADH SULA DTITEANN TÚ GO RÉAMHSHOCRAITHE ISTEACH SA GHEIMHREADH

Tá clonadh ag 4 chatagóir leathan a thaispeáint ar mhaitrise mórchuid oibreoirí. Tugann pop-uppuppuppuppuppups geimhridh — leagan lorg-níos-lú, laistigh nó go mór-athraithe de do

thairiscint lárnach, rite ag suíomh nó formáid eile do na míonna geimhridh — scór maith go ginearálta ar aisíocaíocht má tá rochtain agat ar spás laistigh oiriúnach, agus scór maith ar choinneáil má tá do phríomhfhoireann ag foireann é, ach faigheann sé drochscór ar iarracht-go-seoladh ó go bhfuil obair fíor-shubstaintiúil ann suíomh geimhridh a aimsiú, a fheistiú agus a cheadúnú, rud a chiallaíonn nach ndéanann an rogha seo ciall de ghnáth go dtí go bhfuil sé rite agat ar feadh geimhreadh amháin ar a laghad chun é a bhunú mar ghníomhaíocht bhliantúil in-athdhéanta, iarracht-níos-ísle seachas iarracht a dhéanamh air go húr an chéad uair agus tú traochta cheana féin ó dhúnadh séasúir. Tugann lónadóireacht — ag baint úsáid as do phríomhfhoireann agus go minic do throlamh atá ann cheana féin chun lónadóireacht phríobháideach agus chorparáideach a rith tríd na míonna geimhridh, gan an fhorchostas de shuíomh geimhridh seasta — scór níos fearr de ghnáth ar iarracht-go-seoladh ná pop-up, agus is féidir léi scór maith a fháil ar aisíocaíocht má tá caidrimh chorparáideacha nó imeachta atá ann cheana féin agat ó straitéis sheachtainí imeallacha Chaibidil 15 le tógáil orthu, cé go ngineann sí de ghnáth ioncam absalóideach ciallmhar níos lú ná pop-up ag lánacmhainn. Faigheann comhairleoireacht — an t-úinéir, uaireanta in éineacht le duine sinsearach a fhilleann, ag comhairle oibreoirí séasúracha eile, go foirmiúil nó go neamhfhoirmiúil, faoi na creata agus na córais a rinne d'oibríocht féin oibriú — scór maith ar iarracht-go-seoladh agus go réasúnta ar aisíocaíocht má féidir leat bonn cliant fíor a thógáil, cé nach mbaineann sí le coinneáil ar chor ar bith go ginearálta ó nach bhfostaíonn sí de ghnáth do phríomhfhoireann níos leithne. Agus is féidir le faic, d'aon ghnó

— dúnadh oibríochtúil fíor ó mhí Dheireadh Fómhair go mí Feabhra, leis an bpríomhfhoireann ar choinneálaí laghdaithe ach láithreach go sonrach chun iad a chaomhnú don earrach seo chugainn, seachas fostaithe ar aon fhiontar geimhridh gníomhach — a bheith ina rogha cheart le dearadh do oibreoir a bhfuil a Season Number agus a shamhail sreabhadh airgid, ó Chaibidil 2 agus 14, i ndáiríre gan gá acu ná gan tacú leo don chastacht agus don riosca breise a bhaineann le fiontar geimhridh, agus is cinneadh fíor-difriúil agus níos fearr é "faic" a roghnú d'aon ghnó, tar éis an mairís a rith i ndáiríre, ná drifteáil isteach i neamhghníomhaíocht geimhridh go réamhshocraithe gan na roghanna eile a mheas riamh.

Tóg rith léiritheach mairí ag oibreoir le leabhar imeachtaí corparáideacha láidir atá ann cheana féin ó straitéis sheachtainí imeallacha rathúil (Caibidil 15). Ag tabhairt scór i gcoinne na dtrí ghné, tagann lónadóireacht chun cinn go soiléir: tá aisíocaíocht daingean i bhfianaise na gcaidreamh corparáideach atá ann cheana féin agus atá ag giniúint fiosrúchán cheana féin, tá luach coinneála láidir ó go bhfostaíonn sé go díreach ceathrar de shéasúr sprice sé phríomhfhoireann an oibreora tríd an ngeimhreadh, agus tá iarracht-go-seoladh inbhainistithe ó go n-úsáideann sé trealamh atá ann cheana féin agus formáid seirbhíse a bhfuil cruthaithe cheana féin seachas ceadúnais nua nó suíomh nua a éileamh. Faigheann rogha pop-up geimhridh scór maith ar choinneáil agus ar aisíocaíocht is dócha ach dóthain drochscór ar iarracht-go-seoladh, i bhfianaise fhéilire cheana féin lán chéim Plan an oibreora seo, go bhfuil sé curtha ar athlá go soiléir go bliain sa todhchaí nuair atá lónadóireacht

bunaithe agus rite le níos lú rannpháirtíochta láimh-ar-úinéara. Sa chás léiritheach seo, gineann lónadóireacht gheimhridh thar 5 mhí timpeall €58,000 in ioncam ag corrlach sláintiúil i bhfianaise forchostas seasta íseal, ag cosaint go compordach tuarastail gheimhridh na ceathrar príomhfhoirne agus ag cosaint go díreach ag an am céanna Returner Rate a bhfuil tréaslaithe ag an leabhar seo go leanúnach — agus tugann an t-úinéir faoi deara go sonrach, i saothrú earcaíochta an earraigh seo chugainn ó Chaibidil 7, gur dheimhnigh gach ceann den cheathrar foirne gheimhridh-choinnithe mar dhaoine a fhilleann laistigh den chéad seachtain de shaothrú, toradh ciallmhar níos gasta agus níos cinnte ná ráta dearbhaithe fillte na foirne níos leithne.

Is í an mheastóireacht mhacánta a iarrann an chaibidil seo ná ar roghnaíodh do rogha idirshéasúir shonrach, cibé rud atá ann faoi láthair, go fíor go toiliúil i gcoinne na dtrí ghné seo, nó ar tharla sé go simplí go réamhshocraithe — mar go mbreathnaíonn "faic" toiliúil agus "faic" timpisteach mar an gcéanna i mí Dheireadh Fómhair ach tugann siad Returner Rates fíor-difriúla don earrach seo chugainn.

Gníomh na seachtaine seo: tabhair scór do do dheiseanna idirshéasúir réalaíocha i gcoinne an mhaitrís trí-ghné, fiú go garbh, lena n-áirítear "faic, d'aon ghnó" mar rogha fíor le scóráil seachas ceann a ghlactar leis mar réamhshocraithe. Mura bhfuil plean sonrach agat faoi láthair chun príomhfhoireann a choinneáil tríd an ngeimhreadh, is fiú an bhearna sin a réiteach sula ndúnann iarscrúdú na bliana seo, fad atá caidrimh foirne an tséasúir seo fós úr go leor chun go dtuirlingíonn tairiscint fíor.

An tSeachtain Seo

1

Tabhair scór do do dheiseanna idirshéasúir réalaíocha — pop-up geimhridh, lónadóireacht, comhairleoireacht, faic d'aon ghnó — i gcoinne aisíocaíocht, luach coinneála agus iarracht-go-seoladh.

2

Aithin an ceathrar go seisear príomhfhoireann is mó a theastaíonn uait a choinneáil tríd an ngeimhreadh.

3

Cinn, d'aon ghnó, cén rogha idirshéasúir (más ann) a rithfidh tú an geimhreadh seo, agus buiséidigh í go soiléir.

CAIBIDIL 20

The Ten-Season Business

*Is é an rud a dhéanaimid arís agus arís é
an rud atá ionainn. Ní gníomh í an
tsármhaitheas, mar sin, ach nós.*

— WILL DURANT

Samhlaigh an pailliún céanna, deich Aibreán ó anois: siúlann cuairteoir a fhilleann díreach thar phéinteáil níos úire iomaitheora go dtí an bord ag ar shuigh sí sé shamhradh as a chéile, mar go gcuimhníonn an fhoireann ar a hordú agus gur thug an chomhairle díreach léas deich mbliana ar neart deich mbliana d'athnuachana glana. Níl aon cheann díobh sin ann in uimhreacha aon séasúir aonair — is í an charnadh sin cad é atá an chaibidil dheireanach seo faoi. Tá gach rud sa leabhar seo go dtí seo tógtha timpeall séasúr amháin a bheith ceart — Season Number, WRI, Mode Ladder, an fhoireann, an t-inneall earcaíochta, an sreabhadh airgid. Sin an bonn riachtanach, ach ní hé an cluiche iomlán é, mar nach iad na hoibreoirí a thógann rud éigin fíor-luachmhar sa ghnó seo iad siúd a bhuaileann le samhradh sármhaith amháin. Is iad siúd a charntar deich samhradh isteach i rud éigin is fiú go ciallmhar níos mó ná suim brabúis deich séasúr ar leith, agus éilíonn an charnadh sin smaointeoireacht níos difriúla, níos faide-léaslíne ná mar a chlúdaíonn aon chaibidil séasúir amháin sa leabhar seo léi féin.

Carntar 4 rud thar shéasúir ar bhealach a chailleann amharc séasúir amháin go hiomlán. Carntar athnuachana lamhátais, clúdaithe go meicniúil i gCaibidil 12, go straitéiseach freisin — tógann taifead séasúr iontaofa, dea-riartha, doiciméadaithe agus curtha i láthair go cuí ag gach athnuachan, neart idirbheartaíochta thar am nach bhfuil ag oibreoir céad-uair go simplí, agus éiríonn idirbheartaíocht infheistíocht-do-fhad-tréimhse a thuairiscítear sa chaibidil sin níos éasca, ní níos deacra, le gach timthriall athnuachana rathúil taobh thiar duit. Tógann luach branda a mhaireann tríd an ngeimhreadh — an

difríocht idir club trá a chuimhníonn cuairteoirí ionchasacha air go sonrach agus a lorgaíonn arís é an chéad Bhealtaine eile, i gcomparáid le ceann atá go simplí "club trá", nach féidir a idirdhealú ó thrí cinn eile feadh an stráice gainimh céanna — go mall thar séasúir trí dhisciplín cáile Chaibidil 17 agus comhsheasmhacht Mode Ladder agus Beach Menu Matrix a dhéantar go maith, agus taispeánann sé é féin go hintomhaiste in áirithintí oscailte séasúir agus toirt siúil séasúr-luath nuair atá sé bunaithe, cuairteoirí a fhillteann go sonrach chugat féin seachas dul go réamhshocráithe chuig aon áis trá a tharlaíonn a bheith is gaire dá scáth gréine an lá sin. Éiríonn cultúr fillte, Returner Rate Chaibidil 7 carntha thar na blianta seachas tomhaiste in aon séasúr aonair, go fíor féin-neartaithe tar éis pointe áirithe — forbraíonn foireann áit a bhfuil sciar ciallmhar den fhoireann tar éis a bheith ag obair le chéile ar feadh trí, 4, 5 shéasúr, líofacht oibríochtúil, tuiscint roinnte ar Mode Ladder agus Prótacal Lae Báistí agus rithim laethúil Cruinnithe Cáile, nach féidir le haon mhéid traenála séasúir amháin sármhaith é a mhacasamhlú, agus éiríonn sé ar cheann de na buntáistí is deacra le cóipeáil atá ar fáil sa ghnó seo go díreach mar nach féidir le hiomaitheoir a thosaíonn go húr gach bliain rochtain a fháil air riamh. Agus is fiú an cinneadh maidir le suíomh eile a chur leis, nó tiontú i dtreo struchtúr buan de réir loighic tóg-i gcoinne-cíosaigh Chaibidil 13, meas ach amháin nuair atá roinnt séasúr de shonraí fíor taobh thiar duit — Season Number, WRI, an cuar sreabhadh airgid — mar go bhfuil iarracht ar cheachtar céim ar shínteáil dóchasach séasúir amháin ar cheann de na bealaí is coitianta a shíneann oibreoir suímh amháin dea-riartha eile é féin ró-fhada.

Tóg **Plean Deich-Séasúr**, doiciméad fíor-difriúil ón mbileog oibre Season Number bhliantúil, athbhreithnithe agus nuashonraithe ag gach iarscrúdú seachas é a thógáil go húr gach bliain. Ba chóir go rianódh sé tacar beag comharthaí séasúr-thar-séasúr roghnaithe go sonrach chun treochtaí carnaithe a nochtadh nach féidir le huimhreacha séasúir amháin a thaispeáint léi féin: treocht Returner Rate thar trí shéasúr as a chéile ar a laghad, ní an uimhir don bhliain seo go haonrach amháin, ó go bhféadfadh bliain amháin láidir nó lag a bheith ina torann fad is comhartha fíor é treocht trí bliana faoi chultúr d'fhoirne agus faoi chleachtas bainistíochta; toirt áirithinte oscailte séasúir sa dá sheachtain roimh oscailt, bliain thar bhliain, mar chomhartha ceannasach ar luach branda, ó go dtaispeánann éileamh réamhshéasúir láidir ó chuairoteoirí a fhilleann anseo sula dtaispeánann sé é féin i bhfigiúr ioncaim iomlán an tséasúir; ráta bainte amach Glacadh Riachtanach-in aghaidh-Lá-Aimsire-Maithe — an céatadán de laethanta ard-WRI do shéasúir a bhuail nó a sháraigh figiúr sprice Chaibidil 2 i ndáiríre, rianaithe thar séasúir, mar an comhartha is soiléire atá ar fáil faoi cé acu an bhfuil d'acmhainn agus do fheidhmiú ar na laethanta is mó tábhacht ag feabhsú i ndáiríre nó ag coinneáil socair amháin; agus fad thréimhse lamhátais nó léasa a fuarthas ag gach athnuachan, rianaithe mar a líne féin, ó go bhfuil treocht ag síneadh ina fianaise dhíreach, intomhaiste go bhfuil an cháil agus an neart idirbheartaíochta a tuairiscíodh thuas ag carnadh i ndáiríre seachas ag fanacht cothrom.

Tóg athbhreithniú léiritheach Plean Deich-Séasúr ag bliain a 5 d'oibreoir atá tar éis na comharthaí seo a rianú ó bhliain a haon.

Tá Returner Rate ardaithe ó bhonnlíne chéad-shéasúir de 31% (pointe tosaigh tipiciúil, nach fiú trácht air d'oibríocht úrnua gan foireann roimhe seo le daoine a fhilleann a tharraingt uaithi) go dtí figiúr cúigiú-séasúir de 58%, ag rianú go dlúth le disciplín saothraithe mhí Eanáir toiliúil agus le clár atreoraithe Chaibidil 7 curtha i bhfeidhm go comhsheasmhach thar na blianta sin. Tá toirt áirithinte oscailte séasúir sa dá sheachtain roimh oscailt tar éis fás ó fhigiúr chéad-shéasúir a bhí neamhthábhachtach go héifeachtach (gan cuairteoirí roimhe le filleadh), go, faoi bhliain a 5, figiúr atá ina ionadaí ar timpeall 22% de thoirt trádála iomlán go luath i mí na Bealtaine an tséasúir roimhe sin cheana féin curtha in áirithe sula n-osclaíonn an láithreán fiú — comhartha ceannasach fíor-thábhachtach nach raibh infheicthe ná fiú intomhaiste i mbliain a haon. Tá ráta bainte amach Glacadh Riachtanach-in aghaidh-Lá-Aimsire-Maithe feabhsaithe ó 61% i mbliain a haon go 84% faoi bhliain a 5, ag rianú mionú Mode Ladder agus Bottleneck Audit déanta ag gach iarscrúdú idirmheánach. Agus tá tréimhse lamháltais a fuarthas ag athnuachan bliain a trí, de réir idirbheartaíocht infheistíocht-do-thréimhse Chaibidil 12, sínta ó thréimhse rothlach 2 bhliain tosaigh go dtí tréimhse 5 bliana — fianaise dhíreach, atá suite i dtábla comharthaí féin an Phlean Deich-Séasúir, gur athraigh 5 shéasúir de iontaofacht léirithe cad é a bhí an chomhairle sásta a thairiscint.

Níl aon cheann de na 4 chomhartha seo infheicthe ná fiú in-ríofa go ciallmhar ó aon iarscrúdú séasúir aonair go haonrach — tá siad ann go sonrach mar gur roghnaigh duine éigin, ó bhliain a haon, iad a rianú go leordhóthanach comhsheasmhach go

dtagann treocht chun cinn faoi dheireadh. Sin an disciplín deireanach a iarrann an leabhar seo ort: tá gach rud ó Season Number Chaibidil 2 go mairís idirshéasúir Chaibidil 19 tógtha chun séasúr amháin a chur ag obair. Is é an Plean Deich-Séasúr a fhágann go gcarnaítear deich séasúr isteach i rud éigin fíor-luachmhar níos mó ná deich samhradh ar leith de bhrabús daingean, neamhnasctha — gnó le luach branda fíor, foireann a fhilleann fíor, neart idirbheartaíochta fíor, agus freagra fíor, fianaise-bhunaithe ar an gceist an bhfuil sé in am rud éigin níos mó a thógáil.

Gníomh na seachtaine seo: tosaigh do Phlean Deich-Séasúr inniu, fiú más é seo do chéad nó do dara séasúr amháin agus tá stair theoranta agat le líonadh isteach fós. Socraigh an tábla rianaithe 4-chomhartha anois, le cibé sonraí atá agat cheana féin, mar go bhfuil luach an doiciméid seo go hiomlán ina fheidhm ar cé mhéad séasúr as a chéile de rianú comhsheasmhach a bhaineann sé go deireadh, agus is é an t-am mícheart amháin lena thosú ná níos déanaí ná inniu.

Ag Tosú

1

Socraigh tábla rianaithe 4-chomhartha do Phlean Deich-Séasúr: Returner Rate, toirt áirithinte réamhshéasúir, ráta bainte amach Glacadh Riachtanach, agus fad thréimhse lamháltais.

2

Líon isteach le cibé sonraí staire atá agat cheana féin, fiú ó shéasúr amháin.

3

Geall thú féin an tábla a nuashonrú ag gach iarscrúdú sa todhchaí, ní hamháin nuair is áisiúil é.

Gluais

Season Number	Brabús riachtanach na bliana iomláine, aistrithe siar isteach i nglacadh meánach riachtanach in aghaidh lá dea-aimsire; an príomh-ríomh a bhfuil an leabhar iomlán tógtha timpeall air.
Weather Revenue Index	Scór sonrach do láithreán, tógtha ó stair phointe díolacháin agus aimsire féin, a réamh-mheasann plátaí ó theocht, gaoth, báisteach agus uaireanta gréine.
Good-Day Capacity Ceiling	An teorainn dhocht ar phlátaí ar do thríocha lá is fearr sa bhliain, socraithe ag cibé stáisiún (cistin, suíocháin, leithris, scipéad) is é an fíor-scrogall.
Bottleneck Audit	An cleachtadh chun Satharn buaice a shiúl stáisiún ar stáisiún chun a fháil amach cén pointe aonair atá i ndáiríre ag teorannú plátaí, seachas a bheith ag tomhas.
Mode Ladder	Trí mhód oibríochtúil sainithe (ciúin, gnáth, buaic) lena bplátaí, foireann agus biachlár féin, casta air ag truícear seachas improviseáilte ar an lá.

Weather-Indexed Roster

Modh sceidealaithe áit a ndeimhnítear sifí 48 uair an chloig amach i gcoinne na réamhaisnéise, le leibhéil ar-ghlaoch tógtha isteach i gcomhaontú an fhoirne.

Returner Rate

An sciar d'fhoireann an tséasúir seo caite a fhilleann an séasúr seo; an réamhaisnéiseoir is fearr go haonair do shéasúr brabúsach.

Beverage Share

An céatadán d'iomlán caiteachas a thagann ó dheochanna seachas ó bhia; an príomh-luamhán brabúis ar láithreán trá de réir mar a ardaíonn an teocht.

Cabana Yield Model

Ríomh a dhéanann comparáid idir cad é a thuilleann gréinleaba nó cabana ar cíos i gcoinne an chaiteachais bia agus dí a ghinfeadh sé ar bhealach eile.

Concession

An léas nó an ceadúnas, eisithe de ghnáth ag comhairle nó úinéir talún, a dheonaíonn an ceart trádáil a dhéanamh ar thrá phoiblí ar feadh séasúr sainithe.

Season Number Worksheet

An ríomh leathanach amháin a athraíonn ioncam úinéara, costais bhuana gheimhridh, táillí lamháltais agus athinfheistíocht go glacadh laethúil riachtanach.

Seachtainí Imeallacha	Na seachtainí éilimh níos ísle ar gach taobh den bhuaicshéasúr (de ghnáth mí na Bealtaine–mí an Mheithimh agus mí Mheán Fómhair) a úsáidtear imeachtaí, bainiseacha agus dinnéir luí gréine chun iad a líonadh.
Rain Day Protocol	An plan scríofa do na laethanta nach dtagann beagnach aon duine: foireann íosta, táirgeadh réamh-ullmhaithe, glanadh agus traenáil, casta air ag 07:00.
Reputation Huddle	Cruinniú foirne laethúil gearr le linn an tséasúir sprint chun fadhbanna seirbhíse a ghabháil agus aiseolas le déanaí a athbhreithniú sula gcarntar iad.
Off-Season Company	An gnó níos lú, difriúil (lónadóireacht, comhairleoireacht, pop-up geimhridh) a choinníonn príomhfhoireann fostaithe ó mhí Dheireadh Fómhair go mí Feabhra.
Ten-Season Plan	An t-amharc fadraoin ar athnuachana lamháltais, luach branda agus athinfheistíocht chaipitil thar deich mbliana de shamhraí, ní ceann amháin.
Peak Capacity Trigger	An coinníoll réamhaisnéise (teocht, leibhéal áirithinte) a chasann an fhoireann agus an biachlár ó leibhéal Mode Ladder amháin go dtí an chéad cheann eile.

Faoin údar

Is é Thibault Van de Sompele bunaitheoir HappyChef, ardán áirithinte agus oibríochtaí do bhialanna agus óstáin. Tá cónaí agus obair air in Essen, an Bheilg, áit a bhfuil HappyChef lonnaithe. Is féidir teagmháil a dhéanamh leis ag thibault@happychef.cloud.