

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

Kaip paplūdimio restoranų, beach klubų ir paviljonų savininkai per vieną vasaros sezoną uždirba visų metų pelną

AUTORIUS

Thibault Van de Sompele

Turinys

- | | |
|----|---|
| 01 | Verslas, Kuris Gyvena 2 Kartus Per Metus |
| 02 | Season Number: Kiek Turi Uždirbti Viena Vasara |
| 03 | Oras Yra Jūsų Tikrasis Nuomotojas |
| 04 | Good-Day Capacity Ceiling |
| 05 | Projektavimas Piko Metu, Personalas Vidurkiui |
| 06 | Weather-Indexed Roster |
| 07 | Šešiasdešimties Žmonių Samdymas Per 6 Savaites |
| 08 | Smėlis, Druska Ir Saulė: Meniu Inžinerija Paplūdimiui |
| 09 | Gėrimų Santykis |
| 10 | Gultai, Kabinos Ir Išnuomotas Kvadratinis Metras |
| 11 | Eilės, Apyrankės Ir Bekonteikšis: Kasos Kliūtis |
| 12 | Koncesija, Taryba Ir Leidimų Kalendorius |
| 13 | Restorano Statyba, Kurį Nuardysi Spalį |
| 14 | Pinigų Srautas Nuo Balandžio Iki Balandžio |

15 Renginiai, Vestuvės Ir Saulėlydis: Kraštinių Savaičių
Pardavimas

16 Lietingos Dienos: Kaip Prarasti Mažiau

17 Reputacija Suspaustame Sezone

18 Uždarymo Savaitė Ir Post-Mortemas

19 Nesezono Įmonė

20 Dešimties-Sezonų Verslas

Ivadas

Ar tai skamba pažįstamai? Pilna terasa visą liepą ir banko sąskaita, kuri vis dar nesusiveda rugsėjį. Nuojauta, kad tai buvo geras sezonas, be jokio skaičiaus, kuris tai iš tikrųjų įrodytų. Prognozė, sakanti „lietus“, ir kasa, kuri neturi supratimo, ką tai iš tikrųjų kainuoja. Jei bent kas nors iš to yra jūsų sezonas, ši knyga parašyta būtent šiai spragai.

Ši knyga prasideda nuo kitokios prielaidos: kad sezoninis operatorius vienais kalendoriniais metais valdo 2 verslus, ne vieną — 100 dienų sprintą, kuriame kiekvienas sprendimas yra operacinis, ir 265 dienas trunkančią planavimo įmonę, kurios darbas yra prognozavimas, samdymas, finansavimas ir statyba. Supainiokite tuos 2, ir gausite savininką, liepos viduryje pertvarkantį gėrimų meniu tarnybos metu ir panikuojančią dėl lėto balandžio antradienio, kai dar niekas net neatidaryta.

Iki šios knygos pabaigos jūs galėsite vienu skaičiumi pasakyti, kiek tiksliai jūsų vasara turi uždirbti, kad galėtumėte ją vadinti gera — ir žinosite tą skaičių prieš prasidedant sezonui, ne po jo. Galėsite žiūrėti į šeštadienio ryto orų prognozę ir tiksliai žinoti, ką tai reiškia jūsų kasai, ne vien skėčių skaičiui. Ir turėsite sistemą, leidžiančią perjungti visą savo veiklą — personalą, meniu, vietas — tarp 3 skirtingų pavarų, priklausomai nuo to, ko diena iš tikrųjų reikia, vietoj vienos fiksuotos konfigūracijos, kuri neteisinga 2 trečdalius laiko.

Priekyje: Season Number, kuris metus sąskaitų paverčia dienos tikslu. Weather Revenue Index, kuris „atrodo, kad lis“ pakeičia

tikra, kalibruota jūsų pačių pajamų prognoze. Mode Ladder, kuri visai jūsų komandai — dar prieš prasidedant dienai — tiksliai pasako, kokį verslą šiandien valdote. Nieko iš to nėra teorinio; viskas sukurta atlaikyti kontaktą su 32 laipsnių šeštadieniu, keturiais 100 svečių gilumoje, su neveikiančiu kortelių terminalu.

Likite su šia knyga iki pabaigos, ir 3 dalykai bus tiesa, kurie šiandien nėra tiesa: turėsite vieną skaičių, kuris jums pasakys, dar prieš prasidedant sezonui, kaip tiksliai atrodo gera vasara; paversite orų prognozę pajamų prognoze, kurią iš tikrųjų galite naudoti personalo ir pirkimų planavimui; ir paskutiniame skyriuje visa tai sudėsite į dešimties sezonų verslo viziją — tą vieną skaičiavimą, kuris atskiria operatorių, tyliai išgryninantį gerą vietą, nuo operatoriaus, nesąmoningai varančio ją į žemę, po vieną pelningai atrodančią vasarą. Skaitykite toliau, ir kai šis sezonas baigsis, jūs jau žinosite tiksliai, kaip jis praėjo — nes žinosite, skaičius po skaičiaus, visą kelią. Pradėkime nuo fakto, kuris pakeičia viską kita: jūs nevaldote vieno restorano. Jūs valdote 2.

SKYRIUS 1

Verslas, Kuris Gyvena 2 Kartus Per Metus

Kaip darai bet ką, taip darai viską.

— ZEN PRIEŽODIS

Paklauskite daugumos paplūdimio restoranų savininkų, kokį verslą jie vykdo, ir jie atsakys „restoraną“. Tai pirma klaida, ir ji brangi. Iš tikrųjų jūs valdote 2 verslus, kurie atsitiktinai dalijasi pavadinimu, banko sąskaita ir paplūdimiu: 100 dienų veiklos įmonę, kuri egzistuoja, kad nepriekaištingai veiktų spaudžiant, ir 265 dienų planavimo įmonę, kuri egzistuoja, kad užtikrintų, jog 100 dienų būtų paruoštos sėkmei. Traktuokite juos kaip vieną nenutrūkstamą verslą, ir jūs neteisingai paskirstysite dėmesį abiem kryptimis — apsėsite paslaugos detalėmis vasarį, kai nėra ko aptarnauti, ir bandysite spręsti strategines problemas liepą, kai vos turite laiko papildyti servetėles.

Tai **Sprint/Plan Kalendorius**, ir tai vienintelis naudingiausias mentalinis modelis šioje knygoje, vertas suvokti prieš bet kokius vėliau sekančius skaičius. Sprintas yra jūsų prekybos sezonas — daugumai šiaurės Europos paplūdimio operacijų tai maždaug balandžio pabaiga ar gegužė iki rugsėjo, kartais nusitęsiant iki spalio pradžios šiltais metais. Viskas Sprinte yra operacinė: aptarnavimo greitis, salės personalo valdymas, eilės tvarkymas, jūsų svečių tikslo siekimas, virtuvės neišlaikymas nuo žlugimo šeštadienį. Sprendimai čia priimami per minutes ir valandas. Planas yra visa kita — likusios apytiksliai 265 dienos — ir viskas jame yra strateginė: ką jūs statote, ką samdote, kaip kainojate, kokių leidimų reikia, ko jus išmokė sezonas. Sprendimai čia priimami per savaites ir mėnesius.

Spąstai yra tai, kad dauguma savininkų vykdo Plano fazę tarsi Sprinto pratęsimą, reaguodami diena iš dienos, ir vykdo Sprintą tarsi Plano pratęsimą, bandydami pertvarkyti dalykus tarnybos metu, užuot įgyvendinę tai, kas jau nuspręsta. Įsivaizduokite

savininkę, praleidžiančią nuostabų liepos šeštadienio popietę pertvarkant gėrimų meniu prie baro vietoj salės valdymo, nes tiekėjas paskambino su nauju produktu — tai Plano mąstymas, prasiskverbiantis į Sprinto laiką, ir tai kainuoja sunkų vakarienės tarnybą. Įsivaizduokite kitą savininką, lapkritį paralyžiuotą blogo rugpjūčio savaitgalio, keturiasdešimtą kartą vedantį tą patį emocinį post-mortemą vietoj tikro planavimo darbo — tai Sprinto mąstymas, prasiskverbiantis į Plano laiką, ir tai kainuoja 3 produktyvias planavimo savaites.

Štai pratimas, kurį reikia atlikti prieš skaitant kitą puslapį. Pasiimkite savo kalendorių ir pažymėkite kiekvieną metų savaitę kaip Sprinto ar Plano. Dauguma paplūdimio operatorių nustato, kad jų Sprintas trunka nuo keturiolikos iki 22 savaitių, o Planas – likusią laiką. Dabar kiekvienai fazei užrašykite, koks iš tikrųjų yra jūsų darbas. Sprinte jūsų darbas yra: vykdyti planą, apsaugoti maržą gerose dienose, palaikyti komandos funkcionavimą ir rinkti duomenis. Plane jūsų darbas yra: nustatyti Season Number (2 skyrius), suprojektuoti pajėgumus ir personalą (4 ir 5 skyriai), samdyti (7 skyrius), derėtis dėl koncesijos (12 skyrius), sukurti pinigų srautų modelį (14 skyrius) ir vesti post-mortemą (18 skyrius).

Dabar štai diagnostinis klausimas, kuris iš tikrųjų svarbus: kuri fazė šiuo metu badauja? Beveik visada tai Planas. 100 dienų sprintas yra garsus, matomas ir iškart turintis pasekmes — blogą šeštadienį pajuntate savo kūne. Plano fazė tyli. Niekas nestebi. Nėra eilės, primenančios, kad samdymas prasideda sausį. Savininkai, kurie yra natūraliai geri operatoriai — tie, kuriems patinka pilnos terasos adrenalinas — dažnai yra blogiausi

planuotojai, nes Planas nesuteikia jokių grįžtamojo ryšio kilpų, kurios Sprintą paverstų valdomu. O savininkai, kurie yra atsargūs planuotojai, kartais sustingsta salėje Sprinto krizės metu, nes yra pripratę turėti laiko pagalvoti.

Apsvarstykite 2 iliustracinių operatorių pavyzdį, abu valdo panašaus dydžio paplūdimio paviljonus. Operatorė A traktuoja visus metus kaip vieną ilgą restoraną. Ji pastate nuo kovo, eksperimentuoja su meniu punktais, kurių niekas dar neragavo, samdo reaguodama, personalui išeinant, ir iki birželio ji išsekusi dar prieš sezono viršūnę — nes ji nuolat „darbe“ nuo žiemos be tikros pertraukos. Operatorius B sąmoningai skirsto savo metus. Nuo spalio iki vasario jis beveik visą laiką yra Plano režime: skaičiai, samdymo srautas, tiekėjų sutartys, leidimų atnaujinimai, ir tik tiek vietos vizitų, kad patikrintų sandėliavimą ir priežiūrą. Nuo kovo jis pradeda struktūrizuotą 4 savaitių perėjimą — mokymą, sistemų testavimą, švelnų atidarymą — ir nuo maždaug gegužės 1 d. jis visiškai Sprinto režime, vykdydamas planą, kuris jau buvo sukurtas. Iliustraciniame palyginime panašaus dydžio 180 vietų paviljone, Operatoriaus B komanda praneša apie mažesnę darbuotojų kaitą sezono viduryje ir sezoną, kuris baigiasi savininku, vis dar pakankamai funkcionali, kad galėtų vesti tinkamą post-mortemą, o ne žlugdant į nesezoną, vos pagalvojus toliau nei Darbo diena.

Sprint/Plan Kalendorius yra ne vien laiko valdymas — jis keičia, ką jūs matuojate ir kada. Sprinto metu jūsų prietaisų skydelis turėtų būti kasdienis ir beveik realaus laiko: svečiai, vidutinis vieno svečio užsakymas, darbo jėgos kaina kaip pajamų procentas, orų koreguota prognozė prieš faktą. Plano metu jūsų

prietaisų skydelis turėtų būti savaitinis ar mėnesinis ir orientuotas į ateitį: samdymo srauto užpildymo rodiklis, tiekėjų sutarčių statusas, leidimų atnaujinimo terminai, pinigų atsargos iki sezono pirmojo didelio savaitgalio. Šių dalykų sumaišymas yra priežastis, kodėl savininkai arba paskęsta Sprinto sezono duomenų paralyžiuje ramiais mėnesiais, arba ignoruoja strateginius terminus triukšmingaisiais.

Šios savaitės veiksmas: nubraižykite savo Sprint/Plan Kalendorių viename puslapyje. Pažymėkite tikrąsias praėjusių metų prekybos datas (ne idealias datas — tikrąsias, įskaitant lėtas kraštines dienas, kurias tikriausiai turėjote uždaryti ar labiau reklamuoti). Tada sąžiningai pažymėkite, kurią fazę šiuo metu nepakankamai aprūpinate. Jei dabar rugsėjis ir jūs tai skaitote, jūs beveik tikrai įžengiate į Plano sezoną — taigi kitas dalykas, kurį turėtumėte padaryti dar iki šios savaitės pabaigos, yra rezervuoti 4 valandas savo kalendoriuje per artimiausias 14 dienų, kad pradėtumėte Season Number darbalapį 2 skyriuje. Tas vienas planavimo sprendimas yra skirtumas tarp savininko, kuris planuoja, ir savininko, kuris reaguoja, ir tai vienintelis įprotis, kurį dalinasi beveik kiekvienas pelningas daugiasezonis operatorius.

Šią Savaitę

1

Nubraižykite savo Sprint/Plan Kalendorių viename puslapyje, pažymėdami kiekvieną metų savaitę kaip Sprinto ar Plano.

2

Pažymėkite tikrąsias praėjusių metų prekybos datas, įskaitant kraštines dienas, kurias turėjote uždaryti ar labiau reklamuoti.

3

Sąžiningai nustatykite, kurią fazę — Sprinto ar Plano — šiuo metu nepakankamai aprūpinate.

4

Jei prasideda Plano sezonas, rezervuokite 4 valandas per artimiausias 14 dienų, kad pradėtumėte Season Number darbalapį 2 skyriuje.

SKYRIUS 2

Season Number: Kiek Turi Uždirbti Viena Vasara

*Nesugebėjimas planuoti yra planavimas
žlugti.*

— ALAN LAKEIN

Dauguma paplūdimio restoranų savininkų gali pasakyti praėjusių metų pajamas iki euro. Kur kas mažiau gali pasakyti, prieš prasidedant sezonui, kokios šių metų pajamos iš tikrųjų turi būti. Tas skaičius — ne siekis, ne praėjusių metų figūra plius 5%, o skaičius, nuo kurio priklauso visas jūsų finansinis gyvenimas — yra **Season Number**. Tai vienintelis svarbiausias skaičius šioje knygoje, nes kiekvienas kitas skyrius arba padeda jį pasiekti, arba padeda sukurti pajėgumus jam pasiekti.

Season Number sukonstruotas atbulai, ne į priekį. Dauguma savininkų prognozuoja į priekį: žiūri į praėjusių metų svečius, spėja augimo tempą, dauginami iš vidutinio užsakymo ir tai vadina planu. Tas metodas pasako, ką galite gauti. Jis nieko nepasako apie tai, ko jums reikia. Season Number prasideda nuo jūsų tikrojo reikalingo pajamų ir grįžta atgal į operacinį tikslą.

Štai darbalapis, ir varta jį atlikti su tikrais skaičiais, ne vien perskaityti.

Pradėkite nuo savininko pajamų reikalavimo — ko jums asmeniškai reikia iš verslo per 12 mėnesių gyventi, ar tai atlyginimas, ar išmoka, ar abu. Pridėkite žiemos fiksuotas išlaidas: išlaidas, kurios egzistuoja kiekvieną metų mėnesį, nesvarbu, ar atidaryta, ar ne — sandėliavimo nuoma, draudimas, paskolų grąžinimai, apskaita, minimali administracinė komanda, komunalinės paslaugos viskam, ką paliekate veikiantį. Pridėkite koncesijos ar nuomos mokestį už ateinantį sezoną, net jei jis techniškai mokamas tik per prekybos mėnesius — tai išlaida, kurią sezonas turi padengti. Pridėkite reinvesticijos poreikį —

įrangos pakeitimą, struktūros priežiūrą, indėlių kitų metų patobulinimams. Ta suma yra jūsų Metinis Pelno Poreikis.

Dabar pateikime iliustracinį pavyzdį. Tarkime, jūsų savininko pajamų reikalavimas yra 48 000 €. Žiemos fiksuotos išlaidos siekia 31 000 € per aštuonis ramius mėnesius. Jūsų koncesijos mokestis sezonui yra 22 000 €. Norite reinvestuoti 14 000 € į įrangą ir struktūros priežiūrą. Jūsų Metinis Pelno Poreikis yra 115 000 €. Tai absoliuti riba — suma, kurią jūsų veiklos pelnas, sumokėjęs sezoniniam personalui, sezoninėms prekių savikainoms ir sezoninėms veiklos išlaidoms, turi viršyti, kad sezonas būtų vertas.

Toliau tai paverskite veiklos tikslu. Jei jūsų realistinė veiklos marža (pelnas prieš savininko išmoką, po visų sezoninių išlaidų, įskaitant darbo jėgą ir prekių savikainą) siekia 18% pajamų — tikėtinas skaičius gerai valdomai paplūdimio veiklai, nors jūsų gali skirtis — tuomet jūsų Reikalingos Sezono Pajamos yra jūsų Metinis Pelno Poreikis padalytas iš tos maržos: $115\,000\text{ €} \div 0,18 = 638\,900\text{ €}$, apytiksliai 639 000 €.

REIKALINGOS SEZONO PAJAMOS

**Reikalingos Sezono Pajamos = Metinis Pelno
Poreikis ÷ Realistinė Veiklos Marža**

Dabar padalykite tai savo prekybos dienoms. Jei jūsų sezonas trunka 130 prekybos dienų, jūsų Reikalinga Vidutinė Dienos

Apyvarta yra $639\,000\text{ €} \div 130 =$ apytiksliai $4\,915\text{ €}$ per dieną. Tas skaičius savaime naudingas — jis pasako, įeinant bet kurį atsitiktinį antradienį, ar diena atlieka savo dalį. Bet savaime jis klaidina, nes ne kiekviena diena yra vidutinė. Čia Season Number darbalapis pateisina savo pavadinimą: jums reikia ne vien vidurkio, jums reikia žinoti savo Reikalingą Apyvartą Geros-Orų-Dienos, nes paplūdimio verslas neuždirba tolygiai per savo kalendorių — jis uždirba neproporcingai mažesniame skaičiuje išskirtinių dienų, tą modelį tiksliai kiekybiškai įvertinsime 3 skyriaus Weather Revenue Index.

Kol kas naudokite apytikslį padalijimą kaip vietos rezervavimo ženklą, kol nesukūrėte savo orų indekso: daugumoje paplūdimio veiklų maždaug geriausias trečdalis prekybos dienų (ilustraciniu būdu, 40–45 dienos) generuoja artimai 55–60% sezono pajamų. Pritaikykime tai mūsų pavyzdžiui: jei 42 geros dienos turi generuoti 57% iš $639\,000\text{ €}$, tai yra $364\,000\text{ €}$ per tas 42 dienas, arba apytiksliai $8\,670\text{ €}$ per gerą dieną — beveik dvigubai daugiau nei vidutinis vidurkis. Likusios 88 vidutinės-blogos dienos turi generuoti kitus $275\,000\text{ €}$, arba apie $3\,125\text{ €}$ per dieną. Ta atskirtis tarp $8\,670\text{ €}$ ir $3\,125\text{ €}$ yra visa priežastis, kodėl egzistuoja pajėgumų planavimas (4 skyrius) ir modalinis personalas (5 skyrius): rota ir virtuvė, sukurtos plokščiui $4\,915\text{ €}$ vidurkiui, bus blogai apsirūpinusios personalu gerose dienose ir blogai perpersonalintos blogose, prarandant pinigus abiem kryptimis.

REIKALINGA APYVARTA GEROS-ORŲ-DIENOS

$$\text{Reikalinga Apyvarta Geros-Orų-Dienos} = \\ (\text{Gerų-Dienų Pajamų Dalis} \times \text{Reikalingos} \\ \text{Sezono Pajamos}) \div \text{Gerų-Orų Dienų Skaičius}$$

Season Number darbalapyje 5 eilutės: Savininko Pajamų Poreikis, Žiemos Fiksuotos Išlaidos, Koncesijos/Nuomos Mokestis, Reinvesticijos Poreikis, ir jų suma, Metinis Pelnų Poreikis. Tada padalinkite iš savo realistinės veiklos maržos, kad gautumėte Reikalingas Sezono Pajamas, padalinkite iš prekybos dienų, kad gautumėte Reikalingą Vidutinę Dienos Apyvartą, ir pritaikykite savo gerų dienų pajamų dalį (iš 3 skyriaus, kai jį sukursite, arba 55–60%/viršutinio-trečdalio vietos rezervavimo ženklą aukščiau), kad gautumėte Reikalingą Apyvartą Geros-Orų-Dienos. 6 skaičiai. Užrašykite juos ant kortelės ir prisekite biure. Kiekvienas kainodaros sprendimas, kiekvienas personalo sprendimas, kiekvienas „ar mums šiandien atsidaryti“ sprendimas tikrinamas prieš tą kortelę.

Season Number, Žingsnis Po Žingsnio

1

Sudėkite Savininko Pajamų Poreikį, Žiemos Fiksuotas Išlaidas, Koncesijos/Nuomos Mokestį ir Reinvesticijos Poreikį į Metinį Pelno Poreikį.

2

Padalinkite Metinį Pelno Poreikį iš savo realistinės veiklos maržos, kad gautumėte Reikalingas Sezono Pajamas.

3

Padalinkite Reikalingas Sezono Pajamas iš prekybos dienų, kad gautumėte Reikalingą Vidutinę Dienos Apyvartą.

4

Pritaikykite savo gerų dienų pajamų dalį Reikalingoms Sezono Pajamoms, kad gautumėte Reikalingą Apyvartą Geros-Orų-Dienos.

Vienas įspėjimas, nes ši klaida nuskandino kitaip gerai valdomas veiklas: savininkai dažnai apskaičiuoja Season Number vieną kartą, vasario entuziazmo įkarštyje, ir tada niekada jo neperžiūri, keičiantis išlaidoms. Jei jūsų koncesijos mokestis pakyla, jei tiekėjas padidina kainas, jei imate didesnę paskolą naujai įrangai, Season Number pasislenka — ir jei jo neperskaičiuojate, jūs vairuojate link tikslo, kuris nebeatitinka realybės. Perskaičiuokite jį kiekvieną kartą, kai keičiasi pagrindinė išlaidų eilutė, ir tinkamai perskaičiuokite jį post-mortemo metu (18 skyrius), naudojant sezono tikruosius skaičius kaip kitų metų pradžios tašką.

Šios savaitės veiksmas: sukurkite savo Season Number darbalapį naudodami tikruosius skaičius, net apytiksliai. Jei dar

neturite gerų dienų pajamų padalijimo, naudokite 55–60%/viršutinio-trečdallo vietos rezervavimo ženklą ir įsipareigokite jį pakeisti savo Weather Revenue Index iki kito skyriaus pabaigos. Užrašykite šešis skaičius ant vienos kortelės. Ta kortelė dabar yra svarbiausias dokumentas jūsų planavimo aplanke.

**APSKAIČIUOTAS PAVYZDYS — SEASON NUMBER, 120 VIETŲ
PAPLŪDIMIO RESTORANAS**

Eilutė	Metinė suma	Pastabos
Reikalingos savininko pajamos	€65,000	Ką sezonas turi sumokėti savininkui
Žiemos fiksuotos išlaidos (spalis–kovas)	€38,000	Nuoma, draudimas, sandėliavimas, pagrindinis personalas
Koncesijos mokestis	€22,000	Mokamas nesvarbu, geras ar blogas sezonas
Reinvesticija (įranga, struktūra)	€15,000	Metinis atidėjimas, ne vienkartinis
Reikalingas sezono pelnas	€140,000	Aukščiau esančių suma
Prekybos dienos (gegužė–rugsėjis)	150	Įskaitant ramias ir lietingas dienas
Gerų orų dienos (vertinimas)	65	Iš vietos pačios Weather Revenue Index
Reikalinga apyvarta, geros-orų diena	€1,850	70% sezono pelno ÷ geros-orų dienos

Pradžia

- 1 Susumuokite savo savininko pajamų poreikį, žiemos fiksuotas išlaidas, koncesijos mokestį ir reinvesticijos poreikį į Metinį Pelną Poreikį.
- 2 Padalinkite tą sumą iš savo realistinės veiklos maržos, kad gautumėte Reikalingas Sezono Pajamas.
- 3 Padalinkite Reikalingas Sezono Pajamas iš prekybos dienų, kad gautumėte Reikalingą Vidutinę Dienos Apyvartą.
- 4 Pritaikykite 55–60%/viršutinio-trečdalis vietos rezervavimo ženklą, kad įvertintumėte savo Reikalingą Apyvartą Geros-Orų-Dienos.
- 5 Užrašykite visus šešis Season Number skaičius ant kortelės ir prisekite biure.

SKYRIUS 3

Oras Yra Jūsų Tikrasis Nuomotojas

*Klimatas yra tai, ko tikimės, oras yra tai, ką
gauname.*

— MARK TWAIN

Jūs mokate nuomą ar koncesijos mokestį tarybai ar žemės savininkui. Bet subjektas, kuris iš tikrųjų nusprendžia, kiek pinigų ateina pro jūsų duris bet kurią dieną, yra oras, ir, skirtingai nei jūsų nuomotojas, jis suteikia jums beveik jokio įspėjimo ir jokio būdo derėtis. Kiekvienas paplūdimio operatorius tai žino intuityviai. Labai nedaugelis kada nors tai kiekybiškai įvertino. Tai atotrūkis, kurį šis skyrius uždaro.

Dauguma savininkų instinktyviai traktuoja „gerą orą“ kaip vieną neaiškią kategoriją — saulėta, šilta, gražu — ir „blogą orą“ kaip kitą. Tai nepakankamai tikslu, kad būtų galima planuoti.

Temperatūra, vėjas, kritulai ir saulėtų valandų skaičius kiekvienas skirtingai veikia svečių skaičių, ir kai kas, kas jaučiasi, jog turėtų būti svarbu, taip nėra, o kai kas, kas ignoruojama, yra labai svarbu. Savininkai dažnai įsitikinę, kad debesuotas dangus vienas pats nužudo dieną, kai jų pačių duomenys rodo, kad debesuoti, bet šilti ir sausi orai veikia beveik taip pat gerai kaip ir pilnas saulės spindėjimas — o vėjas, kurio niekas nesekė, pasirodo esąs vienintelis geriausias svečių skaičiaus prognozuotojas atviroje terasoje.

Įrankis tam ištaisyti yra **Weather Revenue Index (WRI)**: paprastas regresijos tipo balų skaičiavimo modelis, sukurtas iš jūsų pačių kasos istorijos, sutampant su istoriniais orų duomenimis jūsų vietai, idealiai per 3 sezonus, kad neperprisitaikytumėte prie vienerių neįprastų metų. Jums nereikia duomenų mokslininko. Jums reikia skaičiuoklės, jūsų dienos svečių ar pajamų kiekvienai prekybos dienai per pastaruosius 3 sezonus, ir atitinkamų dienos orų rodmenų — maksimalios temperatūros, vėjo greičio, kritulių milimetrais ir saulėtų valandų

skaičiaus — paimtų iš bet kokio viešo orų archyvo artimiausiai jūsų stočiai.

Štai metodas, penkiais žingsniais. Pirma, išvardykite kiekvieną prekybos dieną su jos tikrosiomis pajamomis (arba svečiais, jei pajamos iškraipytos kainų pokyčių tarp metų) ir keturiais orų kintamaisiais. Antra, normalizuokite pajamas, kad pašalintumėte savaitės dienos efektus — lietingas šeštadienis ir lietingas antradienis nėra palyginami, todėl išreikškite kiekvienos dienos pajamas kaip tos savaitės dienos sezoninio vidurkio procentą, o ne kaip žalią euro skaičių. Trečia, surūšiuokite duomenis pagal kiekvieną orų kintamąjį ir pažiūrėkite į pajamų modelį per kvartilius — ar pajamos tolygiai mažėja augant vėjo greičiui, ar yra riba, kur jos staigiai krenta? Ketvirta, nustatykite 2 ar 3 kintamuosius su stipriausiu ir nuosekliausiu ryšiu su pajamomis — daugumoje atvirų paplūdimio vietų tai pasirodo esąs vėjo greitis ir kritulių kiekis, temperatūrai svarbu mažiau, nei tikisi savininkai virš maždaug 20°C, o saulėtų valandų skaičius svarbus daugiausia kaip lietaus tarpininkas, ne nepriklausomas veiksnys. Penkta, sukurkite paprastą svertinį balą, 0–100, iš tų kintamųjų, kalibruotą pagal jūsų pačių istorinius pajamų diapazonus, ir jūs turite WRI, kurį galite pritaikyti bet kokiai prognozei, kad numatytumėte pajamų diapazoną ateinančiai dienai.

Savo WRI Kūrimas, Penkiais Žingsniais

- 1 Išvardykite kiekvieną prekybos dieną su jos tikrosiomis pajamomis ar svečiais ir keturiais orų kintamaisiais.
- 2 Normalizuokite kiekvienos dienos pajamas kaip tos savaitės dienos sezoninio vidurkio procentą.
- 3 Surūšiuokite duomenis pagal kiekvieną orų kintamąjį ir pažiūrėkite į pajamų modelį per kvartilius.
- 4 Nustatykite 2 ar 3 kintamuosius su stipriausiu, nuosekliausiu ryšiu su pajamomis.
- 5 Sukurkite svertinį 0–100 balą iš tų kintamųjų, kalibruotą pagal jūsų pačių istorinius pajamų diapazonus.

Pateikime iliustracinį pavyzdį iš paplūdimio griliaus su 3 sezonų duomenimis. Savininko pradinė prielaida buvo, kad temperatūra karalius — karšta diena, didelė diena. Kai skaičiai buvo iš tikrųjų surūšiuoti, modelis papasakojo kitokią istoriją. Dienos virš 26°C su vėju iki 15 km/h vidutiniškai siekė 118% tos savaitės dienos sezoninės normos. Dienos su vidutine 20–24°C temperatūra ir tokiu pat žemu vėju vidutiniškai siekė 109% — vos atsilikdamos. Bet dienos su bet kokia temperatūra su vėju virš 25 km/h vidutiniškai siekė vos 71% normos, o dienos su daugiau nei 2mm lietaus vidutiniškai siekė 44%, nepriklausomai nuo temperatūros. Atskleista hierarchija buvo: lietus visiškai sužlugdo dieną, vėjas ją reikšmingai slopina, o temperatūra virš gana kuklios ribos

svarbi kur kas mažiau, nei manyta, kai jau nėra lietaus ir vėjo. Tas savininkas nerimavo dėl prognozių, numatančių 22°C prieš 27°C, iš esmės triukšmo, tuo tarpu nepakankamai planuodamas vėjo prognozėms, kurios iš tikrųjų paaiškino didžiąją dalį skirtumo.

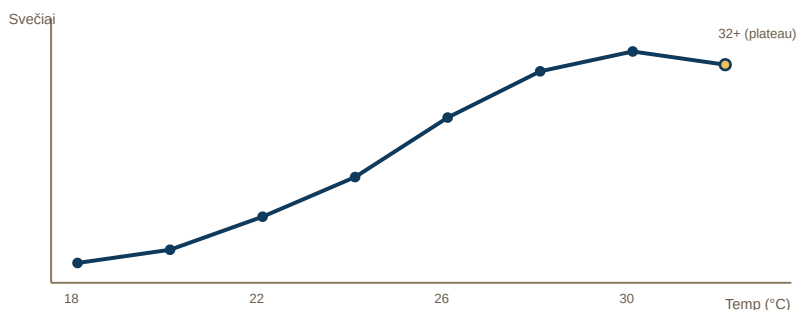
Kai turėsite savo WRI, jis tiesiogiai grįžta į Season Number iš 2 skyriaus: vietoj numanomos 55–60% viršutinio trečdaliao pajamų dalies, dabar turite tikrus istorinius pajamų diapazonus, susietus su tikrais orų balais, kas leidžia sukurti kur kas tikslesnę Reikalingą Apyvartą Geros-Orų-Dienos ir atitinkamą Reikalingą Apyvartą ribinėmis ir blogomis dienomis. Jis taip pat maitina 4, 5 ir 6 skyrius — pajėgumų ribos, veiklos režimai ir rota visi remiasi WRI balu ateinančiais dienai, ne miglota orų prognozės piktograma.

Praktiškai tai reiškia keisti, kaip skaitote prognozę. Nustokite žiūrėti į „saulėta/debesuota“ piktogramą ir vieną temperatūros skaičių. Ištraukite vėjo greitį ir kritulių tikimybę konkrečiai, praleiskite juos per savo WRI svorius ir gaukite prognozuojamą pajamų diapazoną 48–72 valandas iš anksto — tai tiksliai laikas, kurio jums reikia Weather-Indexed Roster 6 skyriuje. Kelios prognozių paslaugos dabar siūlo valandinius vėjo ir kritulių duomenis nemokamai per API ar paprastą programėlę; jums nereikia nieko sudėtingo, tik nuoseklumo, ką tikrinате ir kada.

Vienas įspėjimas: jūsų WRI bus triukšmingas pirmaisiais metais, ypač jei 3 jūsų istorijos sezonai apima vienerius tikrai neįprastus metus — karščio bangos vasarą ar liūčių vasarą, kuri iškraipo vidurkius. Traktuokite pirmuosius metus kaip juodraštį, ne kaip

tiesą, ir tobulinkite ją pridėdami kiekvieno naujo sezono duomenis. Iki trečiųjų sekimo metų dauguma operatorių pastebi, kad jų WRI prognozuoja pajamų diapazonus per apytiksliai 10–15% nuo tikrųjų neišskirtinėmis dienomis, o tai daugiau nei pakankamai tikslu, kad būtų galima planuoti personalą ir pirkimus.

Šios savaitės veiksmas: ištraukite 3 sezonų dienos pajamas ir sutapatinkite su istoriniais orų duomenimis savo vietai. Jums nereikia baigti visos regresijos šią savaitę — tiesiog atlikite pirmą ir antrą žingsnį: sukurkite skaičiuoklę ir normalizuokite pagal savaitės dieną. Vien tai tikriausiai atskleis modelį, kurio nesitikėjote, taip pat, kaip nutiko savininkui aukščiau pateiktame pavyzdyje.



VIETOS SAVO WEATHER REVENUE INDEX — SVEČIŲ SKAIČIUS KYLA SU TEMPERATŪRA, TADA IŠSILYGINA, KAI PATALPA PILNA

Šią Savaitę

1

Ištraukite 3 sezonų dienos pajamas ar svečius kiekvienai prekybos dienai.

2

Sutapatinkite kiekvieną dieną su keturiais orų kintamaisiais: maksimalia temperatūra, vėjo greičiu, kritulių kiekiu mm ir saulėtų valandų skaičiumi.

3

Normalizuokite kiekvienos dienos pajamas kaip tos savaitės dienos sezoninio vidurkio procentą, kad pašalintumėte savaitės dienos efektus.

4

Surūšiuokite normalizuotus duomenis pagal kiekvieną orų kintamąjį ir pastebėkite, kuris rodo staigiausią pajamų kritimą.

SKYRIUS 4

Good-Day Capacity Ceiling

Grandinė tik tokia stipri, kaip jos silpniausia grandis.

— ANGLŲ PRIEŽODIS

Štai faktas, kuris keičia, kaip turėtumėte mąstyti apie visą savo sezoną: geriausiomis 30 dienų jūs iš tikrųjų nevaldote restorano, kuris kartais tampa užimtas. Jūs valdote fiksuoto pajėgumo vietą, kuri atsitiktinai tarnauja maistą, ir kiekvienas svečias, kurį atsisakote geromis dienomis, nėra atidėtos pajamos — jos dingusios. Jie negrįžta antradienį. Jie eina į beach klubą už 200 metrų smėlyje, ir jūs niekada nematysite tų pinigų, šį sezoną ar galbūt niekada, jei jie nusprendžia, kad tai jų nauja vieta.

Tai iš esmės skiriasi nuo visus metus dirbančio restorano santykio su užimtu vakaru. Miesto restoranai, pilnas šeštadienį, gali pagrįstai tikėtis, kad dalis to pertekliaus grįš ramesnį trečiadienį. Paplūdimio veikla geriausiomis 30 dienų neturi ramesnio trečiadienio, kur atidėti — tos 30 dienų yra visas žaidimas, o 2 skyrius nustatė, kad jos gali reikalauti generuoti daugiau nei pusę jūsų sezono pajamų. Taigi klausimas „koks mano tikrasis pajėgumų taškas piko dieną“ nėra veiklos smalsumas. Tai tiesioginis pajamų klausimas su euro skaičiumi.

Įrankis čia yra **Bottleneck Audit**, ir jį atliekate konkrečiai savo užimčiausiam realistiniam šeštadieniui — ne vidutinei dienai, ne lėtai dienai, dienai, kai viskas veikia visu greičiu. Auditas eina per kiekvieną etapą, kurį svečias praeina, ir matuoja jo maksimalų tvarų pralaidumą, nes jūsų riba nustatoma ne pagal didžiausią apribojimą popieriuje, o pagal tai, kuris vienintelis etapas iš tikrųjų pirmiausia užsikimšta praktikoje.

Praeikite pilną svečio kelionę ir bent minimaliai fiksuokite keturis dalykus: virtuvės išeigą (pagrindinius patiekalus, kuriuos linija fiziškai gali pagaminti per valandą, esant pilnam personalui),

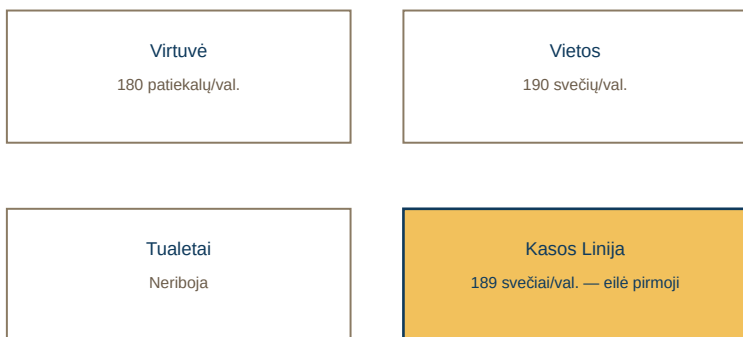
vietas (svečius, kuriuos fizinės vietos gali apversti per valandą, atsižvelgiant į vidutinę stalo trukmę), tualetus (tai skamba trivialiai ir taip nėra — paplūdimio vieta su nepakankamu tualetų pajėgumu sukuria eiles, kurios matomai atbaido naujus atvykstančiuosius ir generuoja skundus, kurie daro daugiausiai reputacijos žalos, todėl 17 skyrius tiesiogiai mini tualetų pajėgumą), ir kasą ar užsakymų liniją (transakcijas, kurias mokėjimo taškas gali atlikti per valandą, prie ko grįšime detaliai 11 skyriuje).

Atlikite auditą taip. Užfiksuokite tikrąją savo virtuvės išėigą per praėjusio sezono užimčiausią istorinę valandą — ne teorinį pajėgumą, tikrus lėkštes, kurios paliko liniją. Užfiksuokite savo vietų apsisukimus tuo pačiu būdu — bendras aptarnautų svečių skaičius, padalytas iš valandų, padalytas iš vietų skaičiaus. Užfiksuokite savo tualetų eilės ilgį piko metu, jei tokia yra, ir įvertinkite prarastą klientūrą dėl matomo atbaidymo (svečiai, kurie mato ilgą eilę ir tiesiog išeina, apie ką personalas paprastai turi anekdotų net be tikslų duomenų). Ir užfiksuokite savo kasos linijos transakcijas per valandą prieš jos teorinį maksimumą.

Bottleneck Audit, Žingsnis Po Žingsnio

- 1 Užfiksukite tikrąją virtuvės išeigą — lėkštes, paliekančias liniją — per praėjusio sezono užimčiausią istorinę valandą.
- 2 Užfiksukite vietų apsisukimus: bendras aptarnautų svečių skaičius, padalytas iš valandų, padalytas iš vietų skaičiaus.
- 3 Užfiksukite tualetų eilės ilgį piko metu ir įvertinkite prarastą klientūrą dėl matomo atbaidymo.
- 4 Užfiksukite kasos linijos transakcijas per valandą prieš jos teorinį maksimumą.

Bottleneck Audit — Four Stages



ETAPAS, KURIS PIRMIAUSIA IŠSILIEJA Į MATOMĄ EILĘ, NUSTATO TIKRĄJĄ RIBĄ — NE MAŽIAUSIĄ SKAIČIŲ POPIERIUJE

Pateikime iliustracinį paviljoną su 220 vietų. Virtuvės išėiga pilno piko personalo metu: 180 pagrindinių patiekalų per valandą. Vietos, esant vidutinei 70 minučių stalo trukmei maisto svečiams: apytiksliai 190 svečių per valandą pilnu apsisukimu. Tualetai: neužfiksuota eilė iki 6 vienetų šiam vietų skaičiui, taigi šiuo metu neriboja. Kasos linija: 2 kasos taškai, kiekvienas atlikdamas apytiksliai 45 transakcijas per valandą prie vienetu paremto papildinio meniu, taigi 90 transakcijų per valandą kartu — o jei vidutinis transakcijos dydis yra 2,1 svečio, tai apie 189 svečius, aptarnautus per valandą kasoje. Popieriuje vietos (190/val.) ir kasa (189/val.) atrodo panašiai, o virtuvė (180/val.) atrodo griežčiausias apribojimas. Bet realaus pasaulio auditas šiame paviljone nustatė, kad eilė kasoje pradėjo formuotis maždaug 40 minučių anksčiau nei prie virtuvės linijos tikrą piko šeštadienį — nes kasos transakcijos susigrupuoja konkrečiuose užsakymų pikuose (atvykimo bangos, po-maudymosi antplūdis), o ne pasiskirsto tolygiai per valandą, kaip virtuvės išėiga. Nominalūs skaičiai sakė, kad virtuvė buvo riba; stebėta realybė sakė, kad tai buvo kasa, bent atvykimo bangų metu.

Tai pagrindinė Bottleneck Audit pamoka: jūsų riba nėra jūsų mažiausias teorinis pralaidumo skaičius, tai bet kuris etapas, kuris pirmiausia išsilieja į matomą eilę, kai iš tikrųjų stebite piko valandą su chronometru ir aplanku. Atlikite šį auditą asmeniškai, tikrą piko dieną, stovėdami prie kiekvieno etapo bent 60 nenutrūkstamų minučių, nes popieriuje pajėgumų įvertiniai nuosekliai klaidingi, dažniausiai nepakankamai įvertindami, kaip nelygiai paklausa susigrupuoja per valandą, o ne tolygiai pasiskirsto.

Kai žinote savo ribojantį apribojimą, turite 3 atsakymus, ir ši knyga aprėpia visus 3 vėlesniuose skyriuose. Galite pakelti ribą konkrečiai ribojančiame taške — papildomą kasos tašką, ne papildomą virėją, jei kasa yra jūsų apribojimas (11 skyrius). Galite valdyti paklausą į turimą ribą — rezervacijos ar minimalios sumos sistemą premium erdvei, kuri paskirsto bangą (10 skyrius), ar renginiu paremtą paklausą, perkeltą į kraštinės savaitės (15 skyrius). Arba galite priimti ribą ir kainoti pagal ją — nes jei iš tikrųjų negalite aptarnauti daugiau nei 190 svečių per valandą piko metu, vienintelis likęs svertas tos valandos pajamoms didinti yra vidutinis užsakymas, ne apimtis, kas turėtų formuoti jūsų meniu inžineriją (8 skyrius) ir gėrimų strategiją (9 skyrius) konkrečiai nustatytoms piko valandoms.

Skaičius, kurį šis skyrius turėtų jums palikti, yra konkretus: jūsų išmatuota, stebėta, chronometru patvirtinta piko valandos pralaidumo riba, ir kuris vienintelis etapas ją sukelia. Padauginkite tą ribą iš savo realistinių piko valandų per dieną ir palyginkite su Reikalinga Apyvarta Geros-Orų-Dienos iš savo Season Number darbalapio. Jei jūsų riba fiziškai negali generuoti to skaičiaus net su tobulu vidutiniu užsakymu, jūs radote skubiausią struktūrinę problemą savo versle, ir geriau ją rasti skaičiuoklėje kovą, nei atrasti kaip nepaaiškinamą pajamų trūkumą rugpjūtį.

Šios savaitės veiksmas: pasirinkite užimčiausią realistinį šeštadienį iš praėjusio sezono duomenų, ir jei negalite atlikti gyvo audito iki kito sezono, bent jau atkurkite jį iš savo POS laiko žymų — ištraukite valandinius transakcijų skaičius, valandinius svečius ir valandinius virtuvės bilietų laikus tai dienai ir

nustatykite, kur atotrūkis tarp paklausos ir pralaidumo buvo didžiausias. Tas atotrūkis yra jūsų ribojantis apribojimas, ir tai pirmas dalykas, kurį reikia taisyti, prieš taisant bet ką kitą.

Igyvendinimas

1

Pasirinkite užimčiausią realistinį šeštadienį iš praėjusio sezono duomenų.

2

Atlikite Bottleneck Audit gyvai bent 60 nenutrūkstamų minučių kiekviename etape: virtuvė, vietos, tualetai ir kasa.

3

Arba, jei negalite jo atlikti gyvai dar, atkurkite valandinius transakcijų skaičius, svečius ir virtuvės bilietų laikus iš savo POS.

4

Nustatykite, kuris vienintelis etapas pirmiausia išsilieja į matomą eilę, ne tik mažiausią teorinį pralaidumo skaičių.

5

Padauginkite to etapo ribą iš savo realistinių piko valandų ir palyginkite su savo Reikalinga Apyvarta Geros-Orų-Dienos.

SKYRIUS 5

Projektavimas Piko Metu, Personalas Vidurkiui



Planai yra niekas, planavimas yra viskas.

— DWIGHT D. EISENHOWER

Įsivaizduokite paplūdimio grilį geriausią metų šeštadienį — eilė už kopų tvoros, kiekvienas stalas apsisukantis — valdomas virtuvės ir rotos, sukurtos būtent tai dienai. Dabar įsivaizduokite tą pačią virtuvę ir rotą paprastą antradienį po 3 savaitių, pustuštę, atlyginimams kraujuojant prieš dalį pajamų. Ta prieštara yra ta, į kurią galiausiai atsitrenkia kiekvienas paplūdimio operatorius. Statykite savo virtuvę, vietas ir komandą savo geriausiai dienai — 400 svečių, pilna saulė, jokio vėjo — ir jūs mokate už tą pajėgumą 100 vidutiniškų dienų, kai atvyksta 150 svečių, kraujuojant darbo jėgos kainą prieš pajamas, kurios to negali atlaikyti. Statykite vietoj to vidutinei 150 svečių dienai, ir savo 30 geriausių dienų, dienų, kurios neša jūsų Season Number, jūs esate pajėgumų ribojami tiksliai taip, kaip aprašyta 4 skyriuje, atsisakydami svečių, kurie turėjo padaryti jūsų metus.

Nė vienas kraštutinumas neveikia, ir dauguma savininkų, kurie jaučiasi įstrigę, yra įstrigę, nes bando pasirinkti vieną fiksuotą konfigūraciją, vietoj to, kad priimtų, jog tikras atsakymas yra sistema, kuri keičia formą priklausomai nuo dienos. Tai **Mode Ladder** paskirtis: 3 atskiros, iš anksto apibrėžtos veiklos konfigūracijos, kiekviena su savo svečių tikslu, rota ir meniu, tarp kurių jūsų verslas persijungia pagal WRI numatytą paklausą tam tikrai dienai, sprendžiama 48 valandas iš anksto, naudojant orais paremtą prognozavimą iš 3 skyriaus, ir patvirtinama tos dienos rytą, naudojant rotos mechanikas iš 6 skyriaus.

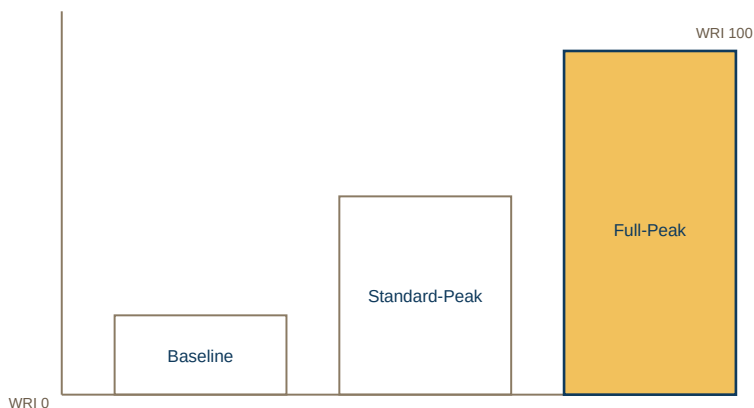
Mode Vienas yra Baseline. Tai jūsų žemiausia gyvybinga prekybos konfigūracija — pakankamai personalo ir meniu, kad atidarytumėte sąžiningai ir gerai aptarnautumėte, bet sukurta ramiai iki vidutiniškai dienai, apytiksliai apatinei jūsų prekybos

dienų pusei pagal numatytas pajamas. Meniu yra jūsų pilnas pagrindinis asortimentas. Personalas yra jūsų minimali saugi komanda virtuvėje, salėje ir kasoje. Vietos yra jūsų standartinis plotas, jokių papildomų zonų neatidaryta.

Mode 2 yra Standard-Peak. Tai aktyvuojasi dienai, kurią jūsų WRI numato kaip gerą-iki-stiprios, apytiksliai kitas lygis virš Baseline — galbūt jūsų vidurinis 30–40% dienų pagal numatytas pajamas. Personalas didėja su papildoma salės ir kasos danga, ypač ties apribojimu, nustatytu jūsų Bottleneck Audit metu. Papildomos vietų zonos, jei tokių turite, atsidaro. Meniu gali pridėti nedidelį skaičių didelio pralaidumo specialijų patiekalų, kurie keičia sudėtingumą į greitį.

Mode 3 yra Full-Peak. Tai rezervuota jūsų WRI viršutiniame lygiui — maždaug trisdešimčiai dienų per sezoną, kurios, pagal 2 skyriaus Season Number, gali nešti daugiau nei pusę jūsų pajamų. Čia kompromisas tampa tikras: pilnas personalas kiekviename apribojimo taške, nustatytame Bottleneck Audit metu, visos papildomos zonos atidarytos, ir, svarbiausia, meniu dažnai susitraukia, o ne plečiasi — trumpesnė, greitesnė, didesnio pralaidumo „piko kortelė“, keičianti dalį įvairovės į greitį, kuris saugo jūsų pajėgumų ribą, nes šiomis dienomis aptarnavimo greitis pats savaime yra pajamų svertas, ne vien kaštų kontrolė. Savitarnos ar tik-prie-baro zonos gali visiškai įsijungti šiuo režimu, nukreipiant svečius nuo stalų aptarnavimo konkrečiai, kad apsaugotų kasos ir virtuvės pralaidumą esamais tūriais.

The Mode Ladder



**3 IŠ ANKSTO SUKURTI REŽIMAI, KIEKVIENAS ŽINGSNIS
AUKŠTYN PERSONALO, VIETŲ IR MENIU — SUKELIAMI WRI
BALO, NE IMPROVIZUOJAMI DIENOS METU**

Perjungimo tarp režimų sąlyga yra jūsų WRI balas prieš iš anksto sutartas ribas, nuspręstas iš anksto, ne improvizuotas akimirkoje. Nustatykite ribas Plano fazės metu (1 skyrius), naudodami savo Season Number pajamų diapazonus (2 skyrius), sudėliotus prieš jūsų WRI (3 skyrius): pavyzdžiui, WRI žemiau 45 sukelia Baseline, 45–70 sukelia Standard-Peak, virš 70 sukelia Full-Peak. Šių skaičių fiksavimas iš anksto yra tai, kas leidžia 48 valandų iki dienos rotos skambutį 6 skyriuje — niekas ketvirtadienį nespėlioja, ar šeštadienis „jaučiasi“ užimtas; jie skaito balą prieš ribą, kuri buvo nustatyta prieš mėnesius, kai visi turėjo laiko aiškiai pagalvoti.

Pateikime iliustracinį 300 vietų beach klubą su trimis taip sukurtais režimais. Baseline valdo pagrindinę 14 žmonių komandą visose stotyse, standartinį 180 vietų plotą, pilną meniu, ir vidutiniškai pasiekia 140 svečių dienomis, kai naudojamas — apytiksliai 55% sezono prekybos dienų. Standard-Peak valdo 21 darbuotoją, atidaro 60 vietų papildomą terasą, ir vidutiniškai pasiekia 260 svečių apie 30% prekybos dienų. Full-Peak valdo 29 darbuotojus, atidaro visas 300 vietų plius tik-prie-baro palydovinį stendą prie įėjimo, sutrumpina meniu iki dvylikos greitai judančių punktų, ir vidutiniškai pasiekia 410 svečių maždaug 15% prekybos dienų — kas, esant šio klubo vidutiniam užsakymui, yra tiksliai segmentas, generuojantis neproporcingą pajamų dalį, kurią numatė Season Number darbalapis. Kritinė disciplina yra ta, kad šio klubo savininkas nekomplektuoja Full-Peak lygio personalo Standard-Peak dienomis „bet koku atveju“ — tas instinktas, dažnas tarp nervingų pirmojo sezono operatorių, yra tiksliai tai, kas mažina maržą dienomis, kurioms to nereikia.

Mode Ladder veikia tik tuo atveju, jei kiekvieno režimo meniu, rota ir vietų konfigūracija iš tikrųjų iš anksto sukurta, ne improvizuota. Užrašykite kiekvieną režimą kaip vieno puslapio veiklos kortelę: svečių tikslas, personalo skaičius ir stočių priskyrimas, vietų planas, meniu sąrašas, ir bet kokia įranga ar zona, kuri įsijungia ar išsijungia. Laminuokite jas. Iškabinkite ten, kur pamainos vadovas tikrina sąlygą. Visa esmė ta, kad kai WRI balas ateina ketvirtadienį šeštadieniui, sprendimas — koks režimas, kokia rota, koks meniu — užtrunka 5 minutes, nes mąstymas jau įvyko vasarį.

Vienas dalykas, kurį savininkai nuolat nepakankamai vertina: disciplina sumažinti režimą, ne tik jį padidinti. Emociškai lengva pereiti iš Baseline į Full-Peak, kai prognozuojama karščio banga — visi susijaudinę. Kur kas sunkiau atitraukti Standard-Peak rotą atgal į Baseline, kai ketvirtadienio prognozė pasirodo blogesnė nei antradienio, nes personalui jau pasakyta, kad jie dirba, ir niekam nepatinka priimti tokį sprendimą. Bet visa Mode Ladder finansinė logika žlunga, jei tik kylate ir niekada nesumažinate, todėl įtraukite sumažinimą į savo komandos susitarimą nuo pirmos dienos (6 skyrius aprėpia tiksliai, kaip tai padaryti nepakenkiant moralei).

Šios savaitės veiksmas: nubraižykite savo 3 režimo korteles ant popieriaus, net apytiksliai. Kiekvienai užrašykite svečių tikslą, personalo skaičių, ir vieną vietų ar meniu pakeitimą, kuris ją skiria nuo žemesnio režimo. Tada peržvelkite praėjusio sezono dienos svečių duomenis ir įvertinkite, koks dienų procentas būtų patekęs į kiekvieną režimą — tas padalijimas iš karto pasako, ar jūsų dabartinė viena fiksuota konfigūracija buvo perstatyta ar nepakankamai sukurta daugumai jūsų prekybos kalendoriaus.

THE MODE LADDER — 3 VEIKLOS REŽIMAI, VIENA VIETA

Režimas	Sąlyga	Svečiai	Rota	Meniu
Ramus	Žemiau 20°C ar lietus	Iki 60	Tik pagrindinė komanda	Pilnas menu
Normalus	20–27°C, sausas	60– 180	Pagrindinė + pirmas flex lygis	Pilnas menu
Pikas	27°C+, sausas, savaitgalis	180– 400	Pagrindinė + visi flex lygiai	Trumpas piko menu

Pradžia

- 1 Nubraižykite savo 3 režimo korteles — Baseline, Standard-Peak, Full-Peak — kiekvieną su svečių tikslu ir personalo skaičiumi.
- 2 Kiekvienam režimui užrašykite vieną vietų ar meniu pakeitimą, kuris jį skiria nuo žemesnio režimo.
- 3 Nustatykite WRI ribas iš anksto, kurios sukelia kiekvieną režimą, o ne nuspręskite dieną.
- 4 Įvertinkite, koks praėjusio sezono prekybos dienų procentas būtų patekęs į kiekvieną režimą.

SKYRIUS 6

Weather-Indexed Roster

Tikėkis geriausio, planuok blogiausiam.

— SENAS JŪRININKŲ PRIEŽODIS

Rota, sukurta įprastu būdu — nustatyta 6 savaites iš anksto, ta pati komanda kiekvieną šeštadienį nepriklausomai nuo sąlygų — yra rota, sukurta verslui, kurio iš tikrųjų nevaldote. Dabar turite įrankius padaryti geriau: Weather Revenue Index iš 3 skyriaus numato paklausą, o Mode Ladder iš 5 skyriaus apibrėžia, kokio personalo reikia kiekvienam paklausos lygiui. Šis skyrius yra ten, kur šie 2 dalykai virsta tikru veikiančiu grafiku, su kuriuo jūsų komanda gali gyventi.

Metodas yra **Weather-Indexed Roster**, ir jo pagrindinis mechanizmas paprastas: pamainos patvirtinamos 48 valandas iš anksto pagal WRI prognozę tai dienai, ne fiksuojamos savaitėmis iš anksto ir ne sprendžiamos tos dienos rytą. 48 valandos yra saldus taškas daugumai vietų — pakankamai arti, kad orų prognozė būtų pagrįstai patikima (prognozės per 48 valandas žymiai tikslesnės nei 5 ar 7 dienos prognozės, ypač vėjo ir lietaus kintamiesiems, kuriuos jūsų WRI vertina labiausiai), ir pakankamai toli, kad jūsų komanda iš tikrųjų galėtų planuoti savo gyvenimus, susitarti dėl vaikų priežiūros, ar paimti pamainą kitur dieną, kai jūs jų nekviečiate.

Struktūrizuokite savo komandą į 3 lygius. Pagrindinis lygis yra jūsų fiksuotas pagrindas — personalas, suplanuotas kiekvieną prekybos dieną nepriklausomai nuo režimo, padengiantis Baseline reikalavimus. Šis lygis turi garantuotas valandas ir yra jūsų Returner Rate strategijos stuburas 7 skyriuje. Flex lygis patvirtinamas 48 valandas iš anksto Standard-Peak ir Full-Peak dienoms — tai darbuotojai, kurie žino, kad yra rotoje visam sezonui su nustatytu numatomų pamainų skaičiumi, bet konkrečios dienos susitvirtina 48 valandų cikle. On-Call lygis yra

mažesnis rezervas, patvirtinamas net iki 24 valandų iš anksto, naudojamas tik Full-Peak antplūdžiams padengti ar paskutinės minutės Pagrindinio lygio nebuvimams, ir kompensuojamas konkrečiai už tą lankstumą.

Sąžiningumo problema yra reali, ir tai priežastis, kodėl dauguma bandymų su orais lanksčiu rotos planavimu žlunga: jei flex-lygio personalas jaučiasi nuolat neapibrėžtas dėl to, ar dirba, ar užsidirba pakankamai, ar traktuojamas savavališkai, jūs juos prarasite sezono viduryje, tiksliai tada, kai juos pakeisti sunkiausia. Išspręskite tai rašytiniu komandos susitarimu, sutartu prieš prasidedant sezonui, apimančiu keturis dalykus. Pirma, minimalus garantuotas pamainų skaičius per savaitę flex-lygio personalui nepriklausomai nuo režimo, kad niekieno pajamos nenukristų iki nulio per Baseline dienų seriją. Antra, kompensacijos priedas On-Call lygiui — fiksuotas užmokestis ar mokėjimas už prieinamumo langą, atskirai nuo dirbtų valandų, nes prieinamumas pats savaime kažko vertas ir turėtų būti taip apmokamas. Trečia, aiški, sąžininga taisyklė, kaip flex pamainos paskirstomos, kai Full-Peak dienos reikia daugiau rankų, nei vien flex lygis suteikia — vyresniškumas, rotacija, ar užsiregistravimo-pirmasis sistema, kurią jūsų komanda mieliau renkasi, bet nuspręsta vieną kartą ir taikoma nuosekliai, o ne improvizuojama pamaina po pamainos. Ketvirta, aiškus stand-down protokolas: jei pamaina patvirtinta, o tada prognozė pablogėja pakankamai, kad sumažintų režimą, koks įspėjimas ir kokia kompensacija, jei kokia, taikoma sumažintai flex ar on-call pamainai.

Komandos Susitarimas, 4 Punktai

- 1 Nustatykite minimalų garantuotą pamainų skaičių per savaitę flex-lygio personalui, nepriklausomai nuo režimo.
- 2 Nustatykite kompensacijos priedą On-Call lygiui, atskirai nuo iš tikrųjų dirbtų valandų.
- 3 Susitarkite dėl aiškos, nuoseklos taisyklės papildomų flex pamainų paskirstymui Full-Peak dieną.
- 4 Užrašykite aiškų stand-down protokolą: įspėjimo laikotarpis ir kompensacija atšauktai patvirtintai pamainai.

Tas ketvirtas punktas svarbesnis, nei atrodo. Teisiniai minimalaus įspėjimo terminai atšaukti patvirtintą pamainą skiriasi priklausomai nuo jurisdikcijos, ir kai kuriose Europos šalyse patvirtinta pamaina, atšaukta su trumpu įspėjimu, teisiškai reikalauja dalinės ar pilnos kompensacijos nepriklausomai nuo to, kas iš tikrųjų nutinka su oru — patikrinkite savo vietinės taisyklės prieš kuriant 48 valandų ciklą, nes WRI valdoma rota, pažeidžianti minimalaus įspėjimo įstatymą, yra ne sistema, o atsakomybė. Įtraukite savo kompensaciją sumažintoms pamainoms į Season Number darbo jėgos kaštų eilutę nuo pat pradžių, o ne traktuokite kaip neplanuotą išlaidą, kai ji atsitinka.

Pateikime iliustracinę 90 žmonių sezoninę komandą, struktūrizuotą kaip 35 Pagrindiniai, 40 Flex ir 15 On-Call. Baseline dieną dirba tik Pagrindiniai — 14 darbuotojų pagal 5 skyriaus pavyzdį. Standard-Peak dieną, patvirtintą ketvirtadienį

šeštadieniui, Pagrindiniai plius rotuojantis Flex pogrupis padidina bendrą skaičių iki 21. Full-Peak dieną Pagrindiniai, visi suplanuoti Flex, ir iškvietimas į On-Call padidina bendrą skaičių iki 29. Per 130 dienų sezoną su režimo padalijimu, įvertintu 5 skyriuje (apytiksliai 55% Baseline, 30% Standard-Peak, 15% Full-Peak), Flex-lygio personalas šiame iliustraciniame modelyje vidutiniškai dirba apie 3,1 patvirtintos pamainos per savaitę, o ne pastovų skaičių, su komandos susitarimo garantuotu minimumu, nustatytu 2 pamainoms per savaitę, kad niekas nenukristų žemiau pragyvenimo ribos net per blogo oro seriją.

Mechaninė pusė taip pat svarbi. Įtraukite 48 valandų patvirtinimą į bet kokį planavimo įrankį, kurį jūsų komanda jau naudoja — dauguma šiuolaikinių personalo planavimo ir su POS susietų sistemų palaiko sąlygines ar juodrašties pamainas, kurios konvertuojamos į patvirtintas su pranešimu, kas kur kas patikimiau nei WhatsApp grupės žinutė, siunčiama nenuosekliu laiku. Siųskite patvirtinimus tuo pačiu laiku kiekvieną ciklą — tarkime, kiekvieną ketvirtadienį 14:00 ateinančiam šeštadieniui-sekmadieniui, kiekvieną sekmadienį 14:00 ateinančiam trečiadieniui-ketvirtadieniui, jei prekiaujate savaitės viduryje — kad jūsų komanda tiksliai žinotų, kada tikrinti, o ne nerimastingai atnaujintų grupės pokalbį.

Teisingo šio dalyko atlikimo nauda pasirodo tiesiogiai jūsų Season Number: darbo jėgos kaina kaip pajamų procentas turėtų būti reikšmingai žemesnė ir stabilesnė orais valdomoje rotoje nei fiksuotoje, nes nemokate Full-Peak atlyginimų Baseline dienomis, ir nesiblaškite ieškodami paskutinės minutės dengimo

(dažnai už premiją, per agentūros personalą), kai neplanuota Full-Peak diena jus užklumpa nepasiruošusius.

Šios savaitės veiksmas: nubraižykite savo 3 lygių struktūrą — Pagrindinis, Flex, On-Call — su apytiksliais darbuotojų skaičiais kiekvienam, ir užrašykite 4 punktų komandos susitarimą (minimalios garantuotos valandos, on-call priedas, paskirstymo taisyklė, stand-down protokolas) kaip vieno puslapio dokumentą. Prieš jį finalizuojant, patikrinkite savo vietinės minimalaus-įspėjimo-pamainos-atšaukimui taisyklės, nes vien tas patikrinimas gali jus išgelbėti nuo rotos sistemos kūrimo, kurią tektų atšaukti sezono viduryje.

Šią Savaitę

1

Nubraižykite savo 3 lygių struktūrą — Pagrindinis, Flex, On-Call — su apytiksliais darbuotojų skaičiais kiekvienam.

2

Užrašykite 4 punktų komandos susitarimą: minimalios garantuotos valandos, on-call priedas, paskirstymo taisyklė, stand-down protokolas.

3

Patikrinkite savo vietinės minimalaus-įspėjimo-pamainos-atšaukimui taisyklės prieš finalizuojant 48 valandų patvirtinimo ciklą.

4

Nustatykite fiksuotą savaitinį laiką pamainų patvirtinimams siųsti, kad komanda tiksliai žinotų, kada tikrinti.

SKYRIUS 7

Šešiasdešimties Žmonių Samdymas Per 6 Savaites

Pasodink tinkamus žmones į autobusą.

— JIM COLLINS

Kiekvienas kitas verslas šios knygos auditorijoje susiduria su samdymo problema, kuri vystosi palaipsniui — laisva vieta čia, nauja pareigybė ten. Jūs susiduriate su kažkuo artimu karinei mobilizacijai: statote visą veiklos komandą beveik iš nulio, apmokote juos iki standarto, pakankamo mokančiai publikai, per apytiksliai 6 savaitių langą tarp rimto samdymo pradžios ir sezono reikalavimo pilnam pasiruošimui. Padarykite tai neteisingai, ir kiekviena kita šios knygos sistema — Mode Ladder, Weather-Indexed Roster, Bottleneck Audit — sukurta ant komandos, kurios nėra arba kuri nepasiruošusi.

Vienintelis didžiausias svirtas šiame visame skyriuje, didesnis nei bet koks samdymo kanalas ar pokalbio technika, yra jūsų **Returner Rate**: praėjusio sezono komandos procentas, grįžtantis šį sezoną. Jis prognozuoja pelningą sezoną patikimiau nei beveik bet kuris kitas vienas rodiklis, prieinamas vasarį, nes aukštas Returner Rate reiškia, kad jūsų Full-Peak režimo rota apkomplektuota žmonėmis, kurie jau žino kasos sistemą, jau žino virtuvės linijos ritmą, ir jau žino, kaip judėti per 400 svečių šeštadienį be mokymosi kreivės, valgančios jūsų piko dienas — tiksliai tas dienas, nuo kurių Season Number labiausiai priklauso.

Siekite bent 50% Returner Rate, ir laikykite viską virš 65% puikiu. Žemiau 35% jūs turite struktūrinę išlaikymo problemą, vertą spręsti prieš sprendžiant samdymo apimties problemą, nes joks gudrus sausio samdymas nekompensuoja komandos, kuri 70% nauja kiekvieną sezoną — mokėsite mokymosi kreivės kainą, lėtesniu aptarnavimu ir daugiau klaidų, tiesiog per pačias vertingiausias savaites.

Samdymo tvarkaraštis prasideda kur kas anksčiau, nei dauguma savininkų mano, ir tai antra šio skyriaus pamoka: pavasario samdymas yra Plano fazės veikla, prasidedanti žiemos gilumoje, ne Sprintui-artima skuba balandį. Pradėkite sausį su savo sugrįžtančiais. Susisieki su kiekvienu praėjusio sezono darbuotoju tiesiogiai ir asmeniškai — ne grupinis el. laiškas — ir gaukite tvirtą taip ar ne per 3 savaites, nes sugrįžtantysis, negirdėjęs iš jūsų iki vasario pradžios, manys, kad nenorite jo atgal, ir priims kitą pasiūlymą. Šis vienas žingsnis, atliktas anksti ir asmeniškai, yra didžiausias pačio Returner Rate variklis; savininkai, kurie laukia iki kovo susisiekti su sugrįžtančiais, rutiniškai mato savo rodiklį žlungant vien dėl delsimo, ne dėl kokio realaus širdies pasikeitimo tarp personalo. Apsvarstykite paviljono savininkę, kuri manė, kad visa jos salės komanda tiesiog „žinos“, kad ji laukiama atgal, ir atidėjo skambinimą iki kovo pabaigos — kol ji galiausiai apskambino, 4 jos stipriausi sugrįžtantieji jau buvo priėmę pasiūlymus kitur, ne todėl, kad jie labiau mėgo tuos darbus, o todėl, kad niekas jų pirmiau nepaklausė.

Iki vasario pradžios jūs žinote savo sugrįžtančiųjų skaičių ir likusią spragą. Paleiskite savo rekomendacijų programą iš karto — reikšminga premija (ilustraciniu būdu, 150–250 €, mokama po to, kai rekomenduotas darbuotojas baigia nustatytą bandomąjį laikotarpį, tarkime, 4 dirbtas savaites), mokama bet kuriam esamam ar sugrįžtančiam darbuotojui, rekomendavusiam darbuotoją, kuris pasilieka. Rekomendacijų šaltinio darbuotojai nuosekliai lenkia atvirosios rinkos darbuotojus išlaikymu per

sezoną, nes jie atvyksta jau turėdami socialinį ryšį ir draugą, investuotą į jų sėkmę.

Likusiai spragai vykdykite grupinius pokalbius, o ne vienas-prieš-vieną nuoseklius pokalbius — paplūdimio veiklai, samdančiai dešimtis daugiausiai pradinio-vidutinio lygio pareigybių, grupiniai 8 iki dvylikos kandidatų pokalbiai vienu metu, vykstantys per 90 minučių su grupinių užduočių ir trumpų individualių pokalbių mišiniu, leidžia jums įvertinti komandos tinkamumą ir bendravimą po lengvu spaudimu kur kas greičiau nei individualūs pokalbiai, ir leidžia jums padaryti pasiūlymus visai kohortai per dienas, o ne savaites. Planuokite maždaug 3 iki 4 tokias sesijas per vasarį ir kovą, kad samdytumėte didžiąją dalį likusio darbuotojų skaičiaus.

Būstas nusipelno savo eilutės, jei jūsų vieta yra ten, kur sezoninis personalas negali pagrįstai kasdien atvykti — tikrai dažnas apribojimas paplūdimio ir ežero vietose toli nuo to, kur iš tikrųjų gyvena jauni sezoniniai darbuotojai. Jei galite pasiūlyti ar tarpininkauti bendram būstui, net kukliai, tai reikšmingai išplečia jūsų samdymo baseiną už tiesioginės vietinės populiacijos ribų ir dažnai yra lemiamas veiksnys stipriam kandidatui, renkantis tarp jūsų pasiūlymo ir konkurento.

Tada ateina suspausta mokymo savaitė, paprastai paskutinė savaitė prieš atidarymą, kur mėnesiai normalaus restorano įvedimo kreivės turi įvykti per 5 ar 6 dienas. Struktūrizuokite ją tikslingai, o ne leiskite jai tapti bendra orientacija: pirma diena yra sistemos ir sauga (POS, virtuvės sauga, atidarymo/uždarymo procedūros); antra ir trečia dienos yra stoties-specifinis techninis mokymas su sugrįžtančiuoju, susietu su kiekvienu 2 ar trimis

naujais darbuotojais kaip mentorius, kas yra vienintelis didžiausio poveikio jūsų sugrįžtančiųjų panaudojimas be jų pačių darbo; ketvirta diena yra pilnas sausas bandymas, idealiai su tikrais (nuolaidiniais ar dovanotais) svečiais, vykdam tikrą Baseline režimą iš jūsų Mode Ladder; penkta diena yra apibendrinimas ir taisymo pravažiavimas prieš atidarant duris iš tikrųjų.

Pateikime iliustracinį 60 žmonių komandos tikslą vidutinio dydžio beach klubui. Jei sausio kontaktavimas užtikrina 28 sugrįžtančiuosius (47% Returner Rate prieš 60 žmonių ankstesnio sezono bazę), spraga yra 32. Rekomendacijos, veikiančios apie 40% paraiškų iki vasario pabaigos, gali duoti 13 darbuotojų. 2 grupinio pokalbio sesijos kovą, semiančios iš atvirosios rinkos paraiškų ir vietinių darbo skelbimų, užpildo likusius 19. Visi 60 patvirtinti iki balandžio pradžios, paliekant pilnas 3 savaites prieš mokymo savaitę popierizmui, uniformų dydžiams ir komunikacijai prieš atvykimą — o ne chaotišką paskutinės savaitės skubą, kuri nutinka, kai pats samdymas užtrunka iki pat atidarymo.

Šios savaitės veiksmas, nepriklausomai nuo to, koks šiuo metu mėnuo: jei dar to nesebate, apskaičiuokite praėjusio sezono Returner Rate dabar iš savo pačių algalapio įrašų — darbuotojų, dirbusių ir šį naujausią sezoną, ir ankstesnį, skaičius, padalytas iš šio naujausio sezono bendro darbuotojų skaičiaus. Užrašykite tą skaičių. Tai jūsų pradinis pagrindas, ir jo gerinimas yra vienintelis didžiausio poveikio samdymo projektas, prieinamas jums prieš kitą sezoną.

Pradžia

1

Apskaičiuokite praėjusio sezono Returner Rate iš algalapio: sugrįžtančiųjų skaičius, padalytas iš bendro darbuotojų skaičiaus.

2

Susisiekite su kiekvienu praėjusio sezono darbuotoju tiesiogiai ir asmeniškai, siekdami tvirto taip ar ne per 3 savaites.

3

Paleiskite rekomendacijų premijos programą (ilustraciniu būdu 150–250 €, mokama po nustatyto bandomojo laikotarpio) likusiai spragai.

4

Suplanuokite 2 iki 3 grupinio pokalbio sesijas po aštuonis iki 12 kandidatų per vasarį ir kovą.

5

Struktūrizuokite suspaustą mokymo savaitę: sistemos ir sauga, stoties mokymas su sugrįžtančiuoju mentoriumi, sausas bandymas, tada apibendrinimas.

SKYRIUS 8

Smėlis, Druska Ir Saulė: Meniu Inžinerija Paplūdimiui

Paprastumas yra galutinis sudėtingumas.

— LEONARDO DA VINCI

Menu, kuris veikia valgomajame, žlunga paplūdimyje, ir jis žlunga dėl priežasčių, neturinčių nieko bendra su skoniu. Karštis vienu metu degraduoja maistą ir kantrybę. Vėjas išsklaido servetėles, meniu ir bet ką, patiekiamą atvirai. Smėlis patenka į viską, kas pasiekama nuo stalo, įskaitant stalo įrankių stalčius, jei nesate atsargūs, kur juos laikote. Ir jūsų svečias, dažniau nei ne, bando valgyti viena ranka, laikydamas telefoną, vaiką, ar paplūdimio krepšį, tiesioginėje saulėje, kuri elegantišką patiekimą tiesiog padaro nematomą prieš atspindį. Nė vienas iš šių dalykų nereiškia, kad jūsų maistas turi būti prastesnis. Tai reiškia, kad jis turi būti suprojektuotas kitokiam apribojimų rinkiniui nei įprasto restorano meniu.

5 kriterijai, kurie iš tikrųjų svarbūs paplūdimyje, yra dalinamas, greitas, šaltai-arba-stabilus-laikymui, vienaarankis ir fotogeniškas — ir aš naudoju **Beach Menu Matrix**, kad įvertintčiau kiekvieną esamą ir potencialų meniu punktą prieš juos kartu su 2 komerciniais kintamaisiais, kurie jums jau rūpi: paruošimo laiku ir marža. Įvertinkite kiekvieną punktą 1–5 balais visose septyniose dimensijose (5 paplūdimio-tinkamumo kriterijai, plius laikymo laikas minutėmis, paverstas balu, plius bendroji marža procentais, paversta balu), ir gausite vieną rūšiuojamą lentelę, kuri sąžiningai pasako, kurie punktai veikia jūsų kontekste, o kurie yra valgomojo palikimas, kurio niekas iš tikrųjų neprašė palikti meniu.

Dalinamas svarbu, nes paplūdimio grupės dažnai yra didesnės ir įvairesnio amžiaus nei tipiškas valgomojo stalas, ir punktai, sukurti dalintis — lenta, kibiras, didelis formatas — abu padidina vidutinį stalo užsakymą ir sumažina individualių virtuvės bilietai

skaičių, reikalingą grupei, kas saugo jūsų Bottleneck Audit ribą iš 4 skyriaus. Greitas svarbu akivaizdžiai, bet konkrečiai tai reiškia žemą paruošimo laiko dispersiją, ne tik žemą vidurkį — punktas, kuris paprastai užtrunka 2 minutes, bet kartais 8 dėl nenuoseklaus proceso, yra blogesnis jūsų kasos linijos pralaidumui nei punktas, patikimai užtrunkantis 4 minutes kiekvieną kartą, nes nenuoseklus punktas sukuria susigrupavimą, kuris valdomą eilę paverčia matoma. Šaltai-arba-stabilus-laikymui svarbu, nes paplūdimio virtuvė praranda svečius potvyniui, saulės pozicijai, ar draugui, kviečiančiam juos ateiti, kas reiškia, kad maistas dažnai stovi 15 minučių prieš suvalgant — karštas patiekalas, kurį reikia suvalgyti iš karto, blogai degraduoja tame lange, o natūraliai šaltas ar kambario stabilus patiekalas ne. Vienarankis svarbu tiesiogine prasme — ar galima suvalgyti be peilio ir šakutės, stovint, dulkinom smėlio rankom. Fotogeniškas svarbu komerciškai, ne tuščiai — vizualiai įspūdingas dalinamas punktas, nufotografuotas ir pasidalintas, yra nemokama rinkodara, kurios paprasta lėkštė bulvyčių niekada negeneruoja, ir verta aktyviai suprojektuoti bent kelis firminius punktus būtent tam.

Paleiskite matricą savo dabartiniam meniu, ir paprastai rasite pažįstamą modelį: sauja punktų — paprastai paprasti, aukštos maržos, greitai punktai, tokie kaip geras mėsainis, apkrautos bulvytės, poke ar ceviche dubuo, ar gerai pagamintas skrudinis sumuštinis — įvertina aukštai beveik kiekvienoje dimensijoje ir tyliai neša neproporcingą apimtį ir maržą. Ir jūs rasite uodegą punktų — dažnai tų, kuriuos savininkas asmeniškai labiausiai mėgsta, ambicingesnę pagrindinę patiekalą ar darbui imlų užkandį

— kurie prastai vertina dalinimosi, laikymo laiko ir paruošimo laiko nuoseklumo srityse, ir kurie meniu išlieka labiau iš prisirišimo nei rezultatų.

Komercinis žingsnis yra trumpas pagrindinis meniu, sudarytas beveik vien iš jūsų aukštai vertinamų punktų, laikomas iš tikrųjų trupu — dauguma gerai valdomų paplūdimio veiklų valdo 12 iki aštuoniolikos punktų iš viso visuose skyriuose, ne 30-plius punktų meniu, įprastus visus metus dirbančiuose restoranuose, nes trumpas meniu greičiau gaminamas nuosekliai, lengviau daugiausia naujai sezoninei virtuvės komandai (žr. 7 skyrių) vykdyti be klaidų, ir lengviau svečiui greitai apsispręsti, kas pats savaime saugo pralaidumą. Tada uždėkite vieną orais paremtą specialų patiekalą ant viršaus, keičiamą pagal Weather Revenue Index rodmenį iš 3 skyriaus — iš tikrųjų skirtingą punktą, ne vien garnyro pakeitimą, kuris konkrečiai suprojektuotas tos dienos sąlygoms: atšaldytą, drėkinantį, dalinamą punktą kaitrią aukšto WRI dieną, prieš šiltesnį, sotesnį patogumo punktą vėsesnę, žemesnio WRI kraštinio sezono dieną, kai pagrindinis šaltai-orientuotas meniu galėtų kitaip nepasiekti.

Pateikime iliustracinį pavyzdį iš paplūdimio griliaus, vykdančio matricą 24 punktų palikimo meniu. 8 punktai įvertino 5/5 ar 4/5 visuose paplūdimio-tinkamumo kriterijuose ir nešė sujungtas 68% visų maisto pajamų, nors sudarė vos trečdalį meniu. 6 punktai prastai įvertino laikymo laiko ir paruošimo-nuoseklumo srityse konkrečiai ir buvo nustatyti, kryžmiškai palyginus su virtuvės bilietų laiko duomenimis, kaip atsakingi už neproporcingą lėtų-bilietų išskirčių dalį, kuri tyliai traukė žemyn virtuvės Bottleneck Audit pralaidumą piko šeštadieniais. 6 punktų

iškirpimas ir likusių dešimties vidutinio balo punktų sujungimas į glaudesnę aštuoniolikos punktų meniu, sukurtą aplink viršutinius aštuonis plius rotuojantį orų specialų patiekalą, sukūrė — šiuo iliustraciniu atveju — išmatuotą vidutinio bilieto laiko kritimą maždaug 90 sekundžių palyginamą piko dieną, kas pats savaime priartino virtuvės apribojimą, nustatytą Bottleneck Audit, reikšmingai arčiau kasos linijos apribojimo, suteikiant operatoriui realios erdvės prieš investuojant į papildomą virtuvės įrangą.

Marža nusipelno paskutinio žodžio čia, nes paplūdimio vietos turi konkretų pranašumą, kurį dauguma savininkų nepakankamai naudoja: nelaisvą, žemo pakeičiamumo auditoriją. Svečias jūsų terasoje, popietės viduryje, nevaikšto 2 kilometrus smėliu patikrinti konkurento kainų. Tai nesuteikia leidimo apiplėšti — reputacija suspausto sezono metu (17 skyrius) tai greitai ir visam laikui nubaudžia — bet tai reiškia, kad gerai suprojektuoti, aukštos suvokiamos vertės dalinami formatai gali nešti stipresnes maržas nei lygiavertis punktas konkurencinėje valgomojo rinkoje, ir Beach Menu Matrix turėtų sąžiningai vertinti maržą, o ne pagal tai, kokias kainas taiko netolimas visus metus dirbantis restoranas.

Šios savaitės veiksmas: įvertinkite savo dabartinį meniu, punktas po punkto, prieš 7 Beach Menu Matrix dimensijas — net apytiksliai 1–5 nuojautos balai, ne pilnas duomenų ištraukimas. Rūšiukite pagal bendrą balą. Pažiūrėkite konkrečiai į punktus, patenkančius į apatinį kvartilį, ir sąžiningai paklauskite, ar jie meniu, nes svečiai jų nori, ar nes jūs norite.

Šią Savaitę

1

Įvertinkite kiekvieną dabartinį meniu punktą, 1–5, prieš 7 Beach Menu Matrix dimensijas — dalinamas, greitas, laikymui-stabilus, vienarankis, fotogeniškas, paruošimo laikas, marža.

2

Rūšiuokite pagal bendrą balą ir nustatykite savo apatinio kvartilio punktus.

3

Iškirpkite ar pakeiskite punktus, kurie išlieka iš prisirišimo, o ne iš rezultatų.

4

Suprojektuokite vieną orais paremtą specialų patiekalą, dedamą ant jūsų trumpo pagrindinio meniu.

SKYRIUS 9

Gėrimų Santykis

Viskas su saikeliu, įskaitant saikingumą.

— OSCAR WILDE

Jei yra vienas skaičius, kuris skiria vidutinišką paplūdimio sezoną nuo puikaus, tai gėrimų dalis — gėrimų pajamos kaip bendrų pajamų procentas — ir priežastis, kodėl tai turi tokį neproporcingą svorį paplūdimyje, yra ta, kad ji kyla su temperatūra tokiu būdu, koku maisto pajamos tiesiog nekeyla. Svečias nevalgo 3 kartus daugiau 32°C dieną nei 20°C dieną. Svečias labai tikėtinai geria 2 iki 3 kartus daugiau, ir ta diferencija, padauginta iš jūsų Full-Peak dienų iš Mode Ladder, yra vienas didžiausių pavienių svėrtų, ar jūsų Season Number pasiekiamas ar ne.

Aš tikslinį rodiklį vadinu **Gėrimų Santykiu**, ir noriu, kad jūs jį sektumėte pagal dienos dalį, ne tik kaip vieną dienos vidurkį, nes modelis reikšmingai keičiasi per prekybos dieną, ir meniu ar personalo sprendimas, kuris teisingas vienai dienos daliai, dažnai neteisingas kitai. Pagrįstas iliustracinis tikslo diapazonas gerai valdomai paplūdimio veiklai: pietų dienos dalies gėrimų santykis apie 35–40% pajamų, popietinė dienos dalis (aukščiausios temperatūros, aukščiausio troškulio langas) kyla iki 50–55%, o vakaro/saulėlydžio dienos dalis nusistovi atgal iki 30–35%, kai grįžta maisto-orientuoti vakarienių svečiai. Jei jūsų popietinis santykis yra ties 38% vietoj 50%+, kurį turėtų matyti gerai optimizuota vieta, jūs paliekate realius pinigus ant stalo būtent tomis valandomis, kai jūsų Bottleneck Audit tikriausiai rodo, kad jau esate pajėgumų riboti — tai reiškia, kad sprendimas ne daugiau svečių, kurių gali neturėti vietos, tai daugiau užsakymo per svečią, kurį jau aptarnaujate.

3 mechaniniai svėrtai judina Gėrimų Santykį labiau nei bet kas kita. Pirma, formatas: ašotis ar kibiras, parduotas 4-šešiams

žmonėms staliukui, neša reikšmingai aukštesnį užsakymą-per-stalą nei atitinkamas individualių stiklinių skaičius, tiek dėl to, kad pašalina pakartotinio užsakymo trintį (niekam nereikia mostelti padavėjui trečiam raundui), tiek dėl to, kad dalintas formatas ant stalo veikia kaip matomas, fotogeniškas socialinis įrodymas kaimyniniams staliukams — kas yra tiksliai tas organinės paklausos generavimo tipas, kurį taip pat siekia Beach Menu Matrix fotogeniškumo kriterijus. Antra, pralaidumo sistema: šaldyti ir statinės pilstymo sistemos aptarnauja gėrimą per dalį laiko, kurio prireikia užsakymu pagamintam kokteiliui, kas svarbu dvigubai — tai apsaugo jūsų kasos ir baro stočių apribojimus iš Bottleneck Audit, ir tai reiškia, kad svečio antro ir trečio gėrimo užsakymas neatgrasomas ilgo laukimo prie baro, kas matomai slopina pakartotinio užsakymo rodiklius karštą, užimtą dieną. Trečia, stiklas prieš plastiką: dauguma paplūdimio koncesijų ir daug vietinių taisyklių apriboja stiklą arti smėlio ir vandens saugumo ir atsakomybės sumetimais, bet operatoriai, kurie tai traktuoja grynai kaip atitikties kaštą, nepastebi, kad gerai suprojektuoti daugkartiniai ar premium-jaučiantys plastikiniai ir skardinės formatai, pasirinkti tikslingai, o ne kaip atsiprašantis nusileidimas nuo stiklo, gali nešti kainodarą ir suvokiamą vertę beveik lygiavertę stiklo aptarnavimui, tuo pačiu pašalindami tikrą saugumo atsakomybę ir sudužimo kaštą.

Baro pralaidumas vertas aiškiai apskaičiuoti, tuo pačiu būdu, kaip apskaičiavote virtuvės ir kasos pralaidumą Bottleneck Audit metu, nes paplūdimio baras, negalintis neatsilikti nuo popietinės paklausos, riboja jūsų Gėrimų Santykį nepriklausomai nuo to, kokia gera jūsų formato ir kainodaros strategija. Skaičiavimas:

suskaičiuokite savo aktyvius pilstymo taškus (čiaupus, šaldytų mašinų galvutes, aptarnaujamas kokteilių stotis), užfiksuokite vidutinį aptarnavimą kiekviename tikromis piko sąlygomis, ir padauginkite iki maksimalaus gėrimų-per-valandą skaičiaus. Palyginkite tai su jūsų Full-Peak režimo svečių tikslu iš Mode Ladder, padaugintu iš jūsų tikslinio Gėrimų Santykio numanomo gėrimų-per-svečią, ir pažiūrėkite, ar baras iš tikrųjų gali pristatyti, ko reikalauja santykio tikslas.

BARO PRALAUDUMAS

**Maksimalus Gėrimų Skaičius Per Valandą =
Aktyvūs Pilstymo Taškai × (3 600 ÷ Vidutinis
Aptarnavimo Laikas Sekundėmis)**

Pateikime iliustracinį beach klubą su 2 statinės čiaupais ir 1 šaldyta mašina su 2 galvutėmis, taigi 4 aktyvūs pilstymo taškai, kiekvienas vidutiniškai per 25 sekundes aptarnaujantis piko metu (įskaitant puodelį, pylimą ir grynųjų/kortelės tvarkymą) — tai apytiksliai 144 gėrimai per valandą per tašką, arba 576 gėrimai per valandą bendro pajėgumo. Full-Peak dieną, siekiant 410 svečių per 6 valandų prekybos langą (pagal 5 skyriaus pavyzdį), jei tikslinis popietinis Gėrimų Santykis numano apytiksliai 1,4 gėrimo per svečią tame lange, tai 574 gėrimai reikalingi per 6 valandas, arba apie 96 per valandą — patogiai per 576-per-valandą baro pajėgumą. Baras čia nėra apribojimas; jis turi reikšmingą erdvę. Bet atlikite tą patį skaičiavimą tik su 2 pilstymo

taškais vietoj 4, ir vaizdas visiškai apsiverčia — 288 gėrimai-per-valandą pajėgumas prieš poreikį, kuris gali smarkiai šokti virš to per koncentruotą 15-17 val. karščio langą, ir dabar baras, ne virtuvė ar kasa, tyliai riboja jūsų Gėrimų Santykį ir pajamas būtent dienomis, kurių Season Number labiausiai reikalauja.

Įsivaizduokite beach klubo savininką, didžiuodamasis vedantį konsultantą per naujai išplėstą virtuvę ir blizgantį antrą kasos tašką, tik kad konsultantas atsistotų prie baro dešimčiai minučių su chronometru ir nurodytų, kad 8 žmonių eilė šaldytam kokteiliui 15:15 val. kainavo daugiau pajamų nei bet kuris iš patobulinimų atnešė. Tai iš tikrųjų dažnas atradimas: operatoriai daug investuoja į virtuvės pajėgumą ir kasos taškus, nes jie matomai perpildyti, tuo tarpu baras — kuris dažnai atrodo gerai, nes eilė ten skaitosi kaip „normaliai užimtas paplūdimio baras“, o ne matoma veiklos nesėkmė — tyliai yra tikras apribojimas aukščiausios maržos, greičiausiai augančios pajamų linijos visame versle. Atlikite savo baro pralaidumo skaičiavimą prieš darant prielaidą, kad virtuvė ar kasa yra ten, kur turėtų eiti kitas investicijos euras.

Šios savaitės veiksmas: ištraukite savo Gėrimų Santykį pagal dienos dalį iš praėjusio sezono POS duomenų, jei jie taip segmentuoti, arba pradėkite juos taip segmentuoti dabar ateinančiam sezonui. Jei jūsų popietinis santykis nėra aiškiai aukštesnis nei jūsų pietų ir vakaro santykiai, tas atotrūkis — ne miglota nuojauta, kad „gėrimai galėtų būti geresni“ — yra jūsų pradžios taškas, ir greičiausias sprendimas, kurį reikia išbandyti, beveik visada yra formatas: įveskite ar skatinkite dalinamą ąsotį

ar kibirą konkrečiai per aukščiausio WRI popietės langus ir tiesiogiai išmatuokite santykio pokytį.

Šią Savaitę

1

Ištraukite ar pradėkite segmentuoti savo Gėrimų Santykį pagal dienos dalį: pietūs, popietė ir vakaras/saulėlydis.

2

Palyginkite savo popietinį santykį su 50–55% tikslinio diapazono gerai optimizuotai vietai.

3

Apskaičiuokite savo baro pralaidumą: aktyvūs pilstymo taškai padauginėti iš vidutinio aptarnavimo laiko, palyginti su jūsų Full-Peak svečių tikslu.

4

Išbandykite dalinamą ąsočio ar kibiro formatą per aukščiausio WRI popietės langą ir išmatuokite santykio pokytį.

SKYRIUS 10

Gultai, Kabinos Ir Išnuomotas Kvadratinis Metras

Kaina yra tai, ką moki. Vertė yra tai, ką gauni.

— WARREN BUFFETT

Kiekvienas skyrius iki šiol buvo apie maisto ir gėrimų pajamas. Šis skyrius yra apie antrą, iš tikrųjų skirtingą pajamų modelį, kurį daugelis paplūdimio operatorių vykdo greta jo, niekada netraktuodami kaip savo verslo linijos su savo ekonomika: pačios erdvės nuomojimą, dienai ar sesijai, gultų, kabinų, skėčių ir premium zonų forma.

Klaida, kurią matau dažniausiai, yra šios erdvės kainodara reaktyviai — apvalus skaičius, kuris „jaučiasi teisingai“, ar figūra, nukopijuota iš konkurento paplūdimyje toliau — o ne kainodara prieš tai, ką tas pats kvadratinis metras generuoja maisto ir gėrimų pajamose, jei paliktas neišnuomotas ir tiesiog naudojamas kaip įprastos vietos. Tas palyginimas yra visa **Cabana Yield Model** logika, ir tai paprasčiau, nei skamba: bet kokiam nuomojamos erdvės gabalui apskaičiuokite jos Nuomos Pelningumą (nuomos mokestį, plius bet kokią pridedamą minimalų užsakymą, per dieną) prieš jos Alternatyvų Maisto-ir-Gėrimų Pelningumą (ką atitinkamas standartinių vietų plotas paprastai generuoja maisto ir gėrimų pajamose per tą pačią prekybos dieną), ir kainokite — ar nuspręskite, ar apskritai siūlyti erdvę kaip nuomojamą — pagal tai, kuris iš tikrųjų aukštesnis, ne pagal instinktą.

CABANA PELNINGUMAS

**Bendras Pelningumas = Nuomos Mokestis +
Tikrasis Maisto-ir-Gėrimų Užsakymas,
palyginti su tos pačios erdvės Alternatyviu
Maisto-ir-Gėrimų Pelningumu**

Peržiūrėkime iliustracinį pavyzdį. 4 žmonių kabina užima maždaug pusantro standartinio stalo plotą. Full-Peak dieną atitinkamas pusantro stalo standartinių vietų, apsisukęs 2 kartus per dieną prie šio klubo vidutinio užsakymo, gali generuoti apie 340 € maisto ir gėrimų pajamų. Jei kabina nuomojama už 180 € dienai be pridedamo minimalaus užsakymo, o vidutinė ją užimanti grupė iš tikrųjų išleidžia 95 € maistui ir gėrimams virš tos nuomos (mažiau nei standartinio stalo užsakymas, nes kabinos svečiai dažnai atsineša savo užkandžius ir gėrimus būtent todėl, kad moka premiją už pačią erdvę), kabinos bendras pelningumas yra 275 € — iš tikrųjų žemiau 340 €, kuriuos erdvė generuotų kaip standartinės vietos. Tai žemesnė nei rinkos nuomos kaina, ir tai kainuoja operatoriui pinigų būtent tomis dienomis, kai tai svarbiausia.

Dabar pridėkite minimalaus 120 € maisto ir gėrimų užsakymo reikalavimą prie tos pačios 180 € nuomos, dažną ir bendrai gerai priimtą struktūrą premium papildymio erdvei. Bendras pelningumas tampa 300 € minimumas, ir praktikoje grupės, jau įsipareigojusios premium erdvei ir minimaliam užsakymui, linkusios išleisti kiek virš minimumo, ne tiksliai jį — iliustraciniu

būdu, tikras vidurkis 150 € prieš 120 € ribą, atnešant bendrą pelningumą iki 330 €, dabar apytiksliai lygiaverčio standartinėms vietoms, ne žemiau jų. Minimalus užsakymas yra ne vien pajamų riba; tai mechanizmas, kuris suderina Cabana Yield Model su Alternatyviu Maisto-ir-Gėrimų Pelningumu, su kuriuo jis lyginamas.

Šis skaičiavimas turėtų būti atliktas atskirai kiekvienai skirtingai zonai ar erdvės tipui, kurį siūlote, nes pelningumo palyginimas keičiasi pagal vietą ir dienos tipą. Šešėlinė, nuo vėjo apsaugota kabina premium priekinės eilės pozicijoje reikalauja iš tikrųjų skirtingos nuomos kainos ir minimalaus užsakymo nei standartinis skėtis-ir-2-gultai toliau atgal, ir abu turėtų būti kainojami pagal savo alternatyvaus-naudojimo pelningumą, ne vieną bendrą tarifą visai nuomojamai inventORIZacijai. Ir, svarbiausia, atlikite tai atskirai pagal WRI diapazoną iš 3 skyriaus — alternatyvus maisto-ir-gėrimų pelningumas tam tikram plotui Baseline dieną yra reikšmingai žemesnis nei Full-Peak dieną, kas argumentuoja arba už dinaminę nuomos kainodarą per sezoną (aukštesnę aukšto WRI dienomis), arba, jei dinaminė kainodara nepraktiška jūsų rezervacijų sistemai ar rinkos lūkesčiams, bent stiprų minimalaus-užsakymo reikalavimą, kuris skalaujasi su numatoma paklausa, o ne fiksuotą tarifą, taikomą vienodai 32°C šeštadieniui ir švelniam antradieniui.

Rezervacijos politika svarbi tiek pat, kiek kainodara, nes nuomojama premium erdvė neša konkrečią riziką, kurios standartinės vietos neneša: neatvykimas ar vėlyvas atšaukimas užsakytai kabinai yra ne vien prarasta rezervacija, tai negyvas, nenuomojamas inventorių visam tam laikotarpiui dienoje, kuri,

tikėtina, yra didelio paklausimo diena, nes atėję be rezervacijos svečiai paprastai neims „rezervuotos“ kabinos spekuliuodami, net jei ji tuščia stovi 14 val. Sukurkite rezervacijos politiką su trimis komponentais: užstatu, imamu rezervuojant (ilustraciniu būdu, 30–50% nuomos mokesčio), atšaukimo langu, per kurį užstatas prarandamas (ilustraciniu būdu, 48 valandos, gražiai sutampantis su jūsų WRI prognozės horizontu iš 3 skyriaus — svečias, atšaukiantis, nes prognozė pablogėjo per tą langą, praranda užstatą, kas taip pat apsaugo jus nuo orais paremtos atšaukimų bangos būtent jūsų geriausiai-prognozuojamomis dienomis), ir atlaisvinto-inventoriaus taisykle, nurodančia, kada nepareikalauta rezervacija grįžta į atėjusiems-be-rezervacijos prieinamumą (ilustraciniu būdu, 30–45 minučių lengvatinis laikotarpis po rezervuoto atvykimo laiko, aiškiai komunikuojamas rezervuojant, kad tai nebūtų staigmena).

Peržiūrėkime tą patį ilustracinį klubą, valdantį 22 nuomojamas kabinos-tipo erdves. Pritaikius pelningumo modelį per sezoną, operatorius nustato, kad 14 iš 22 erdvių, daugiausia šešėlinės, priekinės eilės pozicijos, patogiai viršija savo alternatyvaus-naudojimo pelningumą net esant dabartinei kainodarai. Likusios 8, mažiau patrauklioje galinėje ar atviroje sekcijoje, nuosekliai nepasiekia savo alternatyvaus-naudojimo pelningumo net su pridėdamu minimaliu užsakymu. Vietoj to, kad tiesiog pakeltų kainą tose neveiksmingose 8 (kas rizikuotų sunaikinti paklausą iš tikrųjų mažiau patraukliam produktui), operatorius perklasifikavo tas 8 kaip žemesnį lygį su žemesniu nuomos mokesčiu, bet ir proporcingai žemesniu minimaliu užsakymu, tuo pačiu reikšmingai pakeldamas ir nuomos mokesťį, ir minimalų

užsakymą 14 aukštai veikiančiose priekinės eilės erdvėse — grynasis efektas, šiuo iliustraciniu atveju, sezono-per-sezoną padidėjimas bendrose nuomojamos erdvės pajamose apie 18% nepridedant nė vieno papildomo inventoriaus vieneto.

Šios savaitės veiksmas: pasirinkite 3 labiausiai rezervuojamas nuomojamas erdves ir atlikite Cabana Yield Model kiekvienai — nuomos mokestis plius minimalus užsakymas prieš realistinį alternatyvaus-naudojimo įvertinimą tam plotui palyginamos paklausos dieną. Jei kuris nors iš 3 yra žemiau savo alternatyvaus-naudojimo pelningumo, tai jūsų pirmas kainodaros ar minimalaus-užsakymo koregavimas, kurį reikia išbandyti šį sezoną.

Pradžia

1

Pasirinkite 3 labiausiai rezervuojamas nuomojamas erdves — kabinas, gultus, premium zonas.

2

Įvertinkite Alternatyvų Maisto-ir-Gėrimų Pelningumą, kurį kiekvienas plotas generuotų kaip standartinės vietos palyginamos paklausos dieną.

3

Palyginkite nuomos mokestį plus minimalų užsakymą prieš tą alternatyvaus-naudojimo pelningumą kiekvienai erdvei.

4

Pridėkite ar koreguokite minimalaus-užsakymo reikalavimą, kad bendras pelningumas viršytų alternatyvaus-naudojimo skaičių.

5

Sukurkite 3 dalių rezervacijos politiką: užstatas, 48 valandų atšaukimo langas, ir atlaisvinto-inventoriaus lengvatinis laikotarpis.

SKYRIUS 11

Eilės, Apyrankės Ir Bekonteikšis: Kasos Kliūtis

*Laikas yra ribočiausias išteklius, ir jei jo
nevaldysi, nevaldysi nieko kito.*

— PETER DRUCKER

Yra konkretus nesėkmės modelis, kuris nuskandina kitaip gerai valdomas paplūdimio veiklas jų geriausiomis dienomis, ir jis neturi nieko bendra su maisto kokybe: virtuvė gerai susitvarko, gėrimai teka, o eilė iš tikrųjų sumokėti yra penkiolikos žmonių gilumo ir auga, matomai atbaidydama naujus atvykstančius, kurie žvilgtelėję eina į kitą vietą smėlyje. Tai kasos kliūtis, ir 4 skyriaus Bottleneck Audit iš dalies egzistuoja, kad ją sugautų prieš kainuojant visos sezono geros dienos pajamas.

Priežastis, kodėl kasos kliūtis taip dažna paplūdimio vietose konkrečiai, labiau nei palyginamame vidiniame restorane, yra ta, kad paplūdimio paklausa ateina bangomis, ne tolygia kreive — visas paplūdimio vertas svečių, nusprendžiančių, maždaug vienu metu, kad laikas pietums, ar kad 15 val. karštis reikalauja gėrimo, sukuria pikas, kurio jokia pastovios-būsenos personalo plano netvarko gerai, o kasa, būdama vienintelis taškas, per kurį kiekviena transakcija turi praeiti nepriklausomai nuo to, kas ją sukėlė, absorbuoja tą piką sunkiausiai.

4 aptarnavimo modeliai tai skirtingai sprendžia, ir dauguma paplūdimio veiklų turėtų vykdyti daugiau nei vieną vienu metu, o ne rinktis vieną modelį visai vietai. Stalo aptarnavimas, kur padavėjas ima užsakymą ir mokėjimas vyksta prie stalo ar per rankinį įrenginį, gerai veikia premium zonoms (jūsų 10 skyriaus kabinos ir priekinės eilės vietos), kur svečiai moka už pakylintą patirtį, ir mažesnis stalo apsisukimas priimtinas, bet tai neišsiplečia iki didelio tūrio Full-Peak pralaidumo, nes tai dauginą personalo-į-svečių kontaktinius taškus, o ne juos mažina. Užsakymas-prie-baro ar užsakymas-prie-prekystalio, kur svečias eina prie fiksuoto taško užsakyti ir sumokėti, tada arba laukia,

arba pakviečiamas, mažina personalo poreikį per transakciją ir gerai veikia jūsų Beach Menu Matrix greitiems, didelio pralaidumo pagrindiniams punkтам, bet sukuria matomą eilės problemą tiesiogiai tame fiksuotame taške, jei pralaidumas neapskaičiuotas ir neapkomplektuotas prieš tikrą piko paklausą. QR užsakymas, kur svečias nuskaito kodą savo vietoje ir užsako bei moka per savo telefoną, visiškai pašalina fizinę eilę užsakymo žingsniui, bet perkelia kliūtį į vykdymą ir pristatymą — gerai valdoma QR sistema su nepakankamai aprūpinta bėgikų komanda tiesiog perkelia eilę nuo kasos į nepristatytų užsakymų krūvą, kas galbūt yra blogiau svečio patirčiai, nes bent matoma kasos eilė svečiui kažką pasako apie laukimo laiką, o „patvirtintas“ QR užsakymas suteikia klaidingą tikrumą. Bekonteikšės apyrankės, kur svečias iš anksto pasikrauna kreditą ant nešiojamo įrenginio prie įėjimo ar centriniame taške, tada palieteda mokėti bet kurioje stotyje, paprastai yra greičiausias per-transakcijos modelis, prieinamas, ir tas, į kurį turėtų judėti dauguma paplūdimio veiklų aukšto tūrio Full-Peak dienoms konkrečiai, nes tai sutraukia mokėjimo apdorojimo laiką beveik iki nulio kiekviename pardavimo taške visoje vietoje.

Skaičiavimas, kurį reikia atlikti, ta pati disciplina kaip Bottleneck Audit, yra transakcijos-per-valandą: suskaičiuokite savo aktyvius mokėjimo taškus, užfiksuokite vidutinę transakciją tikromis piko sąlygomis savo dabartiniam modeliui, ir padauginkite.

TRANSAKCIJOS PER VALANDĄ

**Transakcijos Per Valandą = Aktyvūs Mokėjimo
Taškai × (3 600 ÷ Vidutinis Transakcijos Laikas
Sekundėmis)**

Tradicinė kortelė-ir-kasa transakcija, įskaitant užsakymo patvirtinimą, mokėjimo apdorojimą ir bet kokią kortelės-terminalo trintį, paprastai užtrunka 35–50 sekundžių tikru piko spaudimu. Palietimo-mokėti apyrankės transakcija iš anksto sukonfigūruotame pardavimo taške, kur užsakymas paprastas, o mokėjimo žingsnis yra vienas palietimas, paprastai užtrunka mažiau nei 10 sekundžių. Tas skirtumas, padaugintas per Full-Peak dienos bendrą transakcijų apimtį, yra visas argumentas už bekonteikšę konversiją dideliame paplūdimio pajėgumo vietoje — tai iš tikrųjų ne apie grynųjų pinigų tvarkymo vengimą (nors tai taip pat padeda, ypač su smėlėtomis, šlapiomis ar saulės kremu padengtomis rankomis ir grynaisiais), tai apie keturis-iki-penkis kartus geresnį vienintelį griežčiausią apribojimą, kurį jūsų Bottleneck Audit tikriausiai nustatys.

Peržiūrėkime iliustracinį paviljoną, vykdančią tradicinę kortelė-ir-kasą prie 3 mokėjimo taškų, kiekvienas atliekantis apytiksliai 80 transakcijų per valandą su 45 sekundžių vidurkiu — 240 transakcijų per valandą bendrai. Full-Peak dieną, siekiant 410 svečių pavyzdžio iš 5 skyriaus, jei vidutinis transakcijų-per-svečią yra apie 1,6 (atsižvelgiant į kelis gėrimų raundus ir papildomus užsakymus per dieną, ne tik vieną transakciją per svečią), tai 656

transakcijos reikalingos per 6 valandų piko langą, arba apytiksliai 109 per valandą — patogiai per 240-per-valandą pajėgumą izoliuotai, bet paplūdimio bangomis-paremtos paklausos realybė reiškia, kad tikra piko-valandos transakcijų paklausa gali siekti 2 iki 3 kartus dienos vidurkį per griežčiausią valandą, stumiant link 250–300 per blogiausią valandą, kas tiksliai ties ar virš išmatuotos ribos. Konvertuojant tuos pačius 3 taškus į bekonteikšį palietimo-mokėti, apytiksliai 8 sekundžių transakcijai, pajėgumas pakyla iki apie 1 350 transakcijų per valandą — patogiai absorbuojant net blogiausios-valandos bangą su reikšminga erdve atsargai.

Kontrolinis sąrašas perėjimui į bekonteikšę sistemą, nes pats perėjimas yra vieta, kur dauguma operatorių suklumpa, apima šešis punktus. Pirma, nuspręskite savo krovimo modelį — papildymo stotys prie įėjimo, internetinis iš anksto pakrovimas per programėlę ar interneto nuorodą prieš atvykstant, arba abu — ir personalu tinkamai aprūpinkite įėjimo krovimo taškus per numatomą atvykimo bangą, nes eilė apyrankei pakrauti yra ta pati kasos kliūtis, tik perkelta 10 metrų ir 15 minučių anksčiau svečio kelionėje. Antra, aiškiai nuspręskite savo nepanaudoto likučio politiką ir komunikuokite ją krovimo metu — grąžinamas išeinant, grąžinamas per nustatytą langą, ar negrąžinamas žemiau mažos ribos — nes neaiški politika generuoja neproporcingą skundų apimtį, palyginti su jos tikru finansiniu poveikiu. Trečia, užtikrinkite, kad kiekvienas mokėjimo taškas, įskaitant bet kokias premium stalo-aptarnavimo zonas, būtų aprūpintas palietimo terminalu, nes maišyta sistema, kur kai kurie taškai priima apyrankes, o kiti ne, iš naujo įveda tiksliai tą

painiavą ir trintį, kurią bandote pašalinti. Ketvirta, apmokykite kiekvieną darbuotoją apie nesėkmės kelią — kas nutinka, kai apyrankė nenuskaitoma, kai svečio likutis baigiasi vidury užsakymo, kai tinklo ryšys nutrūksta — nes bekonteikšės sistemos blogiausio-atvejo nesėkmės režimas, jei neplanuotas, gali sustabdyti visą mokėjimo tašką kur kas ilgiau nei tradicinė sistema, kurią jis pakeičia. Penkta, išbandykite Standard-Peak dieną prieš pirmąją sezono Full-Peak dieną, ne atvirkščiai, kad bet kokios pradinės problemos iškiltų mastu, kurį galite absorbuoti. Šešta, visą laiką laikykite vieną tradicinį kortelės-ir-grynųjų atsarginį tašką veikiantį per perėjimo sezoną, nes svečias be išmaniojo telefono ar nenoriai priimantis naujoves neturėtų funkciškai negalėti jums sumokėti.

Bekonteikšis Perėjimas, Šešiais Žingsniais

- 1 Nuspręskite savo krovimo modelį — įėjimo papildymo stotys, internetinis iš anksto pakrovimas, arba abu — ir personalu aprūpinkite jį atvykimo bangai.
- 2 Nustatykite ir komunikuokite aiškią nepanaudoto likučio politiką krovimo metu.
- 3 Aprūpinkite kiekvieną mokėjimo tašką, įskaitant premium zonas, palietimo terminalu.
- 4 Apmokykite kiekvieną darbuotoją apie nesėkmės kelią apyrankei, kuri nenuskaitoma, ar nutrūkusiam ryšiui.
- 5 Išbandykite sistemą Standard-Peak dieną prieš pirmąją sezono Full-Peak dieną.
- 6 Visą laiką laikykite vieną tradicinį kortelės-ir-grynujų atsarginį tašką veikiantį.

Šios savaitės veiksmas: atlikite transakcijų-per-valandą skaičiavimą savo dabartiniam mokėjimo nustatymui prieš savo Full-Peak svečių tikslą, naudodami blogiausios-vienos-valandos daugiklį (2–3x 6 valandų vidurkis yra pagrįsta planavimo prielaida, jei dar neturite savo valandinio suskirstymo) vietoj plokščio dienos vidurkio. Jei tas blogiausios-valandos skaičius viršija jūsų dabartinį išmatuotą pajėgumą, jūs radote kliūtį, kuri tikriausiai jau dabar kainuoja jums realias Full-Peak pajamas,

nepriklausomai nuo to, kokia gera jau yra jūsų virtuvė ir gėrimų veikla.

Šią Savaitę

1

Suskaičiuokite savo aktyvius mokėjimo taškus ir užfiksuokite vidutinę transakciją tikromis piko sąlygomis.

2

Atlikite transakcijų-per-valandą skaičiavimą prieš savo Full-Peak svečių tikslą, naudodami 2–3x blogiausios-vienos-valandos daugiklį.

3

Jei blogiausios-valandos skaičius viršija jūsų išmatuotą pajėgumą, įvertinkite savo didžiausio-tūrio taškų konvertavimą į bekonteikšes apyranke.

4

Peržiūrėkite 6 punktų bekonteikšį kontrolinį sąrašą — krovimo modelis, nepanaudoto likučio politika, terminalo aprėptis, nesėkmės-kelio mokymas, Standard-Peak pilotas ir atsarginis taškas.

SKYRIUS 12

Koncesija, Taryba Ir Leidimų Kalendorius

Kas nesiruošia, tas ruošiasi žlugti.

— BENJAMIN FRANKLIN

Beveik kiekvienas apribojimas, aptartas iki šiol šioje knygoje — jūsų prekybos langas, struktūra, pajėgumas, net jūsų galimybė patiekti alkoholį po tam tikros valandos — telpa reguliavimo rėme, kurio pilnai nesuprojektavote ir negalite vienašališkai keisti: sezoninis leidimas, paplūdimio koncesijos sutartis, ar tarybos nuoma, kiekvienas su savo statymo langu, demontavimo terminu, triukšmo ribomis ir alkoholio licencijavimo valandomis. Savininkai, kurie tai traktuoja kaip foninius popierius, tvarkomus vieną kartą ir pamirštamus, nuosekliai patenka į terminus, kurie tyliai pajudina visą jų sezono ekonomiką.

Sukurkite tai, ką vadinu **Leidimų Kalendoriumi**: vienas dokumentas, ne paskirstytas po atskirus laiškus ir el. laiškus, išvardijantis kiekvieną reguliavimo terminą ir langą, liečiantį jūsų veiklą per visus metus, ne vien prekybos sezoną. Tai apima jūsų koncesijos ar nuomos atnaujinimo terminą (dažnai patenkantį į rudenį ar žiemą, gerokai prieš ateinantį sezoną, ir lengvai praleidžiamą, kol vis dar atsigauunate nuo ką tik pasibaigusio sezono), jūsų struktūros statymo leidžiamą pradžios datą, jūsų struktūros demontavimo privalomą pabaigos datą, bet kokias triukšmo komendanto valandas, kurios veikia jūsų galimybę vykdyti renginius (tiesiogiai susiję su 15 skyriaus kraštinės savaitės strategija), jūsų alkoholio licencijavimo valandas ir bet kokią sezoninį ar renginiui-specifinį licencijavimą, kurio turite kreiptis atskirai, sveikatos ir maisto saugos inspekcijos langus, ir bet kokius vietinius aplinkos ar paplūdimio-prieigos apribojimus, kurie veikia jūsų plotą ar valandas.

Vienintelė svarbiausia eilutė šiame kalendoriuje, finansiškai, yra demontavimo terminas, nes ji tiesiogiai sąveikauja su 13 skyriaus

statyti-ar-nuomotis ekonomika ir 18 skyriaus uždarymo savaite: griežta tarybos nustatyta demontavimo data, ateinanti tuo metu, kai jūsų vėlyvo rugsėjo kraštinės savaitės pajamos vis dar stiprios (pagal 15 skyrių), yra reali, išvengiama kaina, jei nesukūrėte tos datos tikslingai, kai koncesija iš pradžių buvo sutarta, nes kiekviena priverstinio ankstyvo uždarymo diena yra prarastos pajamos diena, kuri vis dar galėtų būti WRI-teigiama prekybos diena.

Čia derybos pačios svarbios, ir verta jas traktuoti kaip tikras komercines derybas, o ne formą, kurią užpildote ir priimate bet kokias gražintas sąlygas. Pagrindinis kompromisas, kurį reikia suprasti ir naudoti derybose, yra nuomos trukmė prieš investicijos atsipirkimą: taryba ar žemės savininkas, siūlantis tik vienerių ar dvejų metų koncesijos terminą, nesvarbu, ar ketina, ar ne, atgraso bet kokią realią kapitalo investiciją į vietą, nes negalite racionaliai amortizuoti pusiau-nuolatinės struktūros ar didelio įrangos pirkinio (13 skyriaus statyti-ar-nuomotis modelis nuo to priklauso) per tokį trumpą terminą. Priešingai, ilgesnis koncesijos terminas — penkeri metai, 10 metų, kartais struktūrizuotas su atnaujinimo opcijomis — reikšmingai keičia, ką galite pateisinti statyti, ir taryba, iš tikrųjų suinteresuota geresne paplūdimio patogia savo miestui, iš principo turėtų būti atvira mainyti terminą už patikimą jūsų investicijos įsipareigojimą. Operatoriai reguliariai užsitikrina reikšmingai ilgesnius terminus tiesiog ateidami į atnaujinimo pokalbį su konkrečiu kapitalo investicijos planu, susietu su konkrečiu termino-ilgio prašymu, o ne prašydami „ilgesnės nuomos“ abstrakčiai.

Peržiūrėkime iliustracines derybas. Operatorius su dvejų metų slenkančia koncesija nori investuoti 85 000 € į pusiau-nuolatinės struktūros patobulinimą, kuris reikšmingai pagerintų tiek svečių pajėgumą, tiek vietos vėjo apsaugą (tiesiogiai susijusi su Weather Revenue Index — nuo vėjo apsaugota struktūra keičia pajamų kreivę tiksliai tomis stipraus vėjo dienomis, kurios šiuo metu slopina svečių skaičių pagal 3 skyrių). Ties dvejų metų terminu, ta investicija neamortizuojasi pagrįstai — operatoriui reikėtų susigrąžinti pilnus 85 000 €, plius pagrįstą grąžą, per maždaug 2 prekybos sezonus, priversdami kainodaros ar kaštų sprendimus, kurie tikriausiai pakenktų verslui kitur. Atnešant konkretų pasiūlymą tarybai — 85 000 € investicijos planą, jos numatomus patogumo ir saugumo patobulinimus, susietus su prašymu septynerių metų termino — suteikia tarybai kažką konkrečiau, ką pasakyti taip, o ne atvirą prašymą. Šiuo iliustraciniu atveju taryba sutiko su penkerių metų terminu, vis dar trumpesniu už prašymą, bet pakankamai ilgu amortizuoti investiciją per maždaug 4 prekybos sezonus pagrįstu nusidėvėjimo tempu, ko operatorius nebūtų užsitikrinęs, nepateikęs konkrečiau, susieto pasiūlymo, o ne bendro prašymo.

Koncesijos Derybų Kontrolinis Sąrašas, kurį reikia atsinešti į bet kokį atnaujinimo pokalbį, apima septynis punktus: jūsų prašomą termino ilgį ir konkrečią investiciją ar patobulinimą, su kuriuo jis susietas; jūsų statymo ir demontavimo lango prašymus, idealiai su bet kokiais konkrečiomis datomis ar lankstumu, kuris svarbus jūsų kraštinės savaitės strategijai; jūsų triukšmo ir renginių licencijavimo poreikius, jei planuojate plėstis į privačių renginių pajamas, aprėptas 15 skyriuje; bet kokias išskirtinumo

ar konkuruojančios-koncesijos sąlygas tame pačiame paplūdimio ruože, nes netoliese esanti konkuruojanti koncesija, suteikta viduryje termino, gali reikšmingai pakeisti jūsų Season Number prielaidas; pačią mokesčio struktūrą — fiksuotą mokesťį, pajamų-procentą, ar hibridą, kiekvienas skirtingai keičia jūsų paskatas, ypač dėl to, ar esate motyvuoti nepakankamai deklaruoti ar per daug investuoti; bet kokią tarybos-teikiamą infrastruktūrą (elektra, vanduo, atliekos, prieiga), nuo kurios priklausote, ir jos priežiūros atsakomybę; ir aiškų atnaujinimo pranešimo laikotarpį, kad niekada daugiau nebūtumėte pagauti, kaip daugelis operatorių buvo, atrastant, kad atnaujinimo terminas praėjo, tik kai kitą pavasarį statymo leidimas netikėtai atmetamas.

Reguliavimo aplinkos reikšmingai skiriasi pagal šalį ir net savivaldybę, taigi traktuokite kiekvieną konkretų skaičių ir procesą šiame skyriuje kaip iliustruojantį reikalingo mąstymo tipą, ne kaip pakaitalą savo vietiniam teisiniam ir planavimo patarimui — bet pagrindinė disciplina, vienas gyvas Leidimų Kalendorius ir derybų požiūris, susiejantis investiciją su termino ilgiu, perkeliama visur, kur šis verslas vykdomas.

Šios savaitės veiksmas: sukurkite savo Leidimų Kalendorių kaip vieną dokumentą šiandien, net jei iš pradžių tai tik sąrašas kiekvieno termino, kurį šiuo metu prisimenate ar randate esamuose popieriuose. Pažymėkite savo koncesijos ar nuomos atnaujinimo datą konkrečiai, ir jei ji patenka per artimiausius 12 mėnesių, pradėkite rengti konkretų investicijos-už-terminą pasiūlymą, aprašytą aukščiau, dabar, ne savaitę prieš terminą.

Pradžia

1

Sukurkite savo Leidimų Kalendorių kaip vieną dokumentą, išvardijantį kiekvieną reguliavimo terminą per visus metus.

2

Pažymėkite savo koncesijos ar nuomos atnaujinimo datą konkrečiai.

3

Jei atnaujinimas patenka per artimiausius 12 mėnesių, dabar parenkite konkretų investicijos-už-termo-ilgį pasiūlymą.

4

Atlikite 7 punktų Koncesijos Derybų Kontrolinį Sąrašą prieš kitą atnaujinimo pokalbį.

SKYRIUS 13

Restorano Statyba, Kurį Nuardysi Spalį

Forma seka funkciją.

— LOUIS SULLIVAN

Dauguma restoranų ekonomikos daro prielaidą, kad struktūra, kartą pastatyta, tiesiog egzistuoja — nurašomos per dešimtmečius investicijos, fonas tikram paslaugos vykdymo verslui. Sezoninė paplūdimio struktūra tos prabangos neturi. Priklausomai nuo jūsų leidimo sąlygų (12 skyrius), galite kurti kažką iš dalinio ar pilno nulio kiekvieną pavasarį ir demontuoti kiekvieną rudenį, ir metinė to ciklo kaina — statyba, sandėliavimas, transportas, komunalinių prijungimas ir demontavimas — yra reali, pasikartojanti eilutė jūsų Season Number, kurios visus metus dirbantis restoranas tiesiog neturi.

Prieinamos struktūros paprastai skirstosi į 3 lygius, ir teisingas pasirinkimas tiesiogiai priklauso nuo jūsų koncesijos termino ilgio iš 12 skyriaus. Pilnai laikinos struktūros — palapinės, markizai, moduliniai pop-up'ai su minimaliu pamatų darbu — siūlo žemiausią metinę statybos kainą ir greičiausią statymą bei demontavimą, padarydami jas teisingu numatytoju pasirinkimu trumpiems koncesijos terminams (vieneri iki treji metai), kur didesnės investicijos amortizavimas finansiškai neapsimoka. Pusiau-nuolatinės struktūros — fiksuota terasa ar pamatas su demontuojama viršstruktūra, kartais su komunalinėmis, kurios lieka įrengtos visus metus, nors pastatas virš jų nusileidžia — kainuoja reikšmingai daugiau iš pradžių statyti, bet mažina metinį surinkimo darbą ir gerina svečio patirtį (geresnė vėjo ir orų apsauga, tiesiogiai susijusi su Weather Revenue Index) ir paprastai turi prasmę esant 4 metų ar ilgesniems koncesijos terminams. Nuolatinės ar beveik nuolatinės struktūros, kur tik įranga, baldai ir ženklavimas nusileidžia žiemai, o pats pastatas lieka, atstovauja didžiausiam kapitalo įsipareigojimui ir paprastai

turi prasmę tik esant septynerių-plius metų koncesijos terminams ar žemėje, kurią operatorius valdo ar turi labai ilgalaikę užtikrintą teisę.

METINĖ STRUKTŪROS KAINA

**Metinė Struktūros Kaina = Amortizuota
Kapitalo Kaina + Metinis
Statymo/Demontavimo Darbas + Metinė
Sandėliavimo ir Komunalinių Kaina**

Finansinė disciplina čia yra **Statyti-Prieš-Nuomotis Palyginimo Modelis**, kuris priverčia tą patį griežtumą struktūros sprendimui, kokį nusipelno bet koks kompetentingas kapitalo-investicijos sprendimas, o ne instinktu paremtas „tiesiog pastatykim ką nors“ požiūris, kurį matau per dažnai, paprastai iš operatorių, išsekusių nuo ankstesnio skyriaus leidimo derybų ir norinčių tiesiog pereiti prie kažko konkretaus. Modelis lygina, per jūsų realistinį koncesijos terminą, bendrą metinę kiekvieno struktūros lygio kainą: laikinai parinkčiai tai yra laikinos struktūros nuomos ar pirkimo kaina, padalyta per jos realistinę gyvavimo trukmę sezonais (padori markizė ar modulinis vienetas paprastai išgyvena 4–7 surinkimo, naudojimo ir sandėliavimo sezonus prieš pakeitimą), plius metinis statymo ir demontavimo darbas, plius sandėliavimo kaina per žiemą. Pusiau-nuolatiniam variantui tai yra amortizuota fiksuoto pamato ir komunalinių kapitalo kaina per visą koncesijos terminą (nes jie paprastai pergyvena kelis

individualius viršstruktūros ciklus), plus metinė pačios demontuojamos viršstruktūros kaina, amortizuota per savo trumpesnę gyvavimo trukmę, plus paprastai žemesnė metinė statymo ir demontavimo darbo kaina, nes pamato darbas nesikartoja.

Peržiūrėkime iliustracinį palyginimą per septynerių metų koncesijos terminą, tęsiant nuo pusiau-nuolatinio patobulinimo, aptarto 12 skyriuje. Laikinas variantas: markizės-ir-modulinės-virtuvės nustatymas, kainuojantis 38 000 € pirkti, su realistiniu 5 sezonų gyvavimo laiku (taigi reikalaujantis pakeitimo apytiksliai 1,4 karto per 7 metų terminą, vadinkime tai bendra kapitalo išlaida apie 53 000 € per terminą), plus metinis statymo ir demontavimo darbas 9 500 €, plus metinis sandėliavimas 3 200 € — bendra metinė kaina per terminą, visi skaičiai amortizuoti tolygiai, siekia apytiksliai 20 300 € per metus. Pusiau-nuolatinis variantas: 85 000 € pamato ir komunalinių investicija iš 12 skyriaus, amortizuota per visą 7 metų terminą apytiksliai 12 150 € per metus, plus lengvesnė demontuojama viršstruktūra už 31 000 € su realistiniu 7 sezonų gyvavimo laiku (taigi nereikia pakeitimo per šį terminą, amortizuojant iki apytiksliai 4 430 € per metus), plus sumažintas metinis statymo ir demontavimo darbas 4 800 €, kadangi pamatas lieka vietoje — bendra metinė kaina apytiksliai 21 380 € per metus, tik nežymiai virš laikino varianto 20 300 €.

Vien struktūros kaina, šis iliustracinis palyginimas beveik lygus — bet modelis nepilnas, jei neatsižvelgiama į pajamų pusę, ir tai žingsnis, kurį savininkai dažniausiai praleidžia. Pusiau-nuolatinės struktūros pagerinta vėjo apsauga, pagal Weather Revenue

Index logiką iš 3 skyriaus, tikėtinai perkelia reikšmingą dienų skaičių iš žemesnio WRI diapazono į aukštesnį, tiesiog todėl, kad vieta geriau tvarko vėją — ir jei net kuklus iliustracinis 8 prekybos dienų per sezoną perkėlimas iš „vėjo-slopinamo“ pajamų diapazono į „apsaugotą“ diapazoną kiekvienas prideda apytiksliai 1 800 € papildomo dienos pajamų skirtumo, tai apytiksliai 14 400 € papildomų metinių pajamų, kas patogiausiai nusveria apytiksliai 1 080 € metinį kainos skirtumą tarp 2 struktūros variantų šiame pavyzdyje. Statyti-Prieš-Nuomotis Palyginimo Modelis pasakoja visą istoriją tik kai vykdomas kartu su Weather Revenue Index ir Season Number, ne kaip vien-kainos sprendimas izoliuotai.

Komunalinės paslaugos ir sandėliavimas nusipelno savo eilutės net laikinos-struktūros scenarijuje, nes juos lengva nepakankamai įvertinti. Vandens, elektros ir atliekų prijungimo ar atjungimo kaštai pasikartoja kasmet, jei jie nepaliekami vietoje, o žieminis sandėliavimas — ar tai nuomojamas vienetas, vietos konteineris, ar išorinis sandėlys — turi savo kaštą ir savo riziką (blogai sandėliuotos struktūros yra dažnas netikėtų pavasario remonto kaštų šaltinis, kurie susprogdina kovo biudžetą tiksliai tada, kai pinigai griežčiausi, problema, kurią 14 skyrius tiesiogiai sprendžia). Biudžetuokite sandėliavimą ir prijungimą kaip aiškias metines eilutes Season Number reinvesticijos ir fiksuotų-kaštų kategorijose, ne kaip vėlesnę mintį, atrastą kiekvieną kovą.

Šios savaitės veiksmas: atlikite Statyti-Prieš-Nuomotis Palyginimo Modelį savo tikram dabartiniam struktūros sprendimui, net apytiksliai, naudodami tikrą savo koncesijos termino ilgį iš savo Leidimų Kalendoriaus. Jei šiuo metu esate trumpalaikėje koncesijoje, vykdamas sunkesnę, pusiau-nuolatinio-

stiliaus statybą, ar ilgalaikėje koncesijoje, vis dar vykdant pilnai laikiną metai po metų, tas neatitikimas vertas rimto pažvelgimo — neteisingas struktūros lygis jūsų tikram termino ilgiui yra viena dažnesnių ir brangesnių klaidų šiame versle.

Šią Savaitę

1

Nustatykite tikrą savo koncesijos termino ilgį iš savo Leidimų Kalendoriaus.

2

Atlikite Statyti-Prieš-Nuomotis Palyginimo Modelį savo dabartiniam struktūros sprendimui prieš tą termino ilgį.

3

Pridėkite Weather Revenue Index prie palyginimo, įvertindami bet kokių pajamų pokytį nuo pagerintos vėjo apsaugos.

4

Biudžetuokite sandėliavimą ir komunalinių prijungimą kaip aiškias metines eilutes, ne kovo vėlesnę mintį.

SKYRIUS 14

Pinigų Srautas Nuo Balandžio Iki Balandžio

Grynieji yra karalius.

— VERSLO POSAKIS

Štai pinigų srauto realybė, su kuria galiausiai susiduria kiekvienas sezoninis paplūdimio operatorius, paprastai sunkiu būdu pirmaisiais ar antraisiais metais: didelis išlaidavimas prasideda kovą, reikšmingos pajamos neateina iki liepos, o iki gruodžio beveik nieko neįplaukia, kol fiksuotos išlaidos tęsiasi nepriklausomai. Visus metus dirbančio restorano pinigų srautas, niekada nesant idealiai tolygus, turi tam tikrą save-taisantį ritmą — po lėto mėnesio paprastai seka atsigaunantis. Sezoninės paplūdimio veiklos pinigų srautas yra viena statri kreivė, ir netinkamas jos valdymas ne tik skauda, jis gali baigti verslą nepriklausomai nuo to, ar pats sezonas iš tikrųjų buvo pelningas popieriuje.

Klaida, kurią matau dažniausiai, ir tai suprantama, yra rugpjūčio stiprios pinigų pozicijos išleidimas taip, tarsi ji tiesiog tęstųsi, kai rugpjūčio pinigai turi finansuoti ne tik rugsėjo uodegą, bet visą sekančią žiemą ir kitą pavasario statymą, visą kelią iki kitos liepos, kai grįžta reikšmingos pajamos. Aš tai vadinu spąstais rugpjūčio pinigų išleidimo rugsėjį, ir tai vienintelė dažniausia priežastis, kodėl paplūdimio operatorius, turėjęs iš tikrųjų gerą sezoną popieriuje, vis dar atsiranda tikroje pinigų krizėje iki vasario.

Sprendimas yra tinkamas 12 mėnesių pinigų srauto šablonas, sukurtas aiškiai apie sezono tikrąją formą, ne bendrą mėnesinio-vidurkio modelį, ir jam reikia 5 atskirų fazių, sudėliotų prieš jūsų tikrą kalendorių. Prieš-Sezono Išlaidų fazė, paprastai kovas iki balandžio ar į gegužę, priklausomai nuo jūsų statybos tvarkaraščio iš 13 skyriaus, yra didelis nutekėjimas iš esmės be kompensuojančių pajamų — struktūros statymas, samdymo

kaštai iš 7 skyriaus samdymo variklio, pradiniai atsargų pirkimai, leidimų mokesčiai iš 12 skyriaus. Įsibėgėjimo fazė, paprastai gegužė į birželį, yra ten, kur prasideda pajamos, bet dažnai dar nepadengia besitęsiančių veiklos kaštų, jau nekalbant apie sukauptas prieš-sezono išlaidas — iš tikrųjų pavojinga fazė, nes ji gali jaustis kaip palengvėjimas po Prieš-Sezono Išlaidų fazės, iš tikrųjų vis dar būdama grynaisiais-neigiama kumuliatyviu pagrindu. Piko fazė, jūsų Full-Peak-sunkios savaitės pagal Mode Ladder, paprastai liepa į rugpjūtį, yra ten, kur generuojamas tikras sezono pinigų perteklius, ir kur pagunda atlaisvinti finansinę discipliną stipriausia. Nusileidimo fazė, paprastai rugsėjis, dažnai vis dar pelninga pagal 15 skyriaus kraštinės savaitės strategiją, bet žemesniu ir mažėjančiu tempu. Ir Nesezono fazė, apytiksliai spalio iki vasario, yra grynas nutekėjimas prieš žiemos fiksuotas išlaidas, nustatytas jūsų Season Number darbalapyje, be kompensuojančių prekybos pajamų, nebent sukūrėte nesezono galimybes, aprėptas 19 skyriuje.

5 Fazių Pinigų Kreivė

- 1 Prieš-Sezono Išlaidos (kovas–gegužė): didelis nutekėjimas, iš esmės be kompensuojančių pajamų.
- 2 Įsibėgėjimas (gegužė–birželis): pajamos prasideda, bet dažnai dar nepadengia besitęsiančių kaštų plius sukauptų prieš-sezono išlaidų.
- 3 Pikas (liepa–rugpjūtis): generuojamas tikras sezono pinigų perteklius.
- 4 Nusileidimas (rugsėjis): vis dar pelningas, bet žemesniu ir mažėjančiu tempu.
- 5 Nesezonas (spalis–vasaris): grynas nutekėjimas prieš žiemos fiksuotas išlaidas.

Sukurkite šabloną kaip tikrą mėnesio-po-mėnesio pinigų projekciją, ne pelno-ir-nuostolio ataskaitą — atskyrimas svarbus, nes pelnas ir pinigų laikas šiame versle reikšmingai skiriasi, ypač aplink didelius vienkartinius nutekėjimus, kaip struktūros statymas ar masinis prieš-sezono atsargų pirkimas, kurie iš karto paveikia pinigus, bet turėtų būti tinkamai traktuojami kaip kaštai, paskirstyti per prekybos sezoną, kurį jie palaiko. Kiekvienam mėnesiui prognozuokite atidarymo pinigų likutį, visus tikėtinus įplaukas, visus tikėtinius nutekėjimus pagal kategoriją, ir uždarymo pinigų likutį — ir konkrečiai pažymėkite savo žemiausią prognozuojamą pinigų-likučio mėnesį, kuris daugumai

papildinio operatorių patenka kažkur balandį ar gegužės pradžioje, tiksliai Prieš-Sezono Išlaidų piko metu, prieš atvykstant bet kokioms reikšmingoms įsibėgėjimo pajamoms.

Peržiūrėjime iliustracinę 12 mėnesių projekciją veiklai su Season Number skaičiais iš 2 skyriaus — 639 000 € reikalingos sezono pajamos, 115 000 € reikalingas metinis pelnas. Atidarant finansinius metus (tarkime, spalio 1 d., iškart po ankstesnio sezono post-mortemo) su išlaikytu 22 000 € pinigų rezervu, operatorius išleidžia per Nesezono fazę apytiksliai 3 900 € per mėnesį žiemos fiksuotoms išlaidoms, pasiekdamas kovą su apytiksliai 2 600 € likusiais po 5 mėnesių gryno nutekėjimo. Kovas ir balandis tada prideda Prieš-Sezono Išlaidas statymo, samdymo ir pradinių atsargų — iliustraciniu būdu 48 000 € per tuos 2 mėnesius — kas be papildomo finansavimo pastūmėtų pinigų likutį iki apytiksliai neigiamų 45 000 € iki balandžio pabaigos, gerokai prieš atvykstant bet kokioms reikšmingoms prekybos pajamoms gegužę. Ta spraga yra skaičius, dėl kurio šis visas skyrius egzistuoja, kad iškeltų pakankamai anksti, jog iš tikrųjų būtų galima finansuoti, o ne atrasti kaip pereikvotą sąskaitą antrą balandžio savaitę.

3 finansavimo šaltiniai uždaro tą spragą, ir dauguma operatorių naudoja kokią nors derinį, o ne pasikliauna vienu. Išlaikytas ankstesnio sezono pelnas, sąmoningai laikomas, o ne visiškai paskirstomas post-mortemo metu, yra pigiausias ir labiausiai valdomas šaltinis, kas tiksliai yra priežastis, kodėl post-mortemas 18 skyriuje turėtų apimti aiškų sprendimą, kiek sezono pelno išlaikoma konkrečiai finansuoti kito pavasario Prieš-Sezono Išlaidų spragą, o ne traktuoti visą sezono pelną kaip prieinamą

savininko paskirstymui. Tiekėjų sąlygos — derantis dėl 30, 45 ar 60 dienų mokėjimo sąlygų dideliems prieš-sezoniniams atsargų ir įrangos užsakymams konkrečiai, o ne priimant standartines trumpesnes sąlygas, perkelia tikrą pinigų nutekėjimą vėliau į įsibėgėjimo fazę, kai pajamos jau pradėjo jį kompensuoti. Ir sezoninis kreditas — atsinaujinanti kredito linija ar sezoninis overdraftas, susitartas konkrečiai atsižvelgiant į Prieš-Sezono Išlaidų spragą, idealiai derėtasi Plano fazės metu su savo tikra prognozuojama spraga rankoje, o ne kreipiantis reaktyviai pinigų krizėje, kas tiek sunkiau susitarti palankiai, tiek stresingiau, nei tai darant su 3 mėnesių pirmavimu.

Šios savaitės veiksmas: sukurkite 5 fazių mėnesio-po-mėnesio pinigų šabloną naudodami savo tikrus kaštų skaičius, net apytiksliai, ir nustatykite savo konkretų žemiausio-p pinigų-likučio mėnesį ir jo prognozuojamą skaičių. Jei tas skaičius neigiamas ar nepatogiai arti nulio, tai skaičius, kurį reikia atsinešti skolintojui, tiekėjo perderybai, ar išlaikyto-pelno sprendimui dabar — ne mėnesį, kai tai iš tikrųjų atsitinka.

Pradžia

1

Sukurkite 5 fazių mėnesio-po-mėnesio pinigų šabloną: Prieš-Sezono Išlaidos, Įsibėgėjimas, Pikas, Nusileidimas, Nesezonas.

2

Prognozuokite atidarymo likutį, įplaukas, nutekėjimus ir uždarymo likutį kiekvienam mėnesiui naudodami savo tikrus kaštų skaičius.

3

Nustatykite savo konkretų žemiausio-p pinigų-likučio mėnesį ir jo prognozuojamą skaičių.

4

Jei tas skaičius neigiamas ar nepatogiai arti nulio, dabar susitvarkykite finansavimo šaltinį: išlaikytą pelną, tiekėjų sąlygas, ar sezoninį kreditą.

SKYRIUS 15

Renginiai, Vestuvės Ir Saulėlydis: Kraštinių Savaičių Pardavimas

*Galimybės neatsiranda pačios. Jūs jas
sukuriate.*

— CHRIS GROSSER

Gegužė, birželis ir rugsėjis neša konkretų nusivylimą daugumai paplūdimio operatorių: vieta atidaryta, komanda apmokyta ir pasiruošusi, bet pats paplūdimys — pagrindinė trauka, pripildanti Full-Peak liepos šeštadienį — tiesiog nepritraukia pakankamai atsitiktinės atėjusios-be-rezervacijos paklausos atsitiktinį birželio pradžios antradienį, kad pateisintų fiksuotas atidarymo kaštus. Traktuoti šias kraštines savaites kaip tiesiog silpnesnę piko sezono versiją, ir labiau tikėtis gero oro, švaisto jų tikrąjį komercinį potencialą, nes kraštinės savaitės turi tikrą struktūrinį pranašumą, kurio piko sezonas neturi: laisvą pajėgumą, tuo metu, kai konkreti paklausos kategorija — privatūs renginiai, vestuvės, saulėlydžio vakarienės, firmų dienos — aktyviai teikia pirmenybę būtent tokiam ramiam, neperpildytam nustatymui.

Sukurkite tai kaip **Renginių Paketų Sistemą**, o ne ad hoc vienkartinių rezervacijų rinkinį, kiekvieną kartą tvarkomą skirtingai, nes pakartojamas, gerai kainuojamas paketas parduodamas greičiau, apmoko personalą nuosekliau ir apsaugo maržą geriau nei individualios derybos kiekvienai užklausiai. Sistema turi 3 lygius, atitinkančius skirtingą kraštinės savaitės paklausą. Privatūs renginiai — gimtadienis, jubiliejus, mažesnis įmonės susibūrimas — rezervuoja apibrėžtą erdvę ir laiko bloką su fiksuota paketo kaina, apimančia maistą, apibrėžtą gėrimų paketą, ir minimalų svečių skaičių, idealiai suplanuoti konkrečiai kraštinės savaitės darbo dienomis ar ankstyvo vakaro langais, kur atsitiktinė be-rezervacijos paklausa silpniausia, užpildant tiksliai tą pajėgumo spragą, kuri svarbiausia, o ne konkuruojant su jūsų geriausiomis atėjimo-be-rezervacijos valandomis. Saulėlydžio vakarienės — iš tikrųjų išskirtinis, paplūdimiui-

specifinis produktas, sukurtas apie jūsų vietos tikrą saulėlydžio laiką ir vaizdą, kainojamas kaip nustatytas meniu ar fiksuotas paketas premija prieš standartinę vakaro vakarienę — ypač gerai veikia gegužę, birželį ir rugsėjį būtent todėl, kad sumažinta minia ir (dažnai nepakankamai įvertinta) kraštinio sezono šviesos ir temperatūros kokybė sukuria geresnę saulėlydžio patirtį, nei tai galėtų pasiūlyti perpildytas rugpjūčio vakaras. Firmų dienos — komandos renginiai, offsite'ai, klientų pramogos — paprastai rezervuoja darbo dienos dienos laiko langus, beveik visiškai sutampančius su jūsų silpniausiais atėjimo-be-rezervacijos paklausos langais, ir, teisingai kainojamos, gali nešti reikšmingai aukštesnę maržą vienam žmogui nei standartinis atėjimas-be-rezervacijos, nes pirkėjas yra verslas, mažiau jautrus kainai nei individas, ir vertinantis vietos atmosferą konkrečiai.

Kiekvieno lygio kainodara reikalauja minimalaus užsakymo struktūros, ir ta pati pelningumo-palyginimo logika iš 10 skyriaus Cabana Yield Model taikoma tiesiogiai čia: renginio rezervacija, užimanti jūsų geriausią erdvę ir geriausią personalo dėmesį vakarui, turi viršyti tai, ką ta pati erdvė ir laikas generuotų esant įprastam atėjimo-be-rezervacijos prekybai, koreguotai atsižvelgiant į tai, kad kraštinės savaitės atėjimo-be-rezervacijos prekyba iš tikrųjų silpnesnė nei piko sezono atėjimo-be-rezervacijos prekyba, kas tiksliai yra priežastis, kodėl renginiai gali pelningai apeiti piko sezono atitinkamą kainą ir vis tiek viršyti tikrą alternatyvaus-naudojimo pelningumą tai konkrečiai savaitei.

Orų sąlygos nusipelno ypatingo dėmesio kraštinės savaitės renginio sutartyse, nes gegužė, birželis ir rugsėjis neša reikšmingai didesnę orų dispersiją nei jūsų Full-Peak liepos-

rugpjūčio branduolys, ir vestuvės ar firmos rezervacija, žlugianti į sulietą, vėjo mušamą vakarą be jokio atsarginio plano, sukuria tiksliai tokio tipo reputacijos žalą, kurią aprėpia 17 skyrius, tiksliai tuo metų laiku — santykinai ramiu sezonu — kai žinia keliauja greičiausiai per mažesnę rezervacijų telkinį. Sukurkite standartinę orų sąlygą kiekvienoje renginio sutartyje su trimis komponentais: apibrėžta orų riba (susieta su jūsų pačių Weather Revenue Index ribomis iš 3 skyriaus, taigi tai objektyvus, iš anksto sutartas trigeris, o ne subjektyvus sprendimas, priimtas spaudžiant dienos metu), iš anksto sutarta vidinė ar dengta atsarginė erdvė ar formatas, jei jūsų vieta tokį turi, ir aiškia atšaukimo-ar-atidėjimo politika konkrečiai orams, kurie krenta už bet kokio atsarginio plano galimybių — įskaitant, kaip tvarkomas bet koks užstatas, nes neaiški orų-atšaukimo politika yra vienas dažniausių klientų ginčų šaltinių šiame verslo segmente.

Peržiūrėkime iliustracinį kraštinės savaitės sezoną beach klubui, vykdančiam Renginių Paketų Sistemą per gegužę, birželį ir rugsėjį. Darbo dienos vakaro tipiška atėjimo-be-rezervacijos maisto ir gėrimų pajamos ankstyvą birželį, vidutinės WRI dienos, gali siekti apie 1 100 € — iš tikrųjų silpna, palyginti su piko sezono skaičiais. Privataus renginio paketas 40 svečių, kainojamas 68 € vienam žmogui, įskaitant apibrėžtą meniu ir gėrimų paketą, generuoja 2 720 € tam pačiam vakarui — aiškus pagerėjimas, palyginti su atėjimo-be-rezervacijos alternatyva, dar prieš atsižvelgiant į tai, kad vieta greičiausiai būtų veikusi su dalimi pilno personalo ir generavusi net mažiau nei tas 1 100 € skaičius iš tikrųjų ramią darbo dieną be rezervacijos. Per iliustracines 14 darbo dienos kraštinės savaitės langų, užpildytų

privačiais renginiais ar firmų dienomis per sezoną, vidutinei paketo vertei 2 400 € grynai atskaičius vertinamą atėjimo-be-rezervacijos alternatyvą, kurią jie pakeitė, tai apytiksliai 33 600 € papildomos maržos, kurią kraštinės savaitės generavo būtent todėl, kad buvo parduotos tikslingai, o ne paliktos atsitiktinei atėjimo-be-rezervacijos paklausai.

Pardavimo mechanizmas svarbus tiek pat, kiek kainodara — kraštinės savaitės renginiai turi būti parduodami gerokai prieš sezoną, ne atrandami kaip užklauso, kai jau atidaryta, nes dauguma privačių ir firmų renginio rezervacijų planuojamos mėnesiais iš anksto. Tai reiškia, kad jūsų renginių paketai, kainodara ir prieinamumo kalendorius turi būti paruošti ir reklamuojami Plano fazės metu, idealiai iki sausio ar vasario, taikant vietiniams renginių planuotojams, firmų biurams jūsų regione, ir grįžtantiems ankstesniems klientams tiesiogiai, o ne laukiant, kol užklauso suras jūsų svetainę, kai sezonas jau vyksta, o jūsų Plano fazės pajėgumas persekioti šią pajamų liniją jau praėjęs.

Šios savaitės veiksmas: parenkite savo 3 renginių lygius — privatūs renginiai, saulėlydžio vakarienės, firmų dienos — su paketo kaina kiekvienam, pagrįsta realistiniu svečių skaičiumi ir aukščiau esančia pelningumo-palyginimo logika, ir nustatykite konkrečius savo kraštinės savaitės darbo dienos vakaro langus, kuriuos aktyviai parduosite šį sezoną. Jei tai skaitote už kraštinio sezono ribų, tai tiksliai Plano fazės langas, kuriame šis pardavimas turi vykti — pradėkite kontaktavimą dabar, ne kai paplūdimys vėl atsidarys.

Šią Savaitę

1

Parenkite savo 3 renginių lygius — privatūs renginiai, saulėlydžio vakarienės, firmų dienos — kiekvieną su paketo kaina.

2

Kainokite kiekvieną lygį prieš jo alternatyvų atėjimo-be-rezervacijos pelningumą tam pačiam kraštinės savaitės langui, naudodami Cabana Yield Model logiką.

3

Nustatykite konkrečius savo kraštinės savaitės darbo dienos vakaro langus, kuriuos aktyviai parduosite šį sezoną.

4

Sukurkite standartinę orų sąlygą kiekvienoje renginio sutartyje: riba, atsarginė erdvė, ir atšaukimo politika.

5

Pradėkite reklamuoti paketus vietiniams renginių planuotojams, firmų biurams ir grįžtantiems klientams dabar, Plano fazės metu.

SKYRIUS 16

Lietingos Dienos: Kaip Prarasti Mažiau

*Kai lyja, ieškok vaivorykščių. Kai tamsu,
ieškok žvaigždžių.*

— SENAS PRIEŽODIS

Įsivaizduokite 220 vietų paviljoną pilkos šeštadienio ryto: prognozė sakė, kad gali išsiaiškinti iki vidurdienio, taigi visa rota liko, papildinėdama terasą, kuri liko 3 ketvirtadaliai tuščia 6 valandas, kol atlyginimai bėgo prieš beveik jokus pajamas. Nuostolis buvo ne lietus. Tai buvo 2 valandos, praleistos tikintis vietoj sprendžiant. Kartais atsakymas yra ne kaip aptarnauti daugiau svečių, apsaugoti kasos liniją, ar pakelti Gėrimų Santykį — tai kaip prarasti mažiausiai pinigų dieną, kai beveik niekas neateina, nes lietaus-slopinama diena pagal jūsų pačių Weather Revenue Index yra ne mažesnė normalios dienos versija, tai iš esmės kitokia veiklos problema, ir jos valdymas su Baseline-režimo mąstysena, tikintis, kad oras pasikeis, dažniausiai kainuoja daugiau, nei tokios dienos priėmimas ankstyvai ir ryžtingas režimų perjungimas.

Pagrindinė disciplina yra tai, ką vadinu **Rain Day Protocol**, ir jos apibrėžiantis bruožas yra sprendimo greitis, ne tai, ką konkrečiai darote nusprendę — nes vienintelis didžiausias kaštų veiksnys tikrai blogo oro dieną nėra pačios žemos pajamos, tai visos ar beveik visos rotos darbo jėgos kaina, stovinti aplink prieš tas žemas pajamas valandomis, prieš kam nors galiausiai pripažįstant, kad diena neatsigaus. Nustatykite savo Rain Day triggerį prieš savo pačių WRI ribas iš 3 skyriaus, ir priimkite sprendimą 07:00, naudojant tikrą ryto sąlygas ir patvirtintą prognozę, o ne laukiant per rytą tikintis, kad išsiaiškins, nes kiekviena delsimo valanda tikrai lietaus-slopinamą dieną yra Baseline-ar-aukštesnio darbo jėgos kaštų valanda prieš Rain Day pajamas.

Rain Day Protocol apima keturis veiklos pokyčius, aktyvuojamus kartu tuo momentu, kai priimamas 07:00 sprendimas. Minimali rota: iš karto sumažinkite iki mažiausios saugios veiklos komandos — reikšmingai žemiau net jūsų 5 skyriaus Baseline režimo, nes Baseline buvo suprojektuotas žemiau-vidutinei, bet vis dar prekiaujančiai dienai, ne tikrai nuplautai. Prep-ahead gamyba: nukreipkite sumažintą virtuvės komandą į paketinę gamybą ir paruošimą kelioms ateinančioms prekybos dienoms vietoj tuščiojo laukimo, nes lietinga diena yra iš tikrųjų efektyvus laikas pasiruošti atsargas, kurioms užimtas Full-Peak diena niekada neduoda laiko — padažai, marinatai, porcionavimas, bet kas su pagrįstu laikymo laiku pagal jūsų Beach Menu Matrix balus. Valymas: naudokite sumažintos paklausos dieną gilaus valymo užduotims, kurioms Full-Peak ar net Standard-Peak diena niekada neturi laiko — įrangos priežiūra, gilus stočių valymas, sandėlio reorganizavimas — paverčiant kitaip švaistomas darbo valandas iš tikrųjų naudinga priežiūros laiku, o ne grynu nuostoliu. Mokymas: lietinga diena taip pat yra vienas iš nedaugelio langų suspaustame sezone vykdyti atnaujinamąjį mokymą, kryžminį personalo mokymą tarp stočių (tiesiogiai naudinga Mode Ladder lankstumui vėliau sezone), ar dirbti su bet kokiomis proceso spragomis, kurios pasirodė per paskutinį po-pamainos Full-Peak dienos aptarimą.

Rain Day Protocol, 4 Pokyčiai

1

Minimali rota: iš karto sumažinkite iki mažiausios saugios veiklos komandos, žemiau net Baseline režimo.

2

Prep-ahead gamyba: nukreipkite sumažintą virtuvės komandą į paketinę gamybą ateinančioms prekybos dienoms.

3

Valymas: naudokite dieną gilaus valymo ir priežiūros darbams, kuriems Full-Peak diena niekada neturi laiko.

4

Mokymas: vykdykite atnaujinamąjį mokymą ir kryžminį stočių mokymą su sumažinta komanda.

Moralinis 07:00 sprendimo aspektas nusipelno savo dėmesio, nes blogai valdomas Rain Day Protocol ardo tiksliai tą komandos pasitikėjimą, nuo kurio Weather-Indexed Roster priklauso likusiam sezonui. Komunikuokite sprendimą aiškiai ir kuo anksčiau — idealiai iki pat 07:00 per bet koki patvirtinimo kanalą, kurį naudoja jūsų 6 skyriaus rotos sistema — o ne palikite personalą nerimastingai tikrinantį per rytą. Būkite skaidrūs, kodėl sprendimas priimtas, tiesiogiai susiedami su iš anksto sutarta WRI riba, o ne atrodydami savavališkai, nes personalas, kuris supranta sistemą, pasitiki individualiais sprendimais, priimtais jos ribose, kur kas labiau nei personalas, kuriam tiesiog pasakoma „šiandien lėta“ be jokios matomos logikos už to. Ir traktuokite stand-down kompensaciją iš savo komandos susitarimo kaip tikrą įsipareigojimą, sumokamą greitai ir be ginčų, nes komanda, kuri mato stand-down mokėjimą traktuojamą kaip pasirinktinį ar

derėtiną po fakto, visiškai nustoja pasitikėti lankstumo susitarimu, kas išardo visą Weather-Indexed Roster sąžiningumo pagrindą iš 6 skyriaus.

Peržiūrėjime iliustracinį palyginimą tarp 2 požiūrių į tą patį sulietą šeštadienį 220 vietų paviljone, iš pradžių suplanuotą kaip Standard-Peak dieną su 21 darbuotoju, remiantis optimistiška ketvirtadienio prognoze, kuri neišsipildė. Požiūris vienas: jokio protokolo, personalas lieka per lėtą, neaiškų rytą, kol vadovybė tikisi, kad lietus praeis, dalinis sumažinimas įvyksta apie vidurdienį, kai jau aišku, kad diena prarasta, su apytiksliai 14 personalo-valandų per žmogų iš esmės neproduktyvaus darbo per rytą, prieš sumažintai popietinei komandai perimant — iliustracinė bendra darbo jėgos kaina dienai apie 2 850 € prieš pajamas gal 1 400 € — aiškus nuostolis, gerokai viršijantis tai, ką oras vienas padarė neišvengiamu. Požiūris 2: Rain Day Protocol suaktyvintas švariai 07:00, rota iš karto sumažinta iki 7 žmonių minimalios komandos, atleistas Flex ir On-Call personalas kompensuotas pagal stand-down susitarimą kuklia fiksuota norma vietoj pilnų atlyginimų, ir sumažinta komanda nukreipta į paruošimą ir valymą produktyviai vertei, viršijančiai pačios dienos prekybą — iliustracinė bendra darbo jėgos kaina apie 1 650 € prieš tą patį apytiksliai 1 400 € pajamas, vis dar nuostolis izoliuotai tai dienai, bet reikšmingai mažesnis, ir, svarbiausia, toks, kuris sukūrė tikrą paruošimo ir priežiūros vertę, iš kurios naudos gauna sekančios dienos, o ne grynas stovėjimo-aplink kaštas.

Instinktas, kuriam čia reikia priešintis, ir tai iš tikrųjų žmogiškas instinktas, yra nuskendusio-kašto trauka toliau tikėtis, kad ribinis

rytas pavirs padoria popiete, vietoj sprendimo priėmimo ir švaraus nuostolio priėmimo. Kurkite discipliną iš anksto įsipareigodami WRI ribai ir 07:00 laikui Plano fazėje, kai galite aiškiai mąstyti apie kompromisą, o ne palikdami sprendimą priimti emocinio spaudimo metu, tikro pilko, tylaus šeštadienio ryto su jau suplanuota ir viltinga pilna rota.

Šios savaitės veiksmas: parašykite savo pačių Rain Day Protocol kaip vieno puslapio dokumentą — savo konkrečią WRI trigerio ribą, savo minimalios rotos darbuotojų skaičių ir kas joje, savo prep-ahead užduočių sąrašą, ir savo stand-down kompensacijos skaičių pagal savo komandos susitarimą. Turėti jį parašytą ir sutartą prieš prasidedant sezonui yra tai, kas daro 07:00 sprendimą greitą ir be ginčų, o ne kiekvieno naujo pilko dangaus derybas iš naujo.

Pradžia

- 1 Nustatykite savo Rain Day triggerį prieš savo pačių WRI ribas ir įsipareigokite 07:00 sprendimo laikui.
- 2 Apibrėžkite savo minimalios saugios rotos darbuotojų skaičių, žemiau net Baseline režimo.
- 3 Sukurkite prep-ahead gamybos sąrašą ir gilaus valymo užduočių sąrašą sumažintai komandai.
- 4 Įrašykite stand-down kompensacijos skaičių į savo komandos susitarimą ir įsipareigokite jį greitai mokėti.

SKYRIUS 17

Reputacija Suspaustame Sezone

Reikia daug gerų darbų, kad sukurtum gerą reputaciją, ir tik vieno blogo, kad ją prarastum.

— BENJAMIN FRANKLIN

Bloga recenzija, paskelbta liepos pradžioje, kainuoja sezoninei paplūdimio veiklai daugiau nei identiška recenzija kainuotų visus metus dirbančiam restoranui, ir daugiau nei identiška recenzija kainuotų tai pačiai paplūdimio veiklai rugsėjį — ir priežastis yra struktūrinė, ne emocinė. Visus metus dirbantis restoranas turi mėnesius priekyje generuoti teigiamas recenzijas, kurios praskiedžia vieną blogą bendrame reitinge, kurį iš tikrųjų mato potencialūs svečias. Paplūdimio veikla liepos pradžioje turi daugiausiai 22 savaitių likusių prekybos dienų ją praskiesti, o bloga recenzija, paskelbta paskutinėmis sezono savaitėmis, turi beveik jokio laiko būti praskiesta iš viso, prieš sezonui tiesiog pasibaigiant, ir žemas bendras reitingas ten lieka, nepraskiestas, per visą nesezoną, kai kito pavasario potencialūs svečiai tiria, kur eiti.

Tai reiškia, kad paslaugos atkūrimas — praktinis darbas sugauti blogą patirtį prieš jai tampant bloga recenzija, ir gerai reaguoti į recenzijas, kurios vis tiek atsitinka — turi veikti dienos ritmu per Sprintą, ne savaitės ar mėnesio kadencija, kuri galėtų veikti visus metus dirbančiai veiklai. Aš šią kasdienę praktiką vadinu

Reputation Huddle: iš tikrųjų trumpas, struktūrizuotas 5-iki-dešimties minučių komandos susitikimas, vykstantis nuosekliame dienos taške (pietų paslaugos pabaiga gerai veikia daugumai paplūdimio veiklų, prieš popietinį piką), apimantis 3 dalykus kiekvieną vienintelę prekybos dieną.

Pirma, bet kokia paslaugos problema iš esamos dienos iki šiol, kurią svečias tikėtina prisimins neigiamai — ilgas laukimas, užsakymo klaida, švaros skundas, bet kas, ką pastebėjo salės ar virtuvės komandos narys, net jei tai nebuvo formaliai eskaluota

— iškelta konkrečiai, kad ją būtų galima išspręsti su tuo svečiu prieš jam išeinant, ne atrandant pirmą kartą recenzijoje po 3 dienų, kai su tuo jau nieko negalima padaryti. Antra, greitas skaitymas bet kokių recenzijų ar tiesioginių socialinių paminėjimų, paskelbtų nuo paskutinio huddle, su aiškiu sprendimu dėl atsako — kas atsako, kas sakoma, ir kaip greitai, nes atsako greitis recenzijai, paskelbtai per Sprintą, svarbesnis nei per nesezoną, tiek todėl, kad potencialus svečias, tiriantis tos pačios savaitės vizitą, mato neatsakytą šviežią skundą labai kitaip nei neatsakytą seną, tiek todėl, kad greitas, malonus atsakymas į teisėtą skundą dažnai paskatina recenzentą atnaujinti ar sušvelninti savo pradinį įvertinimą. Trečia, konkretus žvilgsnis į priekį į bet ką apie esamą ar ateinančią pamainą, kas yra žinoma rizika pasikartoti neseniai buvusiai problemai — stotis, kuri buvo nepakankamai apkomplektuota, meniu punktas, sukėlęs skundą vakar — kad ta pati problema nepasikartotų, prieš jai iš tikrųjų būnant išspręstą.

Įsivaizduokite šeimą, kurios užsakymas atėjo neteisingas perpildytą šeštadienį. Padavėjas pastebi, praneša per 5 minučių huddle, prieš tai kada nors eskaluojant, ir stalas išeina su dovanotu gėrimu ir nuoširdžia atsiprašymu vietoj apmaudo — skirtumas tarp užmirštamo susipainiojimo ir vienos-žvaigždutės recenzijos, gulincios internete likusią sezono dalį. Kasdienio huddle formatas veikia, nes jis sugauna problemas viduje lango, kur jos vis dar taisomos — svečias, kurio užsakymas buvo neteisingas, bet kuriam apie tai pasakyta, pasiūlytas sprendimas, ir kuris išeina jaučiantis, kad buvo išgirstas, retai rašo tą pačią recenziją kaip svečias su identiška bloga patirtimi, kuris tiesiog

baigė mokėdamas ir išeidamas be sprendimo. Atotrūkis tarp šių 2 rezultatų yra visiškai funkcija to, ar problema iškilo ir buvo sureaguota tos pačios vizito metu, kas tiksliai yra tai, ką kasdienio huddle ritmas, o ne savaitinė peržiūra, daro įmanomą.

Recenzijų atsako pati nusipelno konkretaus standarto per Sprintą, griežtesnio nei dauguma visus metus dirbančių restoranų palaiko. Atsakykite į neigiamas recenzijas per 24 valandas per prekybos sezoną, idealiai tą pačią dieną, prieš atpalaiduotą 48-iki-72-valandų standartą, kuris galėtų būti pagrįstas nesezone, kai atsako skubumas turi mažesnę reikšmę. Palaikykite atsaką konkretų ir ne-gynybinį — pripažinkite tikrai įvardintą problemą, venkite bendro šabloninio atsiprašymo, kuris skamba nenuoširdžiai, ir kur iš tikrųjų tinkama, pakvieskite svečią atgal konkrečiu gestu, nes matomas, konkretus, malonus viešas atsakas atlieka tikrą darbą kiekvienam kitam potencialiam svečiui, kuris jį skaito, ne vien pirminiam recenzentui. Ir sekite savo atsako rodiklį ir atsako laiką kaip tikrą metriką per Sprintą, ne progine užduotimi, kurią kas nors atlieka, kai turi laisvą minutę — priskirkite tai aiškiai konkrečiam asmeniui ar rotuojančiam vaidmeniui kiekvieną savaitę, nes reputacijos valdymas be savininko patikimai neveikia nuosekliai, kai kaupiasi paslaugos spaudimas.

Peržiūrėkime iliustracinį palyginimą tarp 2 panašaus dydžio beach klubų per sezoną. Klubas A neturi jokio struktūrizuoto kasdienio reputacijos proceso; recenzijos tikrinamos ir į jas atsakoma maždaug savaitinį, kai vadovas turi tylią akimirką, su vidutiniu atsako laiku per sezoną apie 4,5 dienos ir atsako rodikliu apie 55% neigiamų recenzijų, gaunančių bet kokį

atsakymą iš viso. Klubas B vykdo kasdienį Reputation Huddle per visą Sprintą, su priskirtu rotuojančiu savininku kiekvieną savaitę; vidutinis atsako laikas veikia po 20 valandų, o atsako rodiklis neigiamoms recenzijoms pasiekia 92%. Per iliustracinį sezoną, klubo A bendras reitingas per pagrindines recenzijų platformas nuslenka nuo pradinio 4,3 iki 4,0 iki sezono pabaigos, didžia dalimi nepraskiestas, atsižvelgiant į tai, kaip mažai likusių sezono dienų gali kompensuoti blogų recenzijų sankaupą iš sunkaus liepos ruožo; klubo B pradeda nuo panašaus 4,3 ir išlaiko 4,2, kasdienio sugavimo-ir-atsako ritmui apsaugant tą patį sunkų ruožą nuo susikaupimo į nepraskiestą reitingo kritimą. Įžengiant į sekantį pavasarį, kai potencialūs svečiai tiria, kur rezervuoti, tas 4,0 prieš 4,2 atotrūkis yra tikras, matuojamas skirtumas prokliko ir rezervacijos-užklaustos rodiklyje daugumoje recenzijų ir rezervacijų platformų.

Šios savaitės veiksmas: nustatykite Reputation Huddle fiksuotą kasdienį laiko langą ir priskirkite jo rotuojantį savaitinį savininką prieš prasidedant sezonui, ar prieš kitą prekybos savaitę, jei esate sezono viduryje. Užrašykite 3 punktų formatą — šiandienos paslaugos problemos, recenzijų ir paminėjimų patikra, į-priekį-žvelgianti rizika — ant kortelės huddle vietoje, ir pradėkite kasdienį ritmą šią savaitę, o ne laukite, kol bloga recenzija priverstinai sukurs discipliną reaktyviai.

Šią Savaitę

1

Nustatykite Reputation Huddle fiksuotą kasdienį laiko langą, idealiai pietų paslaugos pabaigą.

2

Priskirkite rotuojantį savaitinį savininką, atsakingą už recenzijas ir paminėjimus.

3

Užrašykite 3 punktų huddle formatą ant kortelės: šiandienos paslaugos problemos, recenzijų/paminėjimų patikra, į-priekį-žvelgianti rizika.

4

Išsipareigokite atsakyti į neigiamas recenzijas per 24 valandas, idealiai tą pačią dieną, per Sprintą.

SKYRIUS 18

Uždarymo Savaitė Ir Post-Mortemas

Mes nesimokome iš patirties... mes mokomės iš patirties apmąstymo.

— JOHN DEWEY

Sezoninės veiklos uždarymo savaitė gauna mažiau kruopštaus dėmesio nei beveik bet kuri kita kalendoriaus savaitė, ir tai tiksliai atvirkščiai, nes uždarymo savaitė yra ta, kai vertingiausias sezono turtas — viskas, ko komanda ką tik išmoko, vis dar šviežia atmintyje — prieinamas tiksliai kelias savaites, prieš išblėsdamas į neaiškius įspūdžius, kuriuos sekantis pavasario planavimas turi rekonstruoti iš neišsamių įrašų ir pusiau prisimintų istorijų. Traktuokite uždarymo savaitę taip pat veiklos požiūriu svarbia, kaip savo atidarymo savaitę, ne kaip nusileidimo laiką, kur dėmesys jau išsijungęs.

Praktinis nuardymo darbas reikalauja savo kontrolinio sąrašo, koordinuoto prieš jūsų Leidimų Kalendoriaus privalomą demontavimo terminą iš 12 skyriaus ir jūsų struktūros kategoriją iš 13 skyriaus: pačios struktūros demontavimas ir sandėliavimas (su sandėliavimo-sąlygų disciplina, pažymėta 13 skyriuje, kad būtų išvengta brangaus pavasario netikėtumo), tikras fizinis inventoriaus skaičiavimas ir suderinimas su pardavimo taško atsargų įrašais, nes uždarymo inventoriaus skaičiavimas yra tiek kontrolė prieš nuostolį per sezoną, tiek pradinis skaičius kito pavasario atidarymo atsargų užsakymui, pilnas užstatų suderinimas — kabinos užstatai iš 10 skyriaus, renginio užstatai iš 15 skyriaus — grąžinti ar prarasti pagal politiką ir aiškiai dokumentuoti, ir bet kokia įranga ar įrenginiai, parduodami vietoj sandėliuojami, nes iš tikrųjų sąžiningas sezono pabaigos inventorius dažnai atskleidžia nepakankamai naudojamą įrangą, vertą likviduoti vietoj mokėjimo už jos sandėliavimą per dar vieną žiemą.

Pats post-mortemas turi vykti, kol atmintis šviežia — per 5 savaites nuo uždarymo, ne atidedamas į ramesnius žiemos mėnesius, kai gundoma tai atidėti — ir jam reikia struktūrizuotos darbotvarkės, o ne atviro pokalbio, kuris nuslysta link kad ir kokių garsiausių, o ne naudingiausių prisiminimų. Sukurkite Post-Mortemo Darbotvarkę aplink šešis skyrius, tiesiogiai susietus su šios knygos pagrindinėmis sistemomis, kad tikri sezono duomenys tiesiogiai maitintų kito sezono planavimą, o ne būtų rekonstruojami nuo nulio.

Season Number suderinimas: palyginkite tikras sezono pajamas ir tikrą metinį pelną prieš Season Number darbalapį iš 2 skyriaus, ir konkrečiai nustatykite, iš kur atsirado bet koks atotrūkis — ar tai buvo trūkumas konkrečiai Reikalingoje Apyvartoje Geros-Orų-Dienos (pajėgumo ar vykdymo problema dienomis, kurios svarbiausios), ar trūkumas, tolygiai pasiskirstęs per sezoną (labiau tikėtina kainodaros ar kaštų struktūros problema)?

Weather Revenue Index atnaujinimas: pridėkite šio sezono pilnus dienos pajamų ir orų duomenis į savo 3 sezonų WRI modelį iš 3 skyriaus, tikslinant jo tikslumą kitų metų prognozavimui. Mode Ladder ir Bottleneck Audit peržiūra: ar tikrasis stebėtas apribojimas jūsų užimčiausiomis dienomis atitiko tai, ką numatė praėjusių metų Bottleneck Audit, ir ar Mode Ladder 3 konfigūracijos iš tikrųjų atitiko realią paklausą nustatytose ribose, ar reikia koreguoti ribos kalibravimą?

Returner Rate ir samdymo peržiūra: apskaičiuokite šio sezono tikrą Returner Rate indėlį kitam pavasariui, ir peržvelkite, kas veikė ir kas ne samdymo tvarkaraštyje iš 7 skyriaus, kol konkretūs kliūtys (lėta grupinio pokalbio apyvarta, būsto spraga,

praradusi stiprų kandidatą) vis dar konkrečiai prisimenami, ne miglotai. Pinigų srauto suderinimas: palyginkite tikrą pinigų kreivę prieš 12 mėnesių šabloną iš 14 skyriaus, ir konkrečiai patikrinkite, ar Prieš-Sezono Išlaidų spraga buvo finansuota kaip planuota, ar sukūrė daugiau streso, nei prognozuota, tiesiogiai maitinant, kiek pelno išlaikoma šiais metais kitam pavasariui pagal to skyriaus gaires. Reputacijos ir paslaugos peržiūra: ištraukite tikrus sezono recenzijų duomenis ir huddle žurnalą iš 17 skyriaus, ir nustatykite bet kokią pasikartojantį paslaugos problemos modelį, vertą struktūriškai spręsti kitą sezoną, o ne traktuoti kaip atskirą atvejį kiekvieną kartą, kai pasikartojo.

Post-Mortemo Darbotvarkė, 6 Skyriai

- 1 Season Number suderinimas: tikros pajamos ir pelnas prieš darbalapį, ir iš kur atsirado bet koks atotrūkis.
- 2 Weather Revenue Index atnaujinimas: pridėkite šio sezono duomenis į 3 sezonų modelį.
- 3 Mode Ladder ir Bottleneck Audit peržiūra: ar tikras apribojimas atitiko prognozę ir ribas?
- 4 Returner Rate ir samdymo peržiūra: šio sezono tikras rodiklis, ir kas veikė ar ne tvarkaraštyje.
- 5 Pinigų srauto suderinimas: tikra kreivė prieš šabloną, ir ar Prieš-Sezono Išlaidų spraga buvo finansuota kaip planuota.
- 6 Reputacijos ir paslaugos peržiūra: sezono recenzijų duomenys ir huddle žurnalas, ir bet koks pasikartojantis modelis spręsti.

Peržiūrėkime iliustracinį post-mortemo atradimą iš vidutinio dydžio klubo. Season Number suderinimas rodo, kad tikros pajamos pasiekė 612 000 € prieš reikalingas 639 000 € — 4% trūkumas. Kryžminis palyginimas su WRI atnaujinimu rodo, kad sezono oras buvo pastebimai šiek tiek žemiau 3 sezonų vidurkio bendrame aukšto WRI dienų skaičiuje, kas paaiškina reikšmingą atotrūkio dalį pačią. Bet Mode Ladder peržiūra atskleidžia kažką veiksmingiau: sezono tikrai aukščiausio-WRI dienomis, stebėti svečiai nuosekliai veikė apie 6% žemiau Full-Peak režimo svečių

tikslo, ir Bottleneck Audit peržiūra tai konkrečiai atseka iki baro pralaidumo apribojimo, pažymėto kaip rizika 9 skyriaus pavyzdyje — tiksliai tokio tipo atradimas, kurį lengva praleisti be struktūrizuotos peržiūros, nes 4% bendras pajamų trūkumas galėtų būti pagrįstai priskirtas „orui“ ir taip paliktas, kai tikslesnis ir naudingesnis atradimas yra tas, kad net atsižvelgus į šiek tiek silpnesnį sezoną, konkretus, taisomas apribojimas kainavo tikras pajamas dienomis, kurios svarbiausios.

Duomenų išsaugojimas svarbus tiek pat, kiek pati diskusija — įrašykite post-mortemo atradimus į nuolatinį įrašą, ne vien susitikimo pastabas, kurios sudedamos ir pamiršamos, ir konkrečiai atnaujinkite gyvus dokumentus, kuriuos ši knyga sukūrė per ankstesnius skyrius: Season Number kortelę, WRI skaičiuoklę, Mode Ladder korteles, komandos susitarimą, ir Leidimų Kalendorių, kad kitas pavasario planavimas prasidėtų nuo šio sezono tikros išmoktos realybės, o ne rekonstruotų prielaidas nuo nulio.

Šios savaitės veiksmas, kad ir kada nutinka jūsų pačių uždarymo savaitė: rezervuokite post-mortemo datą dabar, per 5 savaites nuo uždarymo, ir sukurkite 6 skyrių darbotvarę iš anksto, kad pokalbis liktų struktūrizuotas ir produkuotų konkrečius, dokumentuotus atradimus, o ne bendrą, patenkinamą, bet galiausiai neproduktyvų pokalbį apie tai, koks buvo sezonas.

Pradžia

- 1 Koordinuokite demontavimo kontrolinį sąrašą prieš jūsų Leidimų Kalendoriaus privalomą demontavimo terminą.
- 2 Atlikite pilną fizinį inventoriaus skaičiavimą ir suderinkite jį su POS atsargų įrašais.
- 3 Suderinkite visus kabinos ir renginio užstatus — grąžintus ar prarastus pagal politiką.
- 4 Rezervuokite post-mortemo datą per 5 savaites nuo uždarymo ir sukurkite 6 skyrių darbotvarkę iš anksto.
- 5 Atnaujinkite gyvus dokumentus — Season Number kortelę, WRI skaičiuoklę, Mode Ladder korteles, komandos susitarimą, Leidimų Kalendorių — su šio sezono atradimais.

SKYRIUS 19

Nesezono Įmonė

Žiema nėra metų laikas, tai šventė.

— ANAMIKA MISHRA

Ką jūs ir jūsų pagrindinė komanda darote tarp spalio ir kovo yra tikras strateginis sprendimas, ne vien spraga, kurią reikia išverti, kol prasidės kitas sezonas, ir traktavimas to kaip tikslingo pasirinkimo — o ne numatytasis nugarmėjimas arba į karštingą šalutinį verslą, arba pilną neveiklumą — yra viena aiškesnių skiriamųjų linijų tarp operatorių, kuriantys tvarų, daugiasezoninį verslą, ir operatorių, kurie iš esmės pradeda iš naujo nuo nulio kiekvieną pavasarį.

Pagrindinė nesezono problema yra išlaikymas: jūsų geriausi sugrįžtantieji, tie, kurie varo Returner Rate, kurį visa ši knyga pabrėžė kaip vienintelį geriausią pelningo sezono prognozuotoją, labiau tikėtina, kad įsipareigos grįžti, jei turi kokią nors tęstinumo formą per žiemą, o ne pilną 7 mėnesių spragą be jokio kontakto ir jokių pajamų iš jūsų iš viso. Pagrindinio ketverto-šešeto žmonių išlaikymas užimtų visus metus — ne visą sezoninę komandą, bet tikrą branduolį, kurį kitaip būtų sunkiausia ir brangiausia pakeisti — verta traktuoti kaip konkretų tikslą, ir formą, kurią tas visus metus užimtumas ima, yra ten, kur ateina tikras strateginis pasirinkimas.

Sukurkite **Off-Season Options Matrix**, vertindami kiekvieną realistinę galimybę prieš 3 dimensijas: atsipirkimas (ar ji generuoja grynąsias pajamas, ar jos vertė yra grynai išlaikymas ir prekės ženklų kapitalas, kuriuo atveju tai turi būti sąžiningai biudžetuota kaip kaštas, o ne tikimasi, kad pati apsimokės), išlaikymo vertė (kaip tiesiogiai ši galimybė palaiko jūsų konkrečią pagrindinę komandą įsitraukusią ir tikėtina grįžtančią, prieš bendrą žiemos veiklą, kuri iš tikrųjų visai neličia jūsų sezoninio personalo), ir pastangos-iki-paleidimo (kiek jau įtempto jūsų

paties Plano fazės laiko ši galimybė suvartoja, nes nesezono verslas, kuris surija planavimo laiką, nuo kurio priklauso kiti šios knygos skyriai, gali tyliai pakenkti kitam sezonui, net generuodamas žiemos pajamas).



ĮVERTINKITE KIEKVIENĄ NESEZONO GALIMYBĘ PAGAL ATSIPIRKIMĄ, IŠLAIKYMO VERTĘ IR PASTANGAS-IKI-PALEIDIMO, PRIEŠ NUMATYTAI NUGARMANT Į ŽIEMĄ

4 plačios kategorijos paprastai pasirodo daugumos operatorių matricose. Žiemos pop-up'ai — mažesnės pėdsakų dydžio, vidinė ar smarkiai modifikuota jūsų pagrindinio pasiūlymo versija, veikianti kitoje vietoje ar formate žiemos mėnesiais — paprastai gerai vertina atsipirkimą, jei turite prieigą prie tinkamos vidinės erdvės, ir gerai vertina išlaidumą, jei apkomplektuota jūsų pagrindinės komandos, bet prastai vertina pastangas-iki-paleidimo, nes žiemos vietos suradimas, įrengimas ir leidimų

gavimas yra iš tikrųjų nemažas darbas, o tai reiškia, kad ši galimybė paprastai turi prasmę tik po to, kai ją valdėte bent vieną žiemą, kad nustatytumėte kaip pakartojamą, mažesnės pastangos metinę veiklą, o ne bandant ją pirmą kartą, kai jau esate išsekę nuo sezono uždarymo. Catering — jūsų pagrindinės komandos ir dažnai esamos įrangos naudojimas privačiam ir firmų cateringui vykdyti žiemos mėnesiais, be fiksuotos žiemos vietos pridėtinį kaštų — linkęs vertinti geriau pastangas-iki-paleidimo nei pop-up, ir gali vertinti gerai atsipirkimą, jei turite esamus firmų ar renginio ryšius iš 15 skyriaus kraštinės-savaitės strategijos, iš kurių statyti, nors tipiškai generuoja reikšmingai mažiau absoliucių pajamų nei pop-up pilnu pajėgumu.

Konsultacijos — savininkas, kartais kartu su vyresniu sugrįžtančiuoju, konsultuojantis kitus sezoninius operatorius, ar formaliai, ar neformaliai, apie sistemas ir sistemas, kurios veikė jūsų pačių veikloje — gerai vertina pastangas-iki-paleidimo ir pagrįstai atsipirkimą, jei galite sukurti tikrą klientų bazę, nors tai apskritai visai neliečia išlaikymo, nes tai tipiškai neužimtina jūsų platesnės pagrindinės komandos. O nieko, sąmoningai — iš tikrųjų operacinis uždarymas nuo spalio iki kovo, su pagrindine komanda sumažintame, bet esamame retainer'yje konkrečiai jiems išlaikyti sekančiam pavasariui, o ne užimtus bet kokioje aktyvioje žiemos veikloje — gali būti teisingas pasirinkimas dizainu operatoriui, kurio Season Number ir pinigų-srauto modelis, iš 2 ir 14 skyrių, iš tikrųjų nereikalauja ir nepalaiko pridėtinio sudėtingumo ir žiemos veiklos rizikos, ir sąmoningas „nieko“ pasirinkimas, iš tikrųjų perbėgus matricą, yra iš tikrųjų skirtingas ir geresnis sprendimas nei numatytas nugarmavimas į žiemos neveiklumą niekada nesvarstant alternatyvų.

Peržiūrėkime iliustracinę matricą, kurią atliko operatorius su stipria esama firmų-renginio knyga iš sėkmingos kraštinės-savaitės strategijos (15 skyrius). Vertinant per 3 dimensijas, catering aiškiai lenkia: atsipirkimas tvirtas, atsižvelgiant į esamus firmų ryšius, jau generuojančius užklausas, išlaikymo vertė stipri, nes tiesiogiai užimtina keturis iš 6 operatoriaus tikslinio pagrindinio personalo per žiemą, ir pastangos-iki-paleidimo valdomos, nes naudoja esamą įrangą ir jau įrodytą paslaugos formatą, vietoj naujų leidimų ar naujos vietos reikalavimo. Žiemos pop-up galimybė gerai vertino išlaikymą ir tikėtiną atsipirkimą, bet pakankamai prastai pastangas-iki-paleidimo, atsižvelgiant į jau pilną šio operatoriaus Plano fazės kalendorių, kad ji aiškiai atidedama ateities metams, kai catering bus nustatytas ir veikiantis su mažesniu praktiniu savininko dalyvavimu. Šiuo iliustraciniu atveju žiemos catering per penkis mėnesius generuoja apytiksliai 58 000 € pajamų su sveika marža, atsižvelgiant į žemus fiksuotus pridėtinius kaštus, patogiai pateisinant 4 pagrindinių darbuotojų žiemos atlyginimus, tuo pačiu tiesiogiai apsaugant Returner Rate, kurį ši knyga pabrėžė per visą laiką — ir savininkas aiškiai pastebi, sekančio pavasario samdymo kontaktavime iš 7 skyriaus, kad visi 4 žiemą-išlaikyti darbuotojai patvirtino kaip sugrįžtantieji per pirmą kontaktavimo savaitę, materialiai greitesnis ir tikresnis rezultatas nei platesnės komandos sugrįžtančiųjų patvirtinimo rodiklis.

Sąžiningas vertinimas, kurio šis skyrius prašo, yra ar jūsų konkretus nesezono pasirinkimas, koks jis šiuo metu bebūtų, buvo iš tikrųjų pasirinktas sąmoningai prieš šias 3 dimensijas, ar tiesiog atsitiko numatyta — nes sąmoningas „nieko“ ir atsitiktinis

„nieko" atrodo identiškai spalį, bet generuoja labai skirtingus Returner Rate sekantį pavasarį.

Šios savaitės veiksmas: įvertinkite savo realistines nesezono galimybes prieš 3 dimensijų matricą, net apytiksliai, įskaitant „nieko, sąmoningai" kaip tikrą galimybę, kurią reikia įvertinti, o ne priimti kaip numatytąją. Jei šiuo metu neturite konkretaus plano pagrindinei komandai išlaikyti per žiemą, ta spraga verta spręsti prieš uždarant šių metų post-mortemą, kol šio sezono komandos santykiai vis dar pakankamai švieži, kad tikras pasiūlymas nusileistų.

Šią Savaitę

1 Įvertinkite savo realistines nesezono galimybes — žiemos pop-up, catering, konsultacijos, nieko sąmoningai — prieš atsipirkimą, išlaikymo vertę ir pastangas-iki-paleidimo.

2 Nustatykite ketvertą-šešetą pagrindinių darbuotojų, kuriuos labiausiai norite išlaikyti per žiemą.

3 Nuspręskite, sąmoningai, kurią nesezono galimybę (jei kokią) vykdysite šią žiemą ir aiškiai ją biudžetuokite.

SKYRIUS 20

Dešimties-Sezonų Verslas

*Mes esame tai, ką darome pakartotinai.
Puikumas tada nėra veiksmas, o įprotis.*

— WILL DURANT

Įsivaizduokite tą patį paviljoną, 10 balandžių nuo dabar: sugrįžtanti svečia praeina tiesiai pro konkurento šviežesnę dažu sluoksnį prie stalo, prie kurio sėdėjo šešis vasaros metus iš eilės, nes personalas prisimena jos užsakymą, o taryba ką tik perdavė dešimties metų nuomą dešimtmečio švarų atnaujinimų stiprybe. Nieko iš to neegzistuoja jokio vieno sezono skaičiuose — tai skaidymasis, apie kurį šis paskutinis skyrius. Viskas šioje knygoje iki šiol buvo sukurta apie vieną sezoną teisingai atlikti — Season Number, WRI, Mode Ladder, rotą, samdymo variklį, pinigų srautą. Tai būtinas pamatas, bet tai ne visas žaidimas, nes operatoriai, kuriantys kažką iš tikrųjų vertingo šiame versle, nėra tie, kurie pataiko vieną puikią vasarą. Jie yra tie, kurie sukaupia 10 vasarų į kažką reikšmingai vertingesnio nei dešimties atskirų sezonų pelno suma, ir tas skaidymasis reikalauja kitokio, ilgesnio-horizonto mąstymo, nei bet koks vieno-sezono skyrius šioje knygoje aprėpia savarankiškai.

4 dalykai skaidosi per sezonus tokiu būdu, kurį vieno-sezono požiūris visiškai praleidžia. Koncesijos atnaujinimai, mechaniškai aprėpti 12 skyriuje, skaidosi ir strategiškai — patikimų, gerai valdomų sezonų istorija, tinkamai dokumentuota ir pristatoma kiekviename atnaujinime, kuria derybinę galią laikui bėgant, kurios pirmą-kartą operatorius tiesiog neturi, ir investicijos-už-terminą derybos, aprašytos tame skyriuje, tampa lengvesnės, ne sunkesnės, su kiekvienu sėkmingu atnaujinimo ciklu už jūsų. Prekės ženklas kapitalas, kuris pergyvena žiemą — skirtumas tarp beach klubo, kurį potencialūs svečiai konkrečiai prisimena ir vėl ieško kitą gegužę, prieš tokį, kuris tiesiog yra „beach klubas“, neatskiriamas nuo 3 kitų tame pačiame smėlio ruože —

kuriamas lėtai per sezonus per reputacijos discipliną iš 17 skyriaus ir gerai vykdomo Mode Ladder ir Beach Menu Matrix nuoseklumą, ir tai matomai pasirodo sezono-atidarymo rezervacijose ir ankstyvo-sezono atėjimo-be-rezervacijos apimtyje, kai jau nustatyta, svečiai, kurie grįžta konkrečiai pas jus, o ne numatytai renkasi bet kokią paplūdimio vietą, kuri atsitiktinai arčiausiai jų skėčio tą dieną. Sugrįžtančiųjų kultūra, 7 skyriaus Returner Rate, skaidoma per metus, o ne matuojama bet kuriame viename sezone, tampa iš tikrųjų save-sustiprinančia po tam tikro taško — komanda, kur reikšminga personalo dalis dirbo kartu 3, keturis, penkis sezonus, išvysto veiklos sklandumą, bendrą supratimą apie Mode Ladder ir Rain Day Protocol ir Reputation Huddle kasdienį ritmą, kurio joks kiekis puikaus vieno-sezono mokymo negali atkartoti, ir tai tampa vienu iš sunkiau-kopijuojamų pranašumų, prieinamų šiame versle, būtent todėl, kad konkurentas, pradedantis iš naujo kiekvienais metais, niekada negali prie to prieiti. Ir sprendimas, ar pridėti antrą vietą, ar pereiti prie nuolatinės struktūros pagal 13 skyriaus statyti-prieš-nuomotis logiką, turi prasmę vertinti tik tada, kai turite kelių sezonų tikrus duomenis už savęs — Season Number, WRI, pinigų-srauto kreivę — nes bandymas atlikti bet kurį iš šių žingsnių remiantis vieno sezono optimistine ekstrapoliacija yra vienas dažnesnių būdų, kaip kitaip gerai valdomas vienos-vietos operatorius persitempia.

Sukurkite **Ten-Season Plan**, iš tikrųjų skirtingą dokumentą nuo metinio Season Number darbalapio, peržiūrimą ir atnaujinamą kiekviename post-mortemo, o ne kuriamą iš naujo kiekvienais metais. Jis turėtų sekti mažą rodiklių rinkinį sezonas-po-sezono,

konkrečiai pasirinktą atskleisti skaidymosi tendencijas, kurių vieno sezono skaičiai negali parodyti savarankiškai: Returner Rate tendenciją per bent 3 iš eilės einančius sezonus, ne tik šių metų skaičių izoliuotai, nes vieneri stiprūs ar silpni metai gali būti triukšmas, o trejų metų tendencija yra tikras signalas apie jūsų komandos kultūrą ir vadybos praktiką; sezono-atidarymo rezervacijos apimtį per 2 savaites prieš atidarymą, metai iš metų, kaip pirmaujantį prekės ženklo kapitalo indikatorius, nes stipri prieš-sezono paklausa iš sugrįžtančiųjų svečių pasirodo čia prieš pasirodant bendrame sezono pajamų skaičiuje; Reikalingos Apyvartos Geros-Orų-Dienos pasiekimo rodiklį — jūsų sezono aukšto-WRI dienų procentą, kuris iš tikrųjų pataikė ar viršijo 2 skyriaus tikslinį skaičių, sekamą per sezonus, kaip aiškiausią prieinamą signalą, ar jūsų pajėgumas ir vykdymas dienomis, kurios svarbiausios, iš tikrųjų gerėja ar tik laikosi tolygiai; ir koncesijos ar nuomos termino ilgį, užtikrintą kiekviename atnaujinime, sekamą kaip savo eilutę, nes ilgėjanti tendencija yra tiesioginis, matuojamas įrodymas, kad reputacija ir derybinė galia, aprašyta aukščiau, iš tikrųjų skaidosi, o ne lieka plokščia.

Peržiūrėkime iliustracinę Ten-Season Plan peržiūrą penktais metais operatoriui, sekusiam šiuos rodiklius nuo pirmų metų. Returner Rate pakilo nuo pirmojo sezono bazinės 31% (tipiškas, nepastebimas pradinis taškas visiškai naujam veiklai be ankstesnės komandos, iš kurios semtis sugrįžtančiuosius) iki 5-sezonų skaičiaus 58%, artimai sekant tikslingą sausio kontaktavimo ir rekomendacijų programos discipliną iš 7 skyriaus, nuosekliai taikomą per tuos metus. Sezono-atidarymo rezervacijos apimtis 2 savaites prieš atidarymą išaugo nuo

pirmojo sezono skaičiaus, kuris buvo iš esmės nereikšmingas (jokių ankstesnių svečių, kurie grįžtų), iki, penktais metais, skaičiaus, atstovaujančio apytiksliai 22% viso ankstesnio sezono ankstyvo-gegužės prekybos apimties, jau rezervuotos prieš pačiai vietai atsidarant — iš tikrųjų reikšmingas pirmaujantis indikatorius, kuris nebuvo matomas ar net matuojamas pirmais metais. Reikalingos Apyvartos Geros-Orų-Dienos pasiekimo rodiklis pagerėjo nuo 61% pirmais metais iki 84% penktais metais, sekant Mode Ladder ir Bottleneck Audit patobulinimus, atliktus kiekviename tarpiniame post-mortemo. Ir koncesijos terminas, užtikrintas trečių-metų atnaujinime, pagal 12 skyriaus investicijos-už-terminą derybas, pailgėjo nuo pradinio 2-metų slenkančio termino iki penkerių-metų termino — tiesioginis įrodymas, gulintis pačioje Ten-Season Plan rodiklių lentelėje, kad 5 sezonai įrodytos patikimybės pakeitė tai, ką taryba buvo pasirengusi pasiūlyti.

Nė vienas iš šių 4 rodiklių nėra matomas ar net reikšmingai apskaičiuojamas iš jokio vieno sezono post-mortemo izoliuotai — jie egzistuoja konkrečiai todėl, kad kažkas nusprendė, nuo pirmų metų, sekti juos pakankamai nuosekliai, kad galiausiai atsirastų tendencija. Tai paskutinė disciplina, kurios ši knyga jūsų prašo: viskas nuo 2 skyriaus Season Number iki 19 skyriaus nesezono matricos sukurta, kad vienas sezonas veiktų. Ten-Season Plan yra tai, kas paverčia 10 sezonų, skaidytus į kažką iš tikrųjų vertingesnio nei 10 atskirų vasarų tvirtą, nesusijusio pelno — verslą su tikru prekės ženklo kapitalu, tikra sugrįžtančia komanda, tikra derybine galia, ir tikru, įrodymais paremtu atsakymu į klausimą, ar laikas pastatyti kažką didesnio.

Šios savaitės veiksmas: pradėkite savo Ten-Season Plan šiandien, net jei tai tik jūsų pirmas ar antras sezonas, ir turite ribotą istoriją, ką įtraukti kol kas. Nustatykite 4-rodiklių sekimo lentelę dabar, su kad ir kokiais duomenimis jau turite, nes šio dokumento vertė yra visiškai funkcija to, kiek iš eilės einančių sezonų nuoseklaus sekimo jis galiausiai turi, ir vienintelis blogas laikas jį pradėti yra vėliau nei šiandien.

Pradžia

1

Nustatykite savo Ten-Season Plan 4-rodiklių sekimo lentelę: Returner Rate, prieš-sezono rezervacijos apimtis, Reikalingos Apyvartos pasiekimo rodiklis, ir koncesijos termino ilgis.

2

Įrašykite kad ir kokius istorinius duomenis jau turite, net iš vieno sezono.

3

Įsipareigokite atnaujinti lentelę kiekviename ateinančiame post-mortemo, ne tik kai patogiu.

Žodynėlis

Season Number	Visų metų reikalingas pelnas, perverstas atgal į reikalingą vidutinę apyvartą geros-oro dieną; pagrindinis skaičiavimas, aplink kurį sukurta visa knyga.
Weather Revenue Index	Vietai-specifinis balas, sukurtas iš jūsų pačių kasos ir orų istorijos, kuris prognozuoja svečius iš temperatūros, vėjo, lietaus ir saulėtų valandų.
Good-Day Capacity Ceiling	Griežta svečių riba geriausiomis 30 dienų per metus, nustatoma bet kurios stoties (virtuvė, vietos, tualetai, kasa), kuri yra tikra kliūtis.
Bottleneck Audit	Pratimas, vaikščiojant per piko šeštadienį stotis po stoties, kad nustatytumėte, kuris vienas taškas iš tikrųjų riboja svečius, o ne spėliojant.
Mode Ladder	3 apibrėžti veiklos režimai (ramus, normalus, pikas) su savo svečiais, rota ir meniu, įjungiami trigerio, o ne improvizuojami dienos metu.

Weather-Indexed Roster	Planavimo metodas, kur pamainos patvirtinamos 48 valandas iš anksto prieš prognozę, su on-call lygiais, įtrauktais į komandos susitarimą.
Returner Rate	Praėjusio sezono personalo dalis, kuri grįžta šį sezoną; vienintelis geriausias pelningo sezono prognozuotojas.
Beverage Share	Bendrų išlaidų procentas, kuris ateina iš gėrimų, o ne maisto; pagrindinis pelno svertas paplūdimio vietoje, kylant temperatūrai.
Cabana Yield Model	Skaičiavimas, palyginantis, ką uždirba išnuomotas gultas ar kabina, prieš maisto ir gėrimų užsakymą, kurį jis kitaip generuotų.
Concession	Nuoma ar licencija, paprastai išduodama tarybos ar žemės savininko, suteikianti teisę prekiauti viešame paplūdimyje apibrėžtam sezonui.
Season Number Worksheet	Vieno puslapio skaičiavimas, kuris paverčia savininko pajamas, žiemos fiksuotas išlaidas, koncesijos mokesčius ir reinvesticiją į reikalingą dienos apyvartą.

Shoulder Weeks	Žemesnio-paklausos savaitės abipus piko sezono (tipiškai gegužė–birželis ir rugsėjis), naudojamos užpildyti renginiais, vestuvėmis ir saulėlydžio vakarienėmis.
Rain Day Protocol	Rašytinis planas dienoms, kai beveik niekas neateina: minimali rota, prep-ahead gamyba, valymas ir mokymas, įjungiami 07:00.
Reputation Huddle	Trumpas kasdienis komandos susitikimas sprinto sezono metu, sugauti paslaugos problemas ir peržiūrėti neseną grįžtamąjį ryšį, prieš joms susikaupiant.
Off-Season Company	Mažesnis, skirtingas verslas (catering, konsultacijos, žiemos pop-up), kuris palaiko pagrindinę komandą užimtą nuo spalio iki kovo.
Ten-Season Plan	Ilgo-nuotolio žvilgsnis į koncesijos atnaujinimus, prekės ženklo kapitalą ir kapitalo reinvesticiją per dešimtmetį vasarų, ne vien vieną.
Peak Capacity Trigger	Prognozės sąlyga (temperatūra, rezervacijos lygis), kuri perjungia rotą ir meniu iš vieno Mode Ladder lygio į kitą.

Apie autorių

Thibault Van de Sompele yra HappyChef, rezervacijų ir veiklos platformos restoranams ir viešbučiams, įkūrėjas. Jis gyvena ir dirba Esene (Essen), Belgijoje, kur yra HappyChef būstinė. Su juo galima susisiekti adresu thibault@happychef.cloud.

</content>