

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

*Kā pludmales restorānu, pludmales klubu un
pludmales paviljonu īpašnieki nopelna veselu gada
peļņu vienā vasaras sezonā*

AUTORS

Thibault Van de Sompele

Saturs

01	Bizness, Kas Dzīvo Divreiz Gadā
02	Season Number: Cik Daudz Jānopelna Vienai Vasarai
03	Laika Apstākļi Ir Jūsu Īstais Saimnieks
04	Good-Day Capacity Ceiling
05	Projektēšana Piķim, Personāls Vidējam
06	Weather-Indexed Roster
07	60 Cilvēku Pieņemšana Darbā Sešās Nedēļās
08	Smiltis, Sāls Un Saule: Ēdienkartes Inženierija Pludmalei
09	Dzērienu Attiecība
10	Gultas, Kabīnes Un Iznomātais Kvadrātmets
11	Rindas, Aproces Un Bezskaidra Nauda: Kases Vājā Vieta
12	Koncesija, Pašvaldība Un Atļauju Kalendārs
13	Restorāna Būvēšana, Ko Jūs Noņemat Oktobrī
14	Naudas Plūsma No Aprīļa Līdz Aprīlim

- 15** Pasākumi, Kāzas Un Saulriets: Malējo Nedēļu Pārdošana
-
- 16** Lietainas Dienas: Zaudēt Mazāk
-
- 17** Reputācija Saspiestā Sezonā
-
- 18** Slēgšanas Nedēļa Un Pēcanalīze
-
- 19** Nesezonas Uzņēmums
-
- 20** 10-Sezonu Bizness
-

levads

Vai tas izklausās pazīstami? Pilna terase visu jūliju un bankas konts, kas septembrī joprojām nesaskan. Nojauta, ka šī bija laba vasara, bez skaitļa, kas to patiešām pierādītu. Prognoze, kas saka "lietus", un kase, kurai nav ne jausmas, ko tas patiešām maksā. Ja kaut kas no tā ir jūsu sezona, šī grāmata tika uzrakstīta tieši šai plaisai.

Šī grāmata sākas no citādas premisas: sezonāls operators vada 2 uzņēmumus vienā kalendārajā gadā, nevis vienu — 100 dienu sprintu, kurā katrs lēmums ir operatīvs, un 265 dienu plānošanas uzņēmumu, kura darbs ir prognozēšana, pieņemšana darbā, finansēšana un būvniecība. Sajauciet šos 2, un jūs iegūstat īpašnieku, kurš pārveido dzērienu karti servisa vidū jūlijā un panikojas par lēnu aprīļa otrdienu, kad neviens vēl pat nav atvērts.

Līdz šīs grāmatas beigām jūs varēsiet ar vienu skaitli pateikt, tieši cik daudz jūsu vasarai jānopelna, pirms varat to nosaukt par labu — un zināsiēt šo skaitli pirms sezonas sākuma, nevis pēc tās. Jūs varēsiet apskatīt sestdienas rīta laika prognozi un zināt, ar reālu precizitāti, ko tas nozīmē jūsu kasei, nevis tikai jūsu lietussargu skaitam. Un jums būs sistēma visas jūsu darbības — personāla, ēdienkartes, sēdvietu — pārslēgšanai starp trim atšķirīgiem ātrumiem atkarībā no tā, kas dienai patiešām nepieciešams, nevis vienas fiksētas konfigurācijas darbināšanai, kas ir nepareiza 2 trešdaļas laika.

Priekšā: Season Number, kas gada rēķinus pārvērš dienas mērķī. Weather Revenue Index, kas nomaina "izskatās pēc lietus" ar reālu, kalibrētu jūsu pašu ieņēmumu prognozi. Mode Ladder, kas visai jūsu komandai — pirms diena vēl sākusies — precīzi pasaka, kādu biznesu jūs šodien vadāt. Nekas no tā nav teorētisks; viss ir izveidots, lai izturētu saskari ar 32 grādu sestdienu, 400 viesu dziļumā, ar nestrādājošu karšu termināli.

Palieciet ar šo grāmatu līdz beigām, un 3 lietas būs patiesas, kas šodien nav patiesas: jums būs viens skaitlis, kas jums pasaka, pat pirms sezonas atvēršanas, tieši kā izskatās laba vasara; jūs būsiet pārvērtuši laika prognozi ieņēmumu prognozē, pret kuru jūs patiešām varat plānot personālu un pirkumus; un pēdējā nodaļā jūs saliksiet to visu kopā 10 sezonu biznesa skatījumā — tajā vienā aprēķinā, kas atšķir operatoru, kurš klusi izmaksā labu vietu, no tā, kurš neapzināti to iedzen zemē, vienu pēc otras pelnošas izskatītas vasaras. Lasiet tālāk, un līdz brīdim, kad šī sezona beigsies, jūs jau zināsiet tieši, kā tā gāja — jo jūs zinājat, skaitlis pēc skaitļa, visu ceļu. Sāksim ar faktu, kas maina visu pārējo: jūs nevadāt vienu restorānu. Jūs vadāt 2.

NODAĻA 1

Bizness, Kas Dzīvo Divreiz Gadā

Kā tu dari jebko, tā tu dari visu.

— ZEN PARUNA

Pajautājiet lielākajai daļai pludmales restorānu īpašnieku, kādā biznesā viņi ir, un viņi teiks "restorāns". Tā ir pirmā kļūda, un tā ir dārga. Patiesībā jūs vadāt 2 uzņēmumus, kas nejauši dalās vārdā, bankas kontā un pludmalē: 100 dienu operatīvo uzņēmumu, kas pastāv, lai nevainojami izpildītu spiediena apstākļos, un 265 dienu plānošanas uzņēmumu, kas pastāv, lai nodrošinātu, ka 100 dienas ir sagatavotas veiksmei. Attieciet pret tiem kā vienu nepārtrauktu biznesu, un jūs abos virzienos nepareizi sadalīsiet uzmanību — jūs pārmērīgi pievērsīsieties servisa detaļām februārī, kad nav ko apkalpot, un mēģināsiet risināt stratēģiskas problēmas jūlijā, kad jums tikko ir laiks papildināt salvetes.

Tas ir **Sprint/Plan kalendārs**, un tas ir visnoderīgākais mentālais modelis šajā grāmatā, ko vērts saprast pirms jebkuriem sekojošajiem skaitļiem. Sprints ir jūsu tirdzniecības sezona — vairumam Ziemeļeiropas pludmales darbību tas ir aptuveni no aprīļa beigām vai maija līdz septembrim, dažreiz izstiepjoties līdz oktobra sākumam siltā gadā. Viss Sprintā ir operatīvs: servisa ātrums, zāles personāla vadība, rindas pārvaldība, jūsu viesu mērķa sasniegšana, virtuves nesabrukšana sestdienā. Lēmumi šeit tiek pieņemti minūtēs un stundās. Plāns ir viss pārējais — pārējās aptuveni 265 dienas — un viss tajā ir stratēģisks: ko jūs būvējat, ko jūs pieņemat darbā, kā jūs nosakāt cenas, kādas atļaujas jums vajag, ko sezona jūs iemācīja. Lēmumi šeit tiek pieņemti nedēļās un mēnešos.

Slazds ir tas, ka lielākā daļa īpašnieku vada Plāna fāzi kā Sprinta pagarinājumu, reaģējot dienu pēc dienas, un vada Sprintu kā Plāna pagarinājumu, mēģinot pārveidot lietas servisa vidū, nevis

izpildot to, kas jau bija nolemts. Iztēlojieties īpašnieci, kas pavada brīnišķīgu jūlija sestdienas pēcpusdienu, pārveidojot dzērienu karti pie bāra, nevis vadot zāli, jo piegādātājs piezvanīja par jaunu produktu — tā ir Plāna domāšana, kas ieplūst Sprinta laikā, un tas maksā smagu vakariņu servisu. Iztēlojieties citu īpašnieku, kas pavada novembri paralizētu no sliktas augusta nedēļas nogales, četrdesmito reizi vadot to pašu emocionālo pēcanalīzi, nevis darot faktisko plānošanas darbu — tā ir Sprinta domāšana, kas ieplūst Plāna laikā, un tas maksā 3 produktīvas plānošanas nedēļas.

Šeit ir vingrinājums, kas jāveic pirms lasāt nākamo lappusi. Ņemiet savu kalendāru un atzīmējiet katru gada nedēļu kā Sprintu vai Plānu. Vairums pludmales operatoru atklāj, ka viņu Sprints ir no 14 līdz 20 divām nedēļām, un viņu Plāns ir pārējais. Tagad katrai fāzei pierakstiet, kāds patiesībā ir jūsu darbs. Sprintā jūsu darbs ir: izpildīt plānu, aizsargāt maržu labajās dienās, uzturēt komandas funkcionēšanu un vākt datus. Plānā jūsu darbs ir: noteikt Season Number (2. nodaļa), izstrādāt jaudu un personālu (4. un 5. nodaļa), pieņemt darbā (7. nodaļa), sarunāties par koncesiju (12. nodaļa), izveidot naudas plūsmas modeli (14. nodaļa) un vadīt pēcanalīzi (18. nodaļa).

Tagad šeit ir diagnostiskais jautājums, kas patiešām ir svarīgs: kura fāze pašlaik badojas? Gandrīz vienmēr tas ir Plāns. 100 dienu sprints ir skaļš, redzams un tūlītēji sekas radošs — jūs jūtat sliktu sestdienu savā ķermenī. Plāna fāze ir kluss. Nevienš neskatās. Nav rindas, kas atgādina, ka pieņemšana darbā sākas janvārī. Īpašnieki, kas ir dabiski labi operatori — tie, kas plaukst no pilnas terases adrenalīna — bieži ir sliktākie plānotāji, jo

Plāns nepiedāvā nevienu no atgriezeniskās saites cilpām, kas padara Sprintu par vadāmu. Un īpašnieki, kas ir uzmanīgi plānotāji, dažreiz sastingst zālē Sprinta krīzes laikā, jo viņi ir pieraduši domāt ar laiku.

Apsveriet 2 ilustratīvus operatorus, abi vada līdzīga izmēra pludmales paviljonus. Operatore A attiecas pret visu gadu kā vienu garu restorānu. Viņa ir ēkā kopš marta, kārtējot ēdienkartes vienumus, ko neviens vēl nav nogaršojis, pieņemot darbā reaģējoši, kad personāls aiziet, un līdz jūnijam viņa ir izsmelta pat pirms sezonas kulminācijas — jo viņa nepārtraukti "strādā" kopš ziemas bez īsta atvaļinājuma. Operators B apzināti sadala savu gadu. No oktobra līdz februārim viņš ir gandrīz pilnībā Plāna režīmā: skaitļi, pieņemšanas darbā process, piegādātāju līgumi, atļauju atjaunošana, un tikai tik daudz vietas apmeklējumu, cik nepieciešams, lai pārbaudītu uzglabāšanu un uzturēšanu. No marta viņš sāk strukturētu 4 nedēļu pāreju — apmācību, sistēmu testēšanu, mīkstu atvēršanu — un no aptuveni 1. maija viņš ir pilnībā Sprinta režīmā, izpildot plānu, kas jau bija izveidots. Ilustratīvā salīdzinājumā līdzīga izmēra 180 vietu paviljonā, Operatora B komanda ziņo par zemāku mainību sezonas vidū un sezonu, kas beidzas ar īpašnieku, kas joprojām ir pietiekami funkcionāls, lai vadītu pienācīgu pēcanalīzi, nevis sabrūkot bezsezonā, tikko domājais tālāk par darba dienu.

Sprint/Plan kalendārs nav tikai laika vadība — tas maina to, ko jūs mērāt un kad. Sprinta laikā jūsu paneļam vajadzētu būt ikdienas un gandrīz reāllaika: viesi, vidējais tēriņš, darbaspēka izmaksas kā procenti no ieņēmumiem, laika apstākļu korigēta

prognoze pret faktisko. Plāna laikā jūsu paneļam vajadzētu būt nedēļas vai mēneša un uz priekšu vērstam: pieņemšanas darbā cauruļvada aizpildīšanas rādītājs, piegādātāju līgumu statuss, atļauju atjaunošanas termiņi, naudas rezerve līdz sezonas pirmajai lielajai nedēļas nogalei. Šo lietu sajaukšana ir iemesls, kāpēc īpašnieki vai nu noslikst Sprinta sezonas datu paralīzē klusajos mēnešos, vai ignorē stratēģiskos termiņus skaļajos.

Šīs nedēļas darbība: uzzīmējiet savu Sprint/Plan kalendāru vienā lapā. Atzīmējiet savus faktiskos pagājušā gada tirdzniecības datumus (nevis ideālos datumus — reālos, ieskaitot lēnās malējās dienas, kuras jums, iespējams, vajadzēja aizvērt vai stiprāk reklamēt). Tad godīgi atzīmējiet, kuru fāzi jūs pašlaik nepietiekami nodrošināt ar resursiem. Ja ir septembris un jūs to lasāt, jūs gandrīz noteikti ieejat Plāna sezonā — tāpēc nākamā lieta, kas jums jādara, pirms šīs nedēļas beigām, ir rezervēt 4 stundas savā kalendārā nākamo 14 dienu laikā, lai sāktu Season Number darblapu 2. nodaļā. Šis vienīgais grafika lēmums ir atšķirība starp īpašnieku, kas plāno, un īpašnieku, kas reaģē, un tas ir tas vienīgais paradums, ko dalās gandrīz katrs pelnošs vairāksezonu operators.

Šonedēļ

1

Uzzīmējiet savu Sprint/Plan kalendāru vienā lapā, atzīmējot katru gada nedēļu kā Sprintu vai Plānu.

2

Atzīmējiet savus faktiskos pagājušā gada tirdzniecības datumus, ieskaitot malējās dienas, kuras jums vajadzēja aizvērt vai stiprāk reklamēt.

3

Godīgi nosakiet, kuru fāzi — Sprintu vai Plānu — jūs pašlaik nepietiekami nodrošināt ar resursiem.

4

Ja sākas Plāna sezona, rezervējiet 4 stundas nākamo 14 dienu laikā, lai sāktu Season Number darblapu 2. nodaļā.

NODAĻA 2

Season Number: Cik Daudz Jānopelna Vienai Vasarai

Nespēja plānot ir plānošana neveiksmei.

— ALAN LAKEIN

Vairums pludmales restorānu īpašnieku var pateikt pagājušā gada ieņēmumus līdz eiro. Daudz mazāk var pateikt, pirms sezonas sākuma, cik šī gada ieņēmumiem patiesībā jābūt. Tas skaitlis — ne cerība, ne pagājušā gada rādītājs plus 5%, bet skaitlis, no kura ir atkarīga visa jūsu finansiālā dzīve — ir **Season Number**. Tas ir vissvarīgākais atsevišķais skaitlis šajā grāmatā, jo katra cita nodaļa vai nu palīdz jums to sasniegt, vai palīdz jums izveidot jaudu, lai to sasniegtu.

Season Number tiek veidots atpakaļgaitā, nevis uz priekšu. Vairums īpašnieku prognozē uz priekšu: viņi skatās uz pagājušā gada viesiem, uzminē izaugsmes tempu, reizina ar vidējo tēriņu un to sauc par plānu. Šī metode pasaka, ko jūs varētu iegūt. Tā nepasaka neko par to, kas jums nepieciešams. Season Number sākas no jūsu faktiskās nepieciešamās ienākumu prasības un strādā atpakaļ uz operatīvo mērķi.

Šeit ir darblapa, un to vērts izdarīt ar reāliem skaitļiem, nevis tikai to lasīt.

Sāciet ar savu īpašnieka ienākumu prasību — ko jums personīgi nepieciešams izņemt no biznesa 12 mēnešu laikā, lai dzīvotu, vai tā ir alga, sadale, vai abi. Pievienojiet savas ziemas fiksētās izmaksas: izmaksas, kas pastāv katru gada mēnesi neatkarīgi no tā, vai esat atvērts vai nē — noliktavas noma, apdrošināšana, aizdevumu atmaksa, grāmatvedība, minimāla administratīvā komanda, komunālie pakalpojumi jebkam, ko jūs uzturat darbošos. Pievienojiet savu koncesijas vai nomas maksu nākamajai sezonai, pat ja tā tehniski jāmaksā tikai tirdzniecības mēnešos — tā ir izmaksa, kas sezonai jāsedz. Pievienojiet savu

reinvestīciju prasību — aprīkojuma nomaiņu, struktūras uzturēšanu, iemaksu nākamā gada uzlabojumiem. Šī summa ir jūsu Gada Peļņas Prasība.

Tagad ņemsim ilustratīvu piemēru. Sakiet, jūsu īpašnieka ienākumu prasība ir 48 000 €. Ziemas fiksētās izmaksas ir 31 000 € astoņos klusajos mēnešos. Jūsu koncesijas maksa sezonai ir 22 000 €. Jūs vēlaties reinvestēt 14 000 € aprīkojumā un struktūras uzturēšanā. Jūsu Gada Peļņas Prasība ir 115 000 €. Tā ir absolūtā grīda — summa, kurai jūsu darbības peļņai, pēc sezonālā personāla, sezonālo preču izmaksu un sezonālo darbības izmaksu apmaksas, jāpārsniedz, pirms sezonu ir vērts palaist.

Tagad pārvērsiet to par darbības mērķi. Ja jūsu reālistiskā darbības marža (peļņa pirms īpašnieka izmaksas, pēc visām sezonālajām izmaksām, ieskaitot darbaspēku un preču izmaksas) ir 18% no ieņēmumiem — ticams skaitlis labi vadītai pludmales darbībai, lai gan jūsu var atšķirties — tad jūsu Nepieciešamie Sezonas Ieņēmumi ir jūsu Gada Peļņas Prasība dalīta ar šo maržu: $115\,000\text{ €} \div 0,18 = 638\,900\text{ €}$, aptuveni 639 000 €.

NEPIECIEŠAMIE SEZONAS IEŅĒMUMI

**Nepieciešamie Sezonas Ieņēmumi = Gada
Peļņas Prasība ÷ Reālistiskā Darbības Marža**

Tagad sadaliet to savās tirdzniecības dienās. Ja jūsu sezona ilgst 130 tirdzniecības dienas, jūsu Nepieciešamā Vidējā Dienas Apgrozība ir $639\,000\text{ €} \div 130 =$ aptuveni 4 915 € dienā. Šis skaitlis pats par sevi ir noderīgs — tas pasaka, ienākot jebkurā nejaušā otrdienā, vai diena pilda savu daļu. Bet tas maldina pats par sevi, jo ne katra diena ir vidēja. Šeit Season Number darblapa nopelna savu nosaukumu: jums nevajag tikai vidējo, jums jāzina savs Nepieciešamais Labas-Laika-Dienas Ieņēmums, jo pludmales bizness nepelna vienmērīgi visā savā kalendārā — tas nepelna neproporcionāli mazākā skaitā izcilu dienu, modeli, kuru precīzi kvantificēsim 3. nodaļas Weather Revenue Index.

Pagaidām izmantojiet aptuvenu sadalījumu kā vietturi, kamēr esat izveidojis savu laika indeksu: lielākajā daļā pludmales darbību aptuveni labākā trešdaļa tirdzniecības dienu (ilustratīvi, 40–45 dienas) ģenerē tuvu 55–60% sezonas ieņēmumu. Pielietosim to mūsu piemēram: ja 42 labām dienām jāģenerē 57% no 639 000 €, tas ir 364 000 € šajās 42 dienās, jeb aptuveni 8 670 € labā dienā — gandrīz divreiz vairāk nekā vienkāršā vidējā vērtība. Atlikušajām 88 vidējas-uz-slikto dienām jāģenerē pārējie 275 000 €, jeb apmēram 3 125 € dienā. Šī plaisa starp 8 670 € un 3 125 € ir viss iemesls, kāpēc pastāv jaudas plānošana (4. nodaļa) un modālais personāls (5. nodaļa): personāls un virtuve, kas izveidota vienkāršai 4 915 € vidējai vērtībai, būs slikti nokomplektēta labajās dienās un slikti pārkomplektēta sliktajās, zaudējot naudu abos virzienos.

NEPIECIEŠAMĀIS LABAS-LAIKA-DIENAS IEŅĒMUMS

$$\text{Nepieciešamais Labas-Laika-Dienas} \\ \text{Ieņēmums} = (\text{Labas Dienas Ieņēmumu Daļa} \times \\ \text{Nepieciešamie Sezonas Ieņēmumi}) \div \text{Labu} \\ \text{Laika Dienu Skaits}$$

Season Number darblapā ir 5 rindas: Īpašnieka Ieņēmumu Prasība, Ziemas Fiksētās Izmaksas, Koncesijas/Nomas Maksa, Reinvestīciju Prasība, un to summa, Gada Peļņas Prasība. Tad daliet ar savu reālistisko darbības maržu, lai iegūtu Nepieciešamos Sezonas Ieņēmumus, daliet ar tirdzniecības dienām, lai iegūtu Nepieciešamo Vidējo Dienas Apgrozību, un pielietojiet savu labas dienas ieņēmumu daļu (no 3. nodaļas, kad esat to izveidojis, vai iepriekš minēto 55–60%/augšējās-trešdaļas vietturi), lai iegūtu Nepieciešamo Labas-Laika-Dienas Ieņēmumu. 6 skaitļi. Uzrakstiet tos uz kartītes un piestipriniet birojā. Katrs cenu noteikšanas lēmums, katrs personāla lēmums, katrs "vai mums šodien vajadzētu atvērt" lēmums tiek pārbaudīts pret šo kartīti.

Season Number, Solis Pa Solim

- 1 Saskaitiet Īpašnieka Ienākumu Prasību, Ziemas Fiksētās Izmaksas, Koncesijas/Nomas Maksu un Reinvestīciju Prasību Gada Peļņas Prasībā.
- 2 Daliel Gada Peļņas Prasību ar savu reālistisko darbības maržu, lai iegūtu Nepieciešamos Sezonas Ieņēmumus.
- 3 Daliel Nepieciešamos Sezonas Ieņēmumus ar tirdzniecības dienām, lai iegūtu Nepieciešamo Vidējo Dienas Apgrozību.
- 4 Pielietojiet savu labas dienas ieņēmumu daļu Nepieciešamajiem Sezonas Ieņēmumiem, lai iegūtu Nepieciešamo Labas-Laika-Dienas Ieņēmumu.

Viens brīdinājums, jo šī kļūda ir nogremdējusi citādi labi vadītas darbības: īpašnieki bieži aprēķina Season Number vienreiz, februāra entuziasmā, un pēc tam nekad to nepārskata, mainoties izmaksām. Ja jūsu koncesijas maksa palielinās, ja piegādātājs paaugstina cenas, ja jūs ņemat lielāku aizdevumu jaunam aprīkojumam, Season Number pārvietojas — un, ja jūs to nepārrēķinat, jūs vadāt uz mērķi, kas vairs neatbilst realitātei. Pārrēķiniet to katru reizi, kad mainās galvenā izmaksu pozīcija, un pareizi pārrēķiniet to pēcanalīzē (18. nodaļa), izmantojot sezonas reālos skaitļus kā sākumpunktu nākamā gada.

Šīs nedēļas darbība: izveidojiet savu Season Number darblapu, izmantojot savus reālos skaitļus, kaut aptuveni. Ja jums vēl nav labas dienas ieņēmumu sadalījuma, izmantojiet 55–

60%/augšējās-trešdaļas vietturi, un apņematies to aizstāt ar savu Weather Revenue Index līdz nākamās nodaļas beigām.

Uzrakstiet 6 skaitļus uz vienas kartītes. Šī kartīte tagad ir svarīgākais dokuments jūsu plānošanas mapē.

**IZSTRĀDĀTS PIEMĒRS — SEASON NUMBER, 120 VIETU
PLUDMALES RESTORĀNS**

Pozīcija	Gada skaitlis	Piezīmes
Nepieciešamie īpašnieka ienākumi	€65,000	Ko sezonai jāsamaksā īpašniekam
Ziemas fiksētās izmaksas (okt–marts)	€38,000	Noma, apdrošināšana, uzglabāšana, pamatpersonāls
Koncesijas maksa	€22,000	Maksājama neatkarīgi no tā, vai sezona ir laba
Reinvestīcija (aprīkojums, struktūra)	€15,000	Gada atvēlējums, nevis vienreizējs
Nepieciešamā sezonas peļņa	€140,000	Iepriekšminētā summa
Tirdzniecības dienas (maijs–sept)	150	Ieskaitot klusās un lietainās dienas
Labu laika dienas (aplēse)	65	No vietas pašā Weather Revenue Index
Nepieciešamais ieņēmums, laba-laika diena	€1,850	70% no sezonas peļņas ÷ labu laika dienas

Sākot

- 1 Saskaitiet savu īpašnieka ienākumu prasību, ziemas fiksētās izmaksas, koncesijas maksu un reinvestīciju prasību Gada Peļņas Prasībā.
- 2 Daliel šo skaitli ar savu reālistisko darbības maržu, lai iegūtu Nepieciešamos Sezonas Ieņēmumus.
- 3 Daliel Nepieciešamos Sezonas Ieņēmumus ar savām tirdzniecības dienām, lai iegūtu Nepieciešamo Vidējo Dienas Apgrozību.
- 4 Pielietojiet 55–60%/augšējās-trešdaļas vietturi, lai novērtētu savu Nepieciešamo Labas-Laika-Dienas Ieņēmumu.
- 5 Uzrakstiet visus 6 Season Number skaitļus uz kartītes un piestipriniet birojā.

NODAĻA 3

Laika Apstākļi Ir Jūsu Īstais Saimnieks

Klimats ir tas, ko mēs gaidām, laika apstākļi ir tas, ko mēs saņemam.

— MARK TWAIN

Jūs maksājat nomu vai koncesijas maksu padomei vai zemes īpašniekam. Bet subjekts, kurš patiešām nosaka, cik daudz naudas ienāk pa jūsu durvīm jebkurā konkrētā dienā, ir laika apstākļi, un, atšķirībā no jūsu saimnieka, tas jums nedod gandrīz nekādu brīdinājumu un nekādu veidu, kā sarunāties. Katrs pludmales operators to zina intuitīvi. Ļoti maz kurš to jebkad ir kvantificējis. Tā ir plaisa, kuru šī nodaļa aizver.

Vairums īpašnieku instinktīvi attiecas pret "labu laiku" kā vienu neskaidru kategoriju — saulains, silts, jauks — un "slikto laiku" kā citu. Tas nav pietiekami precīzi, lai plānotu ap to.

Temperatūra, vējš, nokrišņi un saulaino stundu skaits katrs atšķirīgi ietekmē viesu skaitu, un daži lietas, kas jūtas, ka vajadzētu būt svarīgas, nav ļoti svarīgas, kamēr dažas, kas tiek ignorētas, ir ļoti svarīgas. Īpašnieki bieži ir pārliecināti, ka mākoņains debess viens pats nogalina dienu, kamēr viņu pašu dati parāda, ka mākoņainas-bet-siltas-un-sausas dienas darbojas gandrīz tikpat labi kā pilna saule — kamēr vējš, ko neviens nesevoja, izrādās vienīgais lielākais viesu skaita prognozētājs atklātā terasē.

Rīks, lai to labotu, ir **Weather Revenue Index (WRI)**: vienkāršs regresijas stila punktu skaitīšanas modelis, kas izveidots no jūsu pašu kases vēstures salīdzinājumā ar vēsturiskiem laika apstākļu datiem jūsu vietai, ideālā gadījumā 3 sezonās, lai jūs nepārpielāgotu vienam neparastam gadam. Jums nav nepieciešams datu zinātnieks. Jums vajag izklājlapu, savus ikdienas viesus vai ieņēmumus katrā tirdzniecības dienā pēdējo 3 sezonu laikā, un atbilstošus ikdienas laika apstākļu rādījumus — maksimālo temperatūru, vēja ātrumu, nokrišņus milimetros un

saullaino stundu skaitu — ņemtus no jebkura publiska laika apstākļu arhīva jūsu tuvākajai stacijai.

Šeit ir metode, piecos soļos. Pirmkārt, uzskaitiet katru tirdzniecības dienu ar tās faktiskajiem ieņēmumiem (vai viesiem, ja ieņēmumi ir izkropļoti cenu izmaiņu dēļ starp gadiem) un tās četriem laika apstākļu mainīgajiem. Otrkārt, normalizējiet ieņēmumus, lai izslēgtu nedēļas dienas efektus — lietaina sestdiena un lietaina otrdiena nav salīdzināmas, tāpēc izsakiet katras dienas ieņēmumus kā procentuālo daļu no šīs nedēļas dienas sezonas vidējā, nevis kā jēlus eiro skaitļus. Treškārt, sakārtojiet datus pēc katra laika apstākļu mainīgā secīgi un apskatiet ieņēmumu modeli caur kvartilēm — vai ieņēmumi vienmērīgi samazinās, palielinoties vēja ātrumam, vai ir sliekšnis, kur tie strauji krīt? Ceturtkārt, identificējiet 2 vai 3 mainīgos ar spēcīgāko un konsekventāko saistību ar ieņēmumiem — lielākajai daļai atklāto pludmales vietu tas izrādās vēja ātrums un nokrišņi, temperatūrai esot mazāk svarīgai nekā īpašnieki sagaida virs apmēram 20°C, un saullaino stundu skaitam esot svarīgam galvenokārt kā lietus starpniekam, nevis neatkarīgam faktoram. Piektkārt, izveidojiet vienkāršu svērto punktu skaitu, 0–100, no šiem mainīgajiem, kalibrētu pret jūsu pašu vēsturiskajām ieņēmumu joslām, un jums ir WRI, ko varat pielietot jebkurai prognozei, lai prognozētu ieņēmumu joslu nākamajai dienai.

Sava WRI Veidošana, Piecos Soļos

- 1 Uzskaitiet katru tirdzniecības dienu ar tās faktiskajiem ieņēmumiem vai viesiem un četriem laika apstākļu mainīgajiem.
- 2 Normalizējiet katras dienas ieņēmumus kā procentuālo daļu no šīs nedēļas dienas sezonas vidējā.
- 3 Sakārtojiet datus pēc katra laika apstākļu mainīgā un apskatiet ieņēmumu modeli caur kvartilēm.
- 4 Identificējiet 2 vai 3 mainīgos ar spēcīgāko, konsekventāko saistību ar ieņēmumiem.
- 5 Izveidojiet svērto 0–100 punktu skaitu no šiem mainīgajiem, kalibrētu pret jūsu pašu vēsturiskajām ieņēmumu joslām.

Ņemsim ilustratīvu piemēru no pludmales grila ar 3 sezonu datiem. Īpašnieka sākotnējais pieņēmums bija, ka temperatūra ir karalis — karsta diena, liela diena. Kad skaitļi patiešām tika sakārtoti, modelis stāstīja citu stāstu. Dienas virs 26°C ar vēju zem 15 km/h vidēji sasniedza 118% no šīs nedēļas dienas sezonas normas. Dienas ar mērenu 20–24°C ar to pašu zemo vēju vidēji sasniedza 109% — tikko atpaliekot. Bet dienas ar jebkuru temperatūru ar vēju virs 25 km/h vidēji sasniedza tikai 71% no normas, un dienas ar vairāk nekā 2mm lietus vidēji sasniedza 44%, neatkarīgi no temperatūras. Atklātā hierarhija bija: lietus tieši nogalina dienu, vējš to būtiski nomāc, un

temperatūra virs samērā pieticīga sliekšņa ir daudz mazāk svarīga, nekā ticēts, kad lietus un vējš ir prom. Šis īpašnieks bija satraukies par prognozēm, kas paredzēja 22°C pret 27°C, būtībā troksni, kamēr nepietiekami plānoja vēja prognozes, kas patiešām izskaidroja lielāko daļu variācijas.

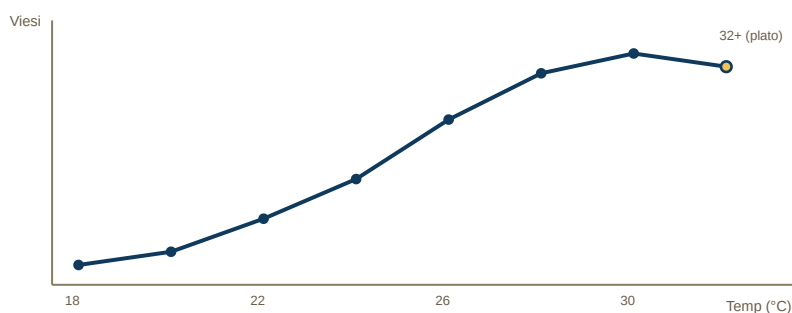
Kad jums ir savs WRI, tas tieši atgriežas Season Number no 2. nodaļas: tā vietā, lai pieņemtu 55–60% augšējās trešdaļas ieņēmumu daļu, tagad jums ir reālas vēsturiskas ieņēmumu joslas, sasaistītas ar reāliem laika apstākļu punktu skaitiem, kas ļauj izveidot daudz precīzāku Nepieciešamo Labas-Laika-Dienas ieņēmumu un atbilstošu Nepieciešamo Ieņēmumu robežas un slikto dienu gadījumā. Tas arī plūst tālāk uz 4., 5. un 6. nodaļu — jaudas griesti, darbības režīmi un personāls visi balstās uz nākamās dienas WRI punktu skaitu, nevis uz neskaidru laika apstākļu ikonu.

Praktiski tas nozīmē mainīt to, kā jūs lasāt prognozi. Pārtrauciet skatīties uz "saulains/mākoņains" ikonu un vienu temperatūras skaitli. Izvelciet vēja ātrumu un nokrišņu varbūtību konkrēti, izlaidiet tos caur savu WRI svēršanu, un iegūstiet prognozēto ieņēmumu joslu 48–72 stundas iepriekš — kas ir tieši tas laika periods, kas jums nepieciešams Weather-Indexed Roster 6. nodaļā. Vairāki prognožu pakalpojumi tagad piedāvā stundas vēja un nokrišņu datus bez maksas caur API vai vienkāršu lietotni; jums nav vajadzīgs nekas sarežģīts, tikai konsekvence tajā, ko jūs pārbaudāt un kad.

Viens brīdinājums: jūsu WRI būs trokšņains pirmajā gadā, īpaši, ja jūsu 3 sezonu vēsture ietver vienu patiesi neparastu gadu —

karstuma viļņa vasaru vai lietus vasaru, kas sagroza vidējos rādītājus. Attieci pret pirmo gadu kā darba melnrakstu, nevis evaņģēliju, un uzlabojiet to, pievienojot katras jaunas sezonas datus. Līdz trešajam izsekošanas gadam vairums operatoru atklāj, ka viņu WRI prognozē ieņēmumu joslas aptuveni 10–15% robežās no faktiskā ne-atšķirīgās dienās, kas ir vairāk nekā pietiekami precīzi, lai plānotu pret to personālu un pirkumus.

Šīs nedēļas darbība: izvelciet 3 sezonu ikdienas ieņēmumus un salīdziniet tos ar vēsturiskajiem laika apstākļu datiem jūsu vietai. Jums nav jāpabeidz visa regresija šonedēļ — vienkārši izpildiet pirmo un otro soli: izveidojiet izklājlapu un normalizējiet pēc nedēļas dienas. Tas vien, iespējams, atklās modeli, kuru jūs negaidījāt, tāpat kā tas notika iepriekš minētā piemēra īpašniekam.



**VIETAS PAŠA WEATHER REVENUE INDEX — VIESU SKAITS
PIEAUG AR TEMPERATŪRU, TAD IZLĪDZINĀS, KAD TELPA IR
PILNA**

Šonedēļ

1

Izvelciet 3 sezonu ikdienas ieņēmumus vai viesus katrai tirdzniecības dienai.

2

Sasaistiet katru dienu ar tās četriem laika apstākļu mainīgajiem: maksimālo temperatūru, vēja ātrumu, nokrišņiem mm un saulainajām stundām.

3

Normalizējiet katras dienas ieņēmumus kā procentuālo daļu no šīs nedēļas dienas sezonas vidējā, lai izslēgtu nedēļas dienas efektus.

4

Sakārtojiet normalizētos datus pēc katra laika apstākļu mainīgā un atzīmējiet, kurš rāda straujāko ieņēmumu kritumu.

NODAĻA 4

Good-Day Capacity Ceiling

Ķēde ir tikai tik stipra, cik tās vājākais posms.

— ANĢĻU PARUNA

Šeit ir fakts, kas maina, kā jums vajadzētu domāt par visu savu sezonu: savās labākajās 30 dienās jūs patiesībā nevadāt restorānu, kas laiku pa laikam kļūst aizņemts. Jūs vadāt fiksētas jaudas vietu, kas nejauši apkalpo ēdienu, un katrs viesis, kuru jūs noraidāt šajās dienās, nav atlikti ieņēmumi — tie ir zuduši. Viņi neatgriežas otrdien. Viņi dodas uz pludmales klubu 200 metrus tālāk pa smiltīm, un jūs nekad neredzēsiet šo naudu, šajā sezonā vai varbūt nekad, ja viņi nolemj, ka tā ir viņu jaunā vieta.

Tas fundamentāli atšķiras no visu gadu strādājoša restorāna attiecībām ar aizņemtu vakaru. Pilsētas restorāns, kas ir pilns sestdien, var pamatoti sagaidīt, ka daļa no šī pārpalikuma atgriezīsies klusākā trešdienā. Pludmales darbībai savās labākajās 30 dienās nav klusākas trešdienas, uz kuru atlikt — šīs 30 dienas ir viss spēle, un 2. nodaļa noteica, ka tām, iespējams, jāģenerē vairāk nekā puse jūsu sezonas ieņēmumu. Tātad jautājums "kāda ir mana faktiskā jaudas griesti piķa dienā" nav darbības zinātkāre. Tas ir tiešs ieņēmumu jautājums ar eiro skaitli.

Rīks šeit ir **Bottleneck Audit**, un jūs to veicat konkrēti savai visaizņemtākajai reālistiskajai sestdienai — nevis vidējai dienai, nevis lēnai dienai, dienai, kad viss darbojas pilnā ātrumā. Audits iziet cauri katram posmam, ko viesis izejot, un mēra tā maksimālo ilgtspējīgo caurlaidību, jo jūsu griesti nenosaka jūsu lielākais ierobežojums uz papīra, tos nosaka tas, kurš atsevišķs posms patiešām pirmais aizsprosto praksē.

Ejiet cauri pilnam viesu ceļojumam un vismaz izmēriet 4 lietas: virtuves izlaidi (galvenos ēdienus, ko līnija fiziski var saražot

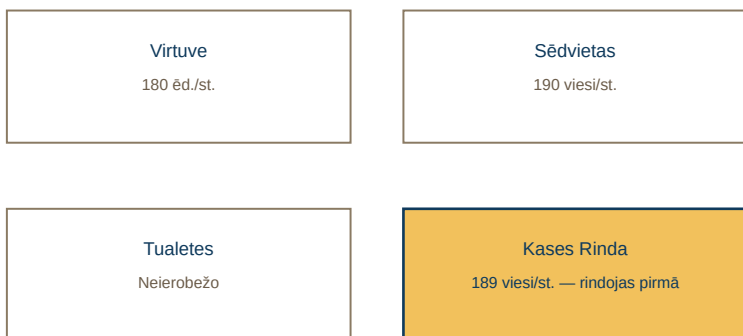
stundā ar pilnu personālu), sēdvietas (viesus, ko fiziskās vietas var apgrozīt stundā, ņemot vērā jūsu vidējo galda ilgumu), tualetes (tas izklausās trivializēti un tā nav — pludmales vieta ar nepietiekamu tuaļu jaudu rada rindas, kas redzami atbaida jaunus ierodošos un rada sūdzības, kas rada visvairāk reputācijas kaitējuma, tāpēc 17. nodaļa tieši atsaucas uz tuaļu jaudu), un kasi vai pasūtījumu rindu (darījumus, ko maksājuma punkts var noskaidrot stundā, pie kā mēs sīki atgriezīsimies 11. nodaļā).

Veiciet auditu šādi. Izmēriet savas virtuves faktisko izlaidi pēdējās sezonas aizņemtākajā vēsturiskajā stundā — nevis teorētisko jaudu, faktiskos šķīvjus, kas atstāja izsniegšanas punktu. Izmēriet savus sēdvietu apgriezienus tāpat — kopējais apkalpoto viesu skaits dalīts ar stundām dalīts ar sēdvietu skaitu. Izmēriet savu tuaļu rindas garumu piķa laikā, ja tāda ir, un aplēsiet zaudēto klientūru no redzamas atbaidīšanas (viesi, kas redz garu rindu un vienkārši aiziet, par ko personālam parasti ir anekdotes pat bez cietiem datiem). Un izmēriet savas kases rindas darījumus stundā pret tās teorētisko maksimumu.

Bottleneck Audit, Solis Pa Solim

- 1 Izmēriet faktisko virtuves izlaidi — šķīvjus, kas atstāj izsniegšanas punktu — pēdējās sezonas aizņemtākajā vēsturiskajā stundā.
- 2 Izmēriet sēdvietu apgriezienus: kopējais apkalpoto viesu skaits dalīts ar stundām dalīts ar sēdvietu skaitu.
- 3 Izmēriet tualetšu rindas garumu piķa laikā un aplēsiet zaudēto klientūru no redzamas atbaidīšanas.
- 4 Izmēriet kases rindas darījumus stundā pret tās teorētisko maksimumu.

Bottleneck Audit — Four Stages



POSMS, KAS PIRMAIS IZPLŪST REDZAMĀ RINDĀ, NOSAKA FAKTISKOS GRIESTUS — NEVIS MAZĀKO SKAITLI UZ PAPĪRA

Ņemsim ilustratīvu 220 vietu paviljonu. Virtuves izlaide pie pilna piķa personāla: 180 galvenie ēdieni stundā. Sēdvietas, ar vidēji 70 minūšu galda ilgumu ēdienu viesiem: aptuveni 190 viesi stundā pie pilna apgrieziena. Tualetes: nav izmērītas rindas zem sešiem punktiem šim vietu skaitam, tāpēc pašlaik neierobežo. Kases rinda: 2 kases punkti, katrs noskaidro aptuveni 45 darījumus stundā ar vienība-smagu pludmales ēdienkarti, tātad 90 darījumi stundā kopā — un ja vidējais darījuma lielums ir 2,1 viesis, tas ir apmēram 189 viesi apkalpoti stundā pie kases. Uz papīra sēdvietas (190/st.) un kase (189/st.) izskatās līdzīgas, un virtuve (180/st.) izskatās kā ciešākais ierobežojums. Bet reālās pasaules audits šajā paviljonā atklāja rindas veidošanos, sākot pie kases apmēram 40 minūtes pirms tā sākās pie virtuves izsniegšanas punkta faktiskā piķa sestdienā — jo kases darījumi grupējas noteiktos pasūtīšanas piķos (ierašanās viļņi, pēcpeldēšanās steigas), nevis izplatās vienmērīgi visā stundā, kā to dara virtuves izlaide. Nominālie skaitļi teica, ka virtuve ir griesti; novērotā realitāte teica, ka tā ir kase, vismaz ierašanās viļņu laikā.

Tā ir Bottleneck Audit pamatmācība: jūsu griesti nav jūsu zemākais teorētiskais caurlaidības skaitlis, tas ir jebkurš posms, kas pirmais izplūst redzamā rindā, kad jūs patiešām vērojat piķa stundu ar hronometru un piezīmju bloku. Veiciet šo auditu personīgi, faktiskā piķa dienā, stāvot pie katra posma vismaz 60 secīgas minūtes, jo papīra jaudas aplēses konsekvēti ir kļūdainas, parasti nepietiekami novērtējot, cik nevienmērīgi pieprasījums grupējas stundas laikā, nevis vienmērīgi izplatās.

Kad jūs zināt savu saistošo ierobežojumu, jums ir 3 atbildes, un šī grāmata aptver visas 3 vēlākās nodaļās. Jūs varat paaugstināt griestus tieši saistošajā punktā — papildu kases punktu, nevis papildu pavāru, ja kase ir jūsu ierobežojums (11. nodaļa). Jūs varat vadīt pieprasījumu jūsu jau esošajos griestos — rezervācijas vai minimālā tēriņa sistēmu premium telpai, kas izplata vilni (10. nodaļa), vai uz notikumiem balstītu pieprasījumu, pārcelto uz malējām nedēļām (15. nodaļa). Vai jūs varat pieņemt griestus un noteikt cenas atbilstoši tiem — jo, ja jūs patiešām nevarat apkalpot vairāk nekā 190 viesus stundā piķī, vienīgais atlikušais svira šīs stundas ieņēmumu palielināšanai ir vidējais tēriņš, nevis apjoms, kam vajadzētu veidot jūsu ēdienkartes inženieriju (8. nodaļa) un dzērienu stratēģiju (9. nodaļa) konkrēti identificētajām piķa stundām.

Skaitlis, ko šai nodaļai vajadzētu jums atstāt, ir konkrēts: jūsu izmērītie, novērotie, ar hronometru pārbaudītie piķa stundas caurlaidības griesti, un kurš atsevišķs posms to izraisa. Reiziniet šos griestus ar savām reālistiskajām piķa stundām dienā un salīdziniet to ar Nepieciešamo Labas-Laika-Dienas Ieņēmumu no jūsu Season Number darblapas. Ja jūsu griesti fiziski nevar ģenerēt šo skaitli pat ar perfektu vidējo tēriņu, jūs esat atraduši visneatliekamāko strukturālo problēmu savā biznesā, un labāk to atrast izklājlapā martā, nekā atklāt to kā neizskaidrojamu ieņēmumu iztrūkumu augustā.

Šīs nedēļas darbība: izvēlieties savu aizņemtāko reālistisko sestdienu no pagājušās sezonas datiem, un ja jūs nevarat veikt tiešo auditu līdz nākamajai sezonai, vismaz atjaunojiet to no savām POS laika zīmogiem — izvelciet stundu darījumu skaitus,

stundu viesus, un stundu virtuves biļešu laikus šai dienai, un identificējiet, kur plaša starp pieprasījumu un caurlaidību bija visplašākā. Šī plaša ir jūsu saistošais ierobežojums, un tas ir pirmā lieta, ko labot, pirms labot jebko citu.

Ieviešana Praksē

- 1** Izvēlieties savu aizņemtāko reālistisko sestdienu no pagājušās sezonas datiem.
- 2** Veiciet Bottleneck Audit tiešraidē vismaz 60 secīgas minūtes katrā posmā: virtuve, sēdvietas, tualetes un kase.
- 3** Vai, ja jūs nevarat to veikt tiešraidē vēl, atjaunojiet stundu darījumu skaitus, viesus un virtuves biļešu laikus no savas POS.
- 4** Identificējiet, kurš atsevišķs posms pirmais izplūst redzamā rindā, nevis tikai zemāko teorētisko caurlaidības skaitli.
- 5** Reiziniet šī posma griestus ar savām reālistiskajām piķa stundām un salīdziniet to ar savu Nepieciešamo Labas-Laika-Dienas Ieņēmumu.

NODAĻA 5

Projektēšana Piķim, Personāls Vidējam

Plāni nav nekas, plānošana ir viss.

— DWIGHT D. EISENHOWER

Iztēlojieties pludmales grilu tā gada labākajā sestdienā — rinda līdz kāpu žogam, katrs galds apgriežas — vadītu ar virtuvi un personālu, kas izmērīts tieši šai dienai. Tagad iztēlojieties to pašu virtuvi un personālu parastā otrdienā 3 nedēļas vēlāk, pustukšu, algas asiņo pret ieņēmumu daļu. Šī pretruna ir tā, ar kuru galu galā saskaras katrs pludmales operators. Būvējiet savu virtuvi, sēdvietas un komandu savai labākajai dienai — 400 viesi, pilna saule, bez vēja — un jūs maksājat par šo jaudu 100 vidēji sliktās dienās, kad ierodas 150 viesi, izasiņojot darbaspēka izmaksas pret ieņēmumiem, kas to nevar atbalstīt. Būvējiet vietā vidējai 150 viesu dienai, un jūsu 30 labākajās dienās, dienās, kas nes jūsu Season Number, jūs esat jaudas ierobežots tieši tā, kā aprakstīts 4. nodaļā, noraidot viesus, kuri būtu izveidojuši jūsu gadu.

Neviens galējais variants nedarbojas, un vairums īpašnieku, kas jūtas iestrēguši, ir iestrēguši, jo mēģina izvēlēties vienu fiksētu konfigurāciju, tā vietā, lai pieņemtu, ka reālā atbilde ir sistēma, kas maina formu atkarībā no dienas. Tas ir **Mode Ladder** mērķis: 3 atšķirīgas, iepriekš definētas darbības konfigurācijas, katrai savs viesu mērķis, personāls un ēdienkarte, starp kurām jūsu bizness pārslēdzas, pamatojoties uz WRI prognozēto pieprasījumu konkrētai dienai, izlemts 48 stundas iepriekš, izmantojot laika apstākļu indeksētu prognozēšanu no 3. nodaļas, un apstiprināts šīs dienas rītā, izmantojot personāla mehānikas no 6. nodaļas.

Režīms Viens ir Baseline. Šī ir jūsu zemākā dzīvotspējīgā tirdzniecības konfigurācija — pietiekami personāla un ēdienkartes, lai godīgi atvērtos un labi apkalpotu, bet izveidota

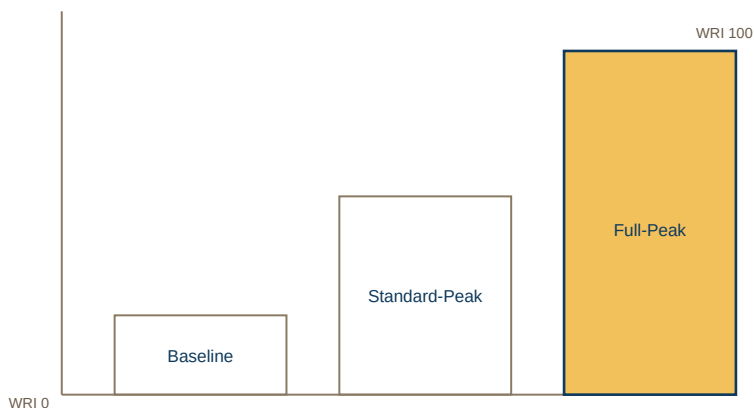
mierīgai-uz-mērenai dienai, aptuveni jūsu zemākajai pusei tirdzniecības dienu pēc prognozētajiem ieņēmumiem. Ēdienkarte ir jūsu pilns pamatklāsts. Personāls ir jūsu minimālā droša komanda virtuvē, zālē un kasē. Sēdvietas ir jūsu standarta zona, bez papildu zonu atvēršanas.

Režīms 2 ir Standard-Peak. Tas aktivizējas dienai, ko jūsu WRI prognozē kā labu-uz-stipru, aptuveni nākamo līmeni virs Baseline — varbūt jūsu vidējie 30–40% dienu pēc prognozētajiem ieņēmumiem. Personāls palielinās ar papildu zāles un kases segumu, jo īpaši ierobežojumā, kas identificēts jūsu Bottleneck Audit. Papildu sēdvietu zonas, ja jums tādas ir, atveras. Ēdienkarte var pievienot nelielu skaitu augstas caurlaidības speciālo piedāvājumu, kas maina sarežģītību uz ātrumu.

Režīms 3 ir Full-Peak. Tas ir rezervēts jūsu WRI augstākajam līmenim — aptuveni 30 dienām sezonā, kas, saskaņā ar 2. nodaļas Season Number, var nest vairāk nekā pusi jūsu ieņēmumu. Šeit kompromiss kļūst reāls: pilns personāls katrā ierobežojuma punktā, kas identificēts Bottleneck Audit, katra papildu zona atvērta, un, kas svarīgi, ēdienkarte bieži sarūk, nevis paplašinās — īsāka, ātrāka, augstākas caurlaidības "piķa karte", kas maina daļu daudzveidības uz ātrumu, kas aizsargā jūsu jaudas griestus, jo šajās dienās servisa ātrums pats par sevi ir ieņēmumu svira, nevis tikai izmaksu kontrole.

Pašapkalpošanās vai tikai-pie-letes sekcijas var pilnībā ieslēgties šajā režīmā, novirzot viesus prom no galda servisa, lai konkrēti aizsargātu kases un virtuves caurlaidību pie iesaistītajiem apjomiem.

The Mode Ladder



3 IEPRIEKŠ IZVEIDOTI REŽĪMI, KATRS SOLIS AUGŠUP PERSONĀLĀ, SĒDVIETĀS UN ĒDIENKARTĒ — IZRAISĪTI NO WRI PUNKTU SKAITA, NEVIS IMPROVIZĒTI DIENĀ

Trigeris režīmu pārslēgšanai ir jūsu WRI punktu skaits pret iepriekš saskaņotiem sliekšņiem, izlemts iepriekš, nevis improvizēts brīdī. Iestatiet sliekšņus Plāna fāzes laikā (1. nodaļa), izmantojot savas Season Number ieņēmumu joslas (2. nodaļa) kartētas pret jūsu WRI (3. nodaļa): piemēram, WRI zem 45 izraisa Baseline, 45–70 izraisa Standard-Peak, virs 70 izraisa Full-Peak. Šo skaitļu fiksēšana iepriekš ir tas, kas padara 48 stundu iepriekšēju personāla lēmumu iespējamu 6. nodaļā — neviens ceturtdien neminē, vai sestdienā "jūtas" aizņemta; viņi lasa punktu skaitu pret sliekšni, kas tika iestatīts mēnešus iepriekš, kad visiem bija laiks skaidri domāt.

Ņemsim ilustratīvu 300 vietu pludmales klubu ar trim šādā veidā izveidotiem režīmiem. Baseline vada 14 cilvēku pamatpersonālu visās stacijās, standarta 180 vietu zonu, pilnu ēdienkarti, un vidēji sasniedz 140 viesus dienās, kad tas tiek izmantots — aptuveni 55% sezonas tirdzniecības dienu. Standard-Peak vada 21 darbinieku, atver 60 vietu papildu terasi, un vidēji sasniedz 260 viesus apmēram 30% tirdzniecības dienu. Full-Peak vada 29 darbiniekus, atver visas 300 vietas plus tikai-pie-letes satelītstendu pie ieejas, saīsina ēdienkarti līdz 12 ātri kustīgiem vienumiem, un vidēji sasniedz 410 viesus aptuveni 15% tirdzniecības dienu — kas, pie šī kluba vidējā tēriņa, ir tieši segments, kas ģenerē neproporcionālo ieņēmumu daļu, ko prognozēja Season Number darblapa. Kritiskā disciplīna ir tā, ka šī kluba īpašnieks nekomplektē Full-Peak līmeņus Standard-Peak dienās "drošības pēc" — šis instinkts, izplatīts starp nervoziem pirmās sezonas operatoriem, ir tieši tas, kas mazina maržu dienās, kurām tas nav vajadzīgs.

Mode Ladder darbojas tikai tad, ja katra režīma ēdienkarte, personāls un sēdvietu konfigurācija patiešām ir iepriekš izveidota, nevis improvizēta. Uzrakstiet katru režīmu kā vienas lapas darbības karti: viesu mērķis, personāla skaits un stacijas piešķirums, sēdvietu plāns, ēdienkartes saraksts, un jebkurš aprīkojums vai zona, kas ieslēdzas vai izslēdzas. Laminējiet tos. Izlieciet tos, kur maiņas vadītājs pārbauda trigeri. Visa būtība ir tāda, ka, kad WRI punktu skaits nāk ceturtdien sestdienai, lēmums — kurš režīms, kurš personāls, kura ēdienkarte — aizņem 5 minūtes, jo domāšana jau notika februārī.

Viena lieta, ko īpašnieki konsekventi nenovērtē: disciplīna samazināt režīmu, ne tikai to palielināt. Emocionāli ir viegli pāriet no Baseline uz Full-Peak, kad tiek prognozēts karstuma vilnis — visi ir sajūsmā. Ir daudz grūtāk vilkt Standard-Peak personālu atpakaļ uz Baseline, kad ceturtdienas prognoze izrādās sliktāka nekā otrdienas, jo personālam jau ir teikts, ka viņi strādā, un nevienam nepatīk pieņemt šo lēmumu. Bet visa Mode Ladder finansiālā loģika sabrūk, ja jūs tikai kāpjat augšup un nekad nesamazināties, tāpēc iebūvējiet samazināšanos savā komandas vienošanās no pirmās dienas (6. nodaļa aptver tieši, kā to izdarīt, nekaitējot morālei).

Šīs nedēļas darbība: uzmetiet savas 3 režīmu kartes uz papīra, kaut aptuveni. Katrai uzrakstiet viesu mērķi, personāla skaitu, un vienu sēdvietu vai ēdienkartes izmaiņu, kas to atšķir no zemākā režīma. Tad atskatieties uz pagājušās sezonas ikdienas viesu datiem un aplēsiet, kāds procents dienu būtu iekritis katrā režīmā — šis sadalījums uzreiz pasaka, vai jūsu pašreizējā fiksētā konfigurācija ir bijusi pārbūvēta vai nepietiekami izveidota lielākajai daļai jūsu tirdzniecības kalendāra.

THE MODE LADDER — 3 DARBĪBAS REŽĪMI, VIENA VIETA

Režīms	Trigeris	Viesi	Personāls	Ēdienkarte
Klusais	Zem 20°C vai lietus	Līdz 60	Tikai pamatkomanda	Pilna ēdienkarte
Normāls	20–27°C, sauss	60– 180	Pamats + pirmais flex līmenis	Pilna ēdienkarte
Piķis	27°C+, sauss, nedēļas nogale	180– 400	Pamats + visi flex līmeņi	Īsa piķa ēdienkarte

Sākot

- 1 Uzmetiet savas 3 režīmu kartes — Baseline, Standard-Peak, Full-Peak — katru ar viesu mērķi un personāla skaitu.
- 2 Katram režīmam uzrakstiet vienu sēdvietu vai ēdienkartes izmaiņu, kas to atšķir no zemākā režīma.
- 3 Iestatiet WRI sliekšņus iepriekš, kas izraisa katru režīmu, nevis izlemiet dienā.
- 4 Aplēsiet, kāds procents pagājušās sezonas tirdzniecības dienu būtu iekritis katrā režīmā.

NODAĻA 6

Weather-Indexed Roster

Cerie uz labāko, plāno sliktāko.

— VECĀ JŪRNICĪBAS PARUNA

Personāls, kas izveidots parastā veidā — noteikts 6 nedēļas iepriekš, tas pats personāls katru sestdienu neatkarīgi no apstākļiem — ir personāls, kas izveidots biznesam, kuru jūs patiesībā nevadāt. Tagad jums ir rīki, lai darītu labāk: Weather Revenue Index no 3. nodaļas prognozē pieprasījumu, un Mode Ladder no 5. nodaļas definē, kāds personāls nepieciešams katram pieprasījuma līmenim. Šī nodaļa ir tā, kur šīs 2 lietas kļūst par faktisku darba grafiku, ar kuru jūsu komanda var dzīvot.

Metode ir **Weather-Indexed Roster**, un tās galvenais mehānisms ir vienkāršs: maiņas tiek apstiprinātas 48 stundas iepriekš pret WRI prognozi šai dienai, nevis fiksētas nedēļas iepriekš un nevis izlemtas šīs dienas rītā. 48 stundas ir saldaiss punkts lielākajai daļai vietu — pietiekami tuvu, ka laika apstākļu prognoze ir samērā uzticama (prognozes 48 stundu robežās ir jēgpilni precīzākas nekā 5 vai 7 dienu prognozes, jo īpaši vēja un lietus mainīgajiem, ko jūsu WRI vissvarāk sver), un pietiekami tālu, ka jūsu komanda patiešām var plānot savas dzīves, sakārtot bērnu aprūpi, vai paņemt maiņu citur dienā, kad jūs viņus neaicināt.

Struktūrizējiet savu komandu 3 līmeņos. Pamatlīmenis ir jūsu fiksētais pamats — personāls, kas ieplānots katrā tirdzniecības dienā neatkarīgi no režīma, aptverot Baseline prasības. Šim līmenim ir garantētas stundas, un tas ir jūsu Returner Rate stratēģijas mugurkauls 7. nodaļā. Flex līmenis tiek apstiprināts 48 stundas iepriekš Standard-Peak un Full-Peak dienām — tie ir darbinieki, kas zina, ka viņi ir personālā visai sezonai ar noteiktu paredzamo maiņu skaitu, bet konkrētās dienas nostiprinās 48 stundu ciklā. On-Call līmenis ir mazāks baseins, apstiprināts pat

24 stundas iepriekš, izmantots tikai, lai segtu Full-Peak pieaugumus vai pēdējā brīža Pamatlīmeņa prombūtnes, un kompensēts konkrēti par šo elastību.

Godīguma problēma ir reāla, un tas ir iemesls, kāpēc lielākā daļa mēģinājumu ar laika apstākļu elastīgu personālu neizdodas: ja flex-līmeņa personāls jūtas pastāvīgi nenoteikts par to, vai viņi strādā, vai pietiekami nopelna, vai tiek pret viņiem izturēts patvaļīgi, jūs viņus zaudēsiet sezonas vidū, tieši tad, kad viņu aizvietošana ir vissarežģītākā. Atrisiniet to ar rakstisku komandas vienošanos, saskaņotu pirms sezonas sākuma, aptverot 4 lietas. Pirmkārt, minimālais garantētais maiņu skaits nedēļā flex-līmeņa personālam neatkarīgi no režīma, lai neviena ienākumi nekrītas līdz nullei Baseline dienu sērijā. Otrkārt, kompensācijas prēmija on-call līmenim — fiksēta summa vai maksājums par pieejamības logu, atsevišķi no nostrādātajām stundām, jo pieejamība pati par sevi ir kaut ko vērtā un jāmaksā kā tāda. Treškārt, skaidrs, godīgs noteikums par to, kā tiek sadalītas flex maiņas, kad Full-Peak dienai nepieciešami vairāk roku, nekā vien flex līmenis nodrošina — vecākums, rotācija, vai reģistrēšanās-pirmais sistēma, kuru jūsu komanda dod priekšroku, bet izlemts vienreiz un piemērots konsekventi, nevis improvizēts maiņu pa maiņai. Ceturtkārt, skaidrs pārtraukšanas protokols: ja maiņa ir apstiprināta un tad prognoze pasliktinās pietiekami, lai pazeminātu režīmu, cik daudz brīdinājuma un kāda kompensācija, ja vispār, attiecas uz pārtraukto flex vai on-call maiņu.

Komandas Vienošanās, 4 Punkti

- 1 Iestatiet minimālo garantēto maiņu skaitu nedēļā flex-līmeņa personālam, neatkarīgi no režīma.
- 2 Iestatiet kompensācijas prēmiju on-call līmenim, atsevišķi no faktiski nostrādātajām stundām.
- 3 Vienojieties par skaidru, konsekventu noteikumu papildu flex maiņu piešķiršanai Full-Peak dienā.
- 4 Uzrakstiet skaidru pārtraukšanas protokolu: brīdinājuma periods un kompensācija atceltai apstiprinātai maiņai.

Šis ceturtais punkts ir svarīgāks, nekā izskatās. Juridiskie minimālā brīdinājuma noteikumi apstiprinātas maiņas atcelšanai atšķiras atkarībā no jurisdikcijas, un vairākās Eiropas valstīs apstiprināta maiņa, kas atcelta ar īsu brīdinājumu, juridiski pieprasa daļēju vai pilnu kompensāciju neatkarīgi no tā, kas patiesībā notiek ar laika apstākļiem — pārbaudiet savus vietējos noteikumus, pirms izveidojat 48 stundu ciklu, jo WRI vadīts personāls, kas pārkāpj minimālā brīdinājuma likumu, nav sistēma, tā ir atbildība. Iebūvējiet savu kompensāciju pārtrauktajām maiņām Season Number darbaspēka izmaksu rindā no paša sākuma, nevis attieciet pret to kā neplānotu izdevumu, kad tas notiek.

Ņemsim ilustratīvu 90 cilvēku sezonas komandu, struktūrizētu kā 35 Pamata, 40 Flex un 15 On-Call. Baseline dienā strādā tikai Pamats — 14 darbinieki pēc 5. nodaļas piemēra. Standard-Peak

dienā, apstiprinātā ceturtdien sestdienai, Pamats plus rotējoša Flex apakškopa palielina kopējo skaitli līdz 21. Full-Peak dienā Pamats, viss ieplānotais Flex, un izsaukums uz On-Call palielina kopējo skaitli līdz 29. 130 dienu sezonā ar režīma sadalījumu, aplēstu 5. nodaļā (aptuveni 55% Baseline, 30% Standard-Peak, 15% Full-Peak), Flex-līmeņa personāls šajā ilustratīvajā modeli vidēji strādā apmēram 3,1 apstiprinātu maiņu nedēļā, nevis vienmērīgu skaitli, ar komandas vienošanās garantēto minimumu iestatītu uz 2 maiņām nedēļā, lai neviens nekristu zem dzīvotspējīgas grīdas pat sliktu laika apstākļu periodā.

Mehāniskā puse arī ir svarīga. Iebūvējiet 48 stundu apstiprinājumu jebkurā grafiku veidošanas rīkā, ko jūsu komanda jau izmanto — lielākā daļa moderno personāla grafiku un ar POS saistīto sistēmu atbalsta nosacītas vai melnraksta maiņas, kas pārvēršas apstiprinātās ar paziņojumu, kas ir daudz uzticamāk nekā WhatsApp grupas ziņa, nosūtīta nekonsekventos laikos. Sūtiet apstiprinājumus vienā un tajā pašā laikā katrā ciklā — teiksim, katru ceturtdien plkst. 14:00 nākamajai sestdienai-svētdienai, katru svētdien plkst. 14:00 nākamajai trešdienai-ceturtdienai, ja jūs tirgojaties nedēļas vidū — lai jūsu komanda uzzinātu tieši, kad pārbaudīt, nevis nemierīgi atsvaidzinātu grupas tērzēšanu.

Šī pareizā darīšanas ieguvums parādās tieši jūsu Season Number: darbaspēka izmaksām kā procentiem no ieņēmumiem vajadzētu būt jēgpilni zemākiem un stabilākiem laika apstākļu indeksētā personālā, nekā fiksētā, jo jūs nemaksājat Full-Peak algas Baseline dienās, un jūs nesteidzaties atrast pēdējā brīža

segumu (bieži par prēmiju, caur aģentūras personālu), kad neieplānota Full-Peak diena jūs pārsteidz.

Šīs nedēļas darbība: izveidojiet savu 3 līmeņu struktūru — Pamats, Flex, On-Call — ar aptuvenu personāla skaitu katram, un uzrakstiet 4 punktu komandas vienošanos (minimālās garantētās stundas, on-call prēmija, sadales noteikums, pārtraukšanas protokols) kā vienas lapas dokumentu. Pirms jūs to pabeidzat, pārbaudiet savus vietējos minimālā-brīdinājuma-par-maiņas-atcelšanu noteikumus, jo tikai šī pārbaude var jūs izglābt no personāla sistēmas izveidošanas, kuru jums vajadzētu atsaukt sezonas vidū.

Šonedēļ

- 1 Izveidojiet savu 3 līmeņu struktūru — Pamats, Flex, On-Call — ar aptuvenu personāla skaitu katram.
- 2 Uzrakstiet 4 punktu komandas vienošanos: minimālās garantētās stundas, on-call prēmija, sadales noteikums, pārtraukšanas protokols.
- 3 Pārbaudiet savus vietējos minimālā-brīdinājuma-par-maiņas-atcelšanu noteikumus pirms 48 stundu apstiprinājuma cikla pabeigšanas.
- 4 Iestatiet fiksētu nedēļas laiku maiņu apstiprinājumu sūtīšanai, lai komanda uzzinātu tieši, kad pārbaudīt.

NODAĻA 7

60 Cilvēku Pieņemšana Darbā Sešās Nedēļās

Iegūstiet pareizos cilvēkus autobusā.

— JIM COLLINS

Katrs cits bizness šīs grāmatas auditorijā saskaras ar pieņemšanas darbā problēmu, kas attīstās pakāpeniski — vakance šeit, jauna loma tur. Jūs saskaraties ar kaut ko tuvāku militārai mobilizācijai: veidojot visu darbības komandu gandrīz no nulles, apmācot viņus līdz standartam, kas ir pietiekami labs maksājošai publikai, aptuveni 6 nedēļu logā starp to, kad sākas nopietna pieņemšana darbā un kad sezona pieprasa pilnu gatavību. Sadariet to nepareizi, un katrs cits šīs grāmatas ietvars — Mode Ladder, Weather-Indexed Roster, Bottleneck Audit — ir izveidots uz komandas, kuras nav vai kura nav gatava.

Vienīgais lielākais svira šajā nodaļā, lielāks nekā jebkurš pieņemšanas darbā kanāls vai interviju tehnika, ir jūsu **Returner Rate**: procentuālā daļa pagājušās sezonas komandas, kas atgriežas šajā sezonā. Tas prognozē pelnošu sezonu uzticamāk nekā gandrīz jebkurš cits atsevišķs rādītājs, kas pieejams februārī, jo augsts Returner Rate nozīmē, ka jūsu Full-Peak režīma personāls ir nokomplektēts ar cilvēkiem, kuri jau zina kases sistēmu, jau zina virtuves izsniegšanas ritmu, un jau zina, kā pārvietoties cauri 400 viesu sestdienai bez apmācības līknes, kas ēd jūsu piķa dienas — tieši tās dienas, no kurām Season Number visvairāk ir atkarīgs.

Mērķējiet uz vismaz 50% Returner Rate, un uzskatiet visu virs 65% par izcilu. Zem 35% jums ir strukturāla saglabāšanas problēma, kuru vērts atrisināt pirms pieņemšanas darbā apjoma problēmas atrisināšanas, jo nekāda gudra janvāra pieņemšana darbā nekompensē komandu, kas ir 70% jauna katru sezonu — jūs maksāsi apmācības līknes izmaksas, lēnākā servisā un vairāk kļūdās, tieši caur savām vērtīgākajām nedēļām.

Pieņemšanas darbā grafiks sākas daudz agrāk, nekā vairums īpašnieku domā, un tā ir šīs nodaļas otrā mācība: pavasara pieņemšana darbā ir Plāna fāzes aktivitāte, kas sākas ziemas dziļumā, nevis Sprintam-tuva steiga aprīlī. Sāciet janvārī ar saviem atgriezējiem. Sazinieties ar katru pagājušās sezonas darbinieku tieši un personīgi — nevis grupas e-pastu — un iegūstiet stingru jā vai nē 3 nedēļu laikā, jo atgriezējs, kurš no jums nav dzirdējis līdz februāra sākumam, pieņems, ka jūs viņu nevēlaties atpakaļ, un pieņems citu piedāvājumu. Šis vienīgais solis, izdarīts agri un personīgi, ir lielākais Returner Rate dzinējs; īpašnieki, kas gaida līdz martam, lai sazinātos ar atgriezējiem, regulāri redz savu rādītāju sabrūkam vienkārši no kavēšanās, nevis no jebkādas patiesas domas maiņas starp personālu. Apsveriet paviljona īpašnieci, kas pieņēma, ka visa viņas zāles komanda vienkārši "zinās", ka viņi ir gaidīti atpakaļ, un atlika zvanīšanu līdz marta beigām — kad viņa beidzot piezvanīja, 4 no viņas spēcīgākajiem atgriezējiem jau bija pieņēmuši piedāvājumus citur, ne tāpēc, ka viņi vēlējās šos darbus vairāk, bet tāpēc, ka neviens viņiem nebija pajautājis vispirms.

Līdz februāra sākumam jūs zināt savu atgriezēju skaitu un atlikušo plaisu. Uzsāciet savu ieteikumu programmu nekavējoties — jēgpilnu bonusu (ilustratīvi, 150–250 €, samaksāts pēc tam, kad ieteiktais darbinieks pabeidz noteikto pārbaudes periodu, piemēram, 4 nostrādātas nedēļas), samaksātu jebkuram pašreizējam vai atgriežoties darbiniekam, kas iesaka darbinieku, kurš paliek. Ieteikumu avota pieņemtie darbinieki konsekventi pārspēj atklātā tirgus pieņemtos darbiniekus saglabāšanā

sezonas laikā, jo viņi ierodas ar sociālo saikni jau esošu un draugu, kas ir ieguldījis viņu panākumos.

Atlikušajai plaisai veiciet grupu intervijas, nevis viens-pret-vienu secīgas intervijas — pludmales darbībai, kas pieņem darbā desmitiem lielākoties sākuma-vidēja līmeņa lomu, 20 kandidātu grupu intervijas vienlaikus, notiekot 90 minūtes ar grupu uzdevumu un īsu individuālu sarunu maisījumu, ļauj jums novērtēt komandas piemērotību un komunikāciju vieglā spiedienā daudz ātrāk nekā viens-pret-vienu, un ļauj jums izteikt piedāvājumus visai kohortai dienu, nevis nedēļu laikā. Plānojiet aptuveni 3 līdz 4 šādas sesijas februārī un martā, lai pieņemtu darbā lielāko daļu atlikušā personāla skaita.

Mājoklis pelna savu rindu, ja jūsu vieta atrodas vietā, kur sezonas personāls nevar pamatoti braukāt katru dienu — patiesi izplatīts ierobežojums pludmales un ezera vietās tālu no tā, kur jaunie sezonas darbinieki patiešām dzīvo. Ja jūs varat piedāvāt vai starpniekot koplietošanas mājokli, kaut nedaudz, tas jēgpilni paplašina jūsu pieņemšanas darbā baseinu ārpus tiešā vietējā iedzīvotāju loka un bieži ir izšķirošais faktors spēcīgam kandidātam, izvēloties starp jūsu piedāvājumu un konkurenta piedāvājumu.

Tad nāk saspiestā apmācības nedēļa, parasti pēdējā nedēļa pirms atvēršanas, kur mēneši normāla restorāna iepazīšanās līknes ir jānotiek piecās vai sešās dienās. Struktūrizējiet to apzināti, nevis ļaujiet tam kļūt par vispārēju orientāciju: pirmā diena ir sistēmas un drošība (POS, virtuves drošība, atvēršanas/aizvēršanas procedūras); otrā un trešā diena ir

stacijai specifiska tehniskā apmācība ar atgriezēju, kas pārī ar katriem diviem vai trim jaunajiem darbiniekiem kā mentors, kas ir vienīgais visvairāk sviras izmantošanas veids jūsu atgriežējiem pārī viņu pašu darbaspēkam; ceturtdiena ir pilns sausā skrējiena serviss, ideālā gadījumā ar reāliem (ar atlaidi vai bez maksas) viesiem, veicot faktisko Baseline režīmu no jūsu Mode Ladder; piektā diena ir apkopojums un labošanas kārta pirms durvju atvēršanas patiesi.

Ņemsim ilustratīvu 60 cilvēku komandas mērķi vidēja izmēra pludmales klubam. Ja janvāra sasniegšana nodrošina 28 atgriežējus (47% Returner Rate pret 60 cilvēku iepriekšējās sezonas bāzi), plaista ir 32. Ieteikumi, kas darbojas apmēram 40% pieteikumu līdz februāra beigām, var dot 13 pieņemšanas darbā. 2 grupu interviju sesijas martā, smeļoties no atklātā tirgus pieteikumiem un vietējiem darba sludinājumiem, aizpilda atlikušos 19. Visi 60 tiek apstiprināti līdz aprīļa sākumam, atstājot pilnas 3 nedēļas pirms apmācības nedēļas dokumentācijai, formas tērpu izmēriem un pirms-ierašanās komunikācijai — nevis haotisko pēdējās nedēļas steigu, kas notiek, kad pati pieņemšana darbā turpinās līdz pat atvēršanai.

Šīs nedēļas darbība, neatkarīgi no tā, kāds mēnesis pašlaik ir: ja jūs jau to nesekojat, aprēķiniet pagājušās sezonas Returner Rate tagad no saviem algas saraksta ierakstiem — atgriežošos darbinieku skaits, kas strādāja gan šajā jaunākajā sezonā, gan iepriekšējā, dalīts ar šīs jaunākās sezonas kopējo darbinieku skaitu. Pierakstiet šo skaitli. Tā ir jūsu sākuma bāze, un tās uzlabošana ir vissvarāk sviras pieņemšanas darbā projekts, kas jums pieejams pirms nākamās sezonas.

Sākot

- 1 Aprēķiniet pagājušās sezonas Returner Rate no algas saraksta: atgriežošos darbinieku skaits dalīts ar kopējo darbinieku skaitu.
- 2 Sazinieties ar katru pagājušās sezonas darbinieku tieši un personīgi, tiecoties uz stingru jā vai nē 3 nedēļu laikā.
- 3 Uzsāciet ieteikumu bonusu programmu (ilustratīvi 150–250 €, samaksāts pēc noteiktā pārbaudes perioda) atlikušajai plaisai.
- 4 Ieplānojiet 5 grupu interviju sesijas ar astoņiem-12 kandidātiem katrā februārī un martā.
- 5 Struktūrizējiet saspiesto apmācības nedēļu: sistēmas un drošība, stacijas apmācība pārī ar atgriezēja mentoru, sausā skrējiena serviss, tad apkopojums.

NODAĻA 8

Smiltis, Sāls Un Saule: Ēdienkartes Inženierija Pludmalei

Vienkāršība ir galīgā izsmalcinātība.

— LEONARDO DA VINCI

Ēdienkarte, kas darbojas ēdamzālē, neizdodas pludmalē, un tā neizdodas iemeslu dēļ, kam nav nekāda sakara ar garšu. Karstums vienlaikus pasliktina ēdienu un pacietību. Vējš izklīdina salvetes, ēdienkartes un jebko, kas pasniegts atklāti. Smiltis iekļūst visā galda sasniedzamības zonā, ieskaitot galda piederumu atvilktnes, ja jūs neesat uzmanīgi par to, kur tās tiek glabātas. Un jūsu viesis, biežāk nekā ne, mēģina ēst ar vienu roku, turot tālruni, bērnu vai pludmales somu, tiešā saulē, kas padara sarežģītu pasniegšanu vienkārši neredzamu pret atspīdumu. Nekas no tā nenožīmē, ka jūsu ēdienam jābūt sliktākam. Tas nožīmē, ka tam jābūt izstrādātam citam ierobežojumu kopumam nekā parasta restorāna ēdienkartei.

5 kritēriji, kas patiešām ir svarīgi pludmalē, ir dalāmība, ātrums, aukstuma-vai-turēšanas-stabilitāte, vienas-rokas un fotogrāfiskums — un es izmantoju **Beach Menu Matrix**, lai novērtētu katru esošo un potenciālo ēdienkartes vienumu pret tiem kopā ar diviem komerciāliem mainīgajiem, par kuriem jūs jau rūpējaties: sagatavošanas laiku un maržu. Novērtējiet katru vienumu 1–5 pēc visām septiņām dimensijām (5 pludmales-piemērotības kritēriji, plus turēšanas laiks minūtēs pārvērsts punktu skaitā, plus bruto maržas procenti pārvērsti punktu skaitā), un jūs iegūsiet vienu kārtojamo tabulu, kas godīgi pasaka, kuri vienumi darbojas jūsu kontekstā un kuri ir ēdamzāles paliekas, kuras neviens patiesībā neprasīja paturēt ēdienkartē.

Dalāmība ir svarīga, jo pludmales grupas bieži ir lielākas un daudzveidīgāka vecuma nekā tipisks ēdamzāles galds, un vienumi, kas izstrādāti dalīšanai — dēlis, spainis, liels formāts —

gan palielina vidējo tēriņu uz galdu, gan samazina individuālo virtuves biļešu skaitu, kas nepieciešams grupai, kas aizsargā jūsu 4. nodaļas Bottleneck Audit griestus. Ātrums ir svarīgs acīmredzami, bet konkrēti tas nozīmē zemu sagatavošanas laika dispersiju, ne tikai zemu vidējo — viens, kas parasti aizņem 2 minūtes, bet dažreiz 8 nekonsekventa procesa dēļ, ir sliktāks jūsu kases rindas caurlaidībai nekā viens, kas uzticami aizņem 4 minūtes katru reizi, jo nekonsekventais viens rada sagrupēšanos, kas pārvērš pārvaldāmu rindu par redzamu. Aukstuma-vai-turēšanas-stabilitāte ir svarīga, jo pludmales virtuve zaudē viesus paisumam, saules pozīcijai, vai draugam, kas viņus aicina, kas nozīmē, ka ēdiens bieži atrodas 5 līdz 15 minūtes pirms tā apēšanas — karsts ēdiens, kas paredzēts apēšanai nekavējoties, šajā logā slikti pasliktinās, kamēr dabiski auksts vai istabas temperatūras stabils ēdiens nepasliktinās. Vienas-rokas ir svarīgs burtiski — vai to var apēst bez naža un dakšiņas, stāvēt, ar smiltīm klātām rokām. Fotogēniskums ir svarīgs komerciāli, ne tukšīgi — vizuāli iespaidīgs dalāms viens, nofotografēts un dalīts, ir bezmaksas mārketinga, ko vienkāršs kartupeļu šķīvis nekad negenerē, un ir vērts aktīvi izstrādāt vismaz pāris zīmola vienumus konkrēti šim mērķim.

Palaidiet matricu savai pašreizējai ēdienkartei, un jūs parasti atradīsiet pazīstamu modeli: sauja vienumu — parasti vienkārši, augstas maržas, ātri vienumi, piemēram, labs burgers, piekrautas kartupeļu čipsi, poke vai ceviche bļoda, vai labi izpildīts tostermaize — novērtē augstu gandrīz katrā dimensijā un klusi nes neproporcionālu apjomu un maržu. Un jūs atradīsiet asti no vienumiem — bieži tie, kurus īpašnieks personīgi

visvairāk mīl, vērienīgāku galveno ēdienu vai darbietilpīgu uzkodu — kas novērtē slikti dalāmībā, turēšanas laikā un sagatavošanas laika konsekvencē, un kas izdzīvo ēdienkartē vairāk no pieķeršanās nekā no darbības.

Komerčiālā gājiens ir īsa pamatēdienkarte, izveidota gandrīz pilnībā no jūsu augstu novērtēto vienumu, saglabāta patiesi īsa — vairums labi vadītu pludmales darbību pārvalda 30 vienumus kopumā visās sadaļās, nevis 30-plus vienumu ēdienkartes, kas ir izplatītas visu gadu strādājošos restorānos, jo īsa ēdienkarte ir ātrāk ražojama konsekventi, vieglāk lielākoties jaunai sezonas virtuves komandai (skat. 7. nodaļu) izpildāma bez kļūdām, un vieglāk viesim ātri izlemjama, kas pats par sevi aizsargā caurlaidību. Tad slāņojiet vienu laika apstākļu izraisītu speciālo piedāvājumu virsū, mainītu, pamatojoties uz Weather Revenue Index rādījumu no 3. nodaļas — patiesi atšķirīgu vienumu, ne tikai piedevas maiņu, kas ir konkrēti izstrādāts dienas apstākļiem: atdzesētu, mitrinošu, dalāmu vienumu karstā augsta-WRI dienā, salīdzinājumā ar siltāku, sārtīgāku komforta vienumu vēsākā, zemāka-WRI malējā-sezonas dienā, kad pamata aukstuma-orientēta ēdienkarte varētu citādi darboties zem gaidītā.

Ņemsim ilustratīvu piemēru no pludmales grila, kas palaiž matricu uz 24 vienumu mantojuma ēdienkartes. 8 vienumi novērtēja 5/5 vai 4/5 pēc visiem pludmales-piemērotības kritērijiem un nesa apvienotus 68% no kopējiem ēdiena ienēmumiem, neskatoties uz to, ka bija tikai trešdaļa no ēdienkartes. 6 vienumi novērtēja slikti turēšanas laikā un sagatavošanas-konsekvencē konkrēti, un tika atrasti, savstarpēji

atsaucoties pret virtuves biļešu laika datiem, esot atbildīgi par neproporcionālu daļu no lēno-biļešu izlēcēju, kas klusi vilka lejup virtuves Bottleneck Audit caurlaidību piķa sestdienās. Šo 6 vienumu izgriešana un atlikušo 10 vidēji novērtēto vienumu konsolidēšana ciešākā 18 vienumu ēdienkartē, izveidotā ap augšējiem astoņiem plus rotējošu laika apstākļu speciālo piedāvājumu, radija — šajā ilustratīvajā gadījumā — izmērītu vidējā biļetes laika kritumu apmēram 90 sekundēs salīdzināmā piķa dienā, kas pats par sevi pārcēla virtuves ierobežojumu, identificētu Bottleneck Audit, jēgpilni tuvāk kases rindas ierobežojumam, dodot operatoram reālu telpu pirms nepieciešamības ieguldīt papildu virtuves aprīkojumā.

Marža pelna pēdējo vārdu šeit, jo pludmales vietām ir konkrēta priekšrocība, ko lielākā daļa īpašnieku nepietiekami izmanto: sagūstīta, zemas aizvietojamības auditorija. Viesis jūsu terasē, pēcpusdienas vidū, neiet 2 kilometrus pa smiltīm, lai pārbaudītu konkurenta cenas. Tas nedod licenci uz izspiešanu — reputācija saspīestā sezonā (17. nodaļa) to soda ātri un pastāvīgi — bet tas nozīmē, ka labi izstrādāti, augstas uztvertās vērtības dalāmi formāti var nest stiprākas maržas nekā līdzvērtīgs viens konkurētspējīgā ēdamzāles tirgū, un Beach Menu Matrix vajadzētu godīgi svērt maržu, nevis pēc noklusējuma izmantot jebkuru cenu noteikšanu, ko izmanto tuvējais visu gadu strādājošais restorāns.

Šīs nedēļas darbība: novērtējiet savu pašreizējo ēdienkarti, vienumu pēc vienuma, pret septiņām Beach Menu Matrix dimensijām — pat aptuveni 1–5 nojaudas punkti, nevis pilna datu izvilkšana. Kārtojiet pēc kopējā punktu skaita. Apskatiet konkrēti

tos vienumus, kas nonāk apakšējā kvartilē, un pajautājiēt godīgi, vai viņi ir ēdienkartē, jo viesi tos vēlas, vai jo jūs tos vēlaties.

Šonedēļ

- 1 Novērtējiet katru pašreizējo ēdienkartes vienumu, 1–5, pēc Beach Menu Matrix septiņām dimensijām — dalāmība, ātrums, turēšanas-stabilitāte, vienas-rokas, fotogēniskums, sagatavošanas laiks, marža.
- 2 Kārtojiet pēc kopējā punktu skaita un identificējiet savus apakšējās kvartiles vienumus.
- 3 Izgrieziet vai aizstājiet vienumus, kas izdzīvo no pieķeršanās, nevis no darbības.
- 4 Izstrādājiet vienu laika apstākļu izraisītu speciālo piedāvājumu, ko slāņot virs jūsu īsās pamatēdienkartes.

NODAĻA 9

Dzērienu Attiecība

Viss ar mēru, ieskaitot mērenību.

— OSCAR WILDE

Ja ir viens skaitlis, kas atšķir vidēju pludmales sezonu no izcilas, tā ir dzērienu daļa — dzērienu ieņēmumi kā procenti no kopējiem ieņēmumiem — un iemesls, kāpēc tas ir svarīgs tik neproporcionāli pludmalē, ir tas, ka tas pieaug ar temperatūru veidā, kā ēdiena ieņēmumi vienkārši nepieaug. Viesis neēd 3 reizes vairāk 32°C dienā nekā 20°C dienā. Viesis ļoti ticami dzer 5 reizes vairāk, un šī atšķirība, reizināta pāri jūsu Full-Peak dienām no Mode Ladder, ir viena no lielākajām atsevišķām svirām, vai jūsu Season Number tiek sasniegts vai nokavēts.

Es saucu mērķa rādītāju par **Dzērienu Attiecību**, un es vēlos, lai jūs to sekotu pēc dienas daļas, nevis tikai kā vienu ikdienas vidējo, jo modelis jēgpilni mainās visā tirdzniecības dienā, un ēdienkartes vai personāla lēmums, kas ir pareizs vienai dienas daļai, bieži ir nepareizs citai. Saprātīga ilustratīva mērķa josla labi vadītai pludmales darbībai: pusdienu dienas daļas dzērienu attiecība apmēram 35–40% no ieņēmumiem, pēcpusdienas dienas daļa (visaugstākās-temperatūras, visaugstākā-slāpes logs) pieaug līdz 50–55%, un vakara/saulrieta dienas daļa nostabilizējas atpakaļ līdz 30–35%, ēdienam-vadītiem vakariņu viesiem atgriežoties. Ja jūsu pēcpusdienas attiecība atrodas pie 38% nevis 50%+, ko labi optimizētai vietai vajadzētu redzēt, jūs atstājat reālu naudu uz galda tieši tajās stundās, kad jūsu Bottleneck Audit, iespējams, rāda, ka jūs jau esat jaudas ierobežoti — kas nozīmē, ka labojums nav vairāk viesu, kuriem jums, iespējams, nav vietas, tas ir vairāk tēriņu par viesi, kuru jūs jau apkalpojat.

3 mehāniskas sviras pārvieto Dzērienu Attiecību vairāk nekā jebkas cits. Pirmkārt, formāts: krūze vai spainis, pārdots galdam

ar četriem-sešiem cilvēkiem, nes jēgpilni augstāku tēriņu-uz-galdu nekā līdzvērtīgs individuālo glāžu skaits, gan tāpēc, ka tas noņem atkārtotas pasūtīšanas berzi (nevienam nav jāapstādina serveris trešajai kārtai), gan tāpēc, ka koplietots formāts uz galda darbojas kā redzams, fotogēnisks sociāls pierādījums kaimiņu galdiem — kas ir tieši tāda veida organiskā pieprasījuma radīšana, ko arī Beach Menu Matrix fotogēniskuma kritērijs mērķē. Otrkārt, caurlaidības sistēma: sasaldēti un tapas dispensijas sistēmas apkalpo dzērienu daļā no laika, ko aizņem pasūtījumam gatavots kokteilis, kas ir svarīgi divkārti — tas aizsargā jūsu kases un bāra staciju ierobežojumus no Bottleneck Audit, un tas nozīmē, ka viesa otro un trešo dzēriena pasūtījumu neatturi garš gaidīšanas laiks pie bāra, kas mērāmi nomāc atkārtotas pasūtīšanas rādītājus karstā, aizņemtā dienā.

Treškārt, stikls pret plastmasu: lielākā daļa pludmales koncesiju un daudzi vietējie noteikumi ierobežo stiklu tuvu smiltīm un ūdenim drošības un atbildības iemeslu dēļ, bet operatori, kas attiecas pret to tīri kā atbilstības izmaksu, palaiž garām, ka labi izstrādāti daudzkārtēji lietojami vai premium-jūtoši plastmasas un skārda formāti, izvēlēti apzināti, nevis kā atvainojosa pazemināšana no stikla, var nest cenu noteikšanu un uztverto vērtību gandrīz vienādu ar stikla servisu, vienlaikus noņemot patiesu drošības atbildību un plīšanas izmaksas.

Bāra caurlaidību ir vērts aprēķināt tieši, tāpat kā jūs aprēķinājat virtuves un kases caurlaidību Bottleneck Audit, jo pludmales bārs, kas nevar sekot līdzī pēcpusdienas pieprasījumam, ierobežo jūsu Dzērienu Attiecību neatkarīgi no tā, cik laba ir jūsu formāta un cenu noteikšanas stratēģija. Aprēķins: saskaitiet

savus aktīvos ieliešanas punktus (krānus, sasaldēto mašīnu galviņas, personāla nodrošinātas kokteiļu stacijas), izmēriet vidējo apkalpošanu katrā reālos piķa apstākļos, un reiziniet līdz maksimālo dzērienu-stundā skaitlim. Salīdziniet to ar jūsu Full-Peak režīma viesu mērķi no Mode Ladder, reizinātu ar jūsu mērķa Dzērienu Attiecības netiešo dzērienu-uz-viesi, un apskatiet, vai bārs patiešām var piegādāt to, ko attiecības mērķis pieprasa.

BĀRA CAURLAIDĪBA

**Maksimālie Dzērieni Stundā = Aktīvie
Ieliešanas Punkti × (3 600 ÷ Vidējais
Apkalpošanas Laiks Sekundēs)**

Ņemsim ilustratīvu pludmales klubu ar 2 tapiem un 1 sasaldēto mašīnu ar 2 galviņām, tātad 4 aktīvi ieliešanas punkti, katrs vidēji ar 25 sekunžu apkalpošanu piķī (ieskaitot krūzi, ieliešanu un skaidras naudas/kartes apstrādi) — tas ir aptuveni 144 dzērieni stundā par punktu, jeb 576 dzērieni stundā kopējā jauda. Full-Peak dienā, mērķējot uz 410 viesiem 6 stundu tirdzniecības logā (pēc 5. nodaļas piemēra), ja mērķa pēcpusdienas Dzērienu Attiecība netieši norāda uz aptuveni 1,4 dzērieniem uz viesi šajā logā, tas ir 574 dzērieni nepieciešami 6 stundu laikā, jeb apmēram 96 stundā — ērti 576-stundā bāra jaudas robežās. Bārs šeit nav ierobežojums; tam ir ievērojama telpa. Bet veiciet to pašu aprēķinu tikai ar 2 ieliešanas punktiem, nevis 4, un aina

pilnībā apgriežas — 288 dzērieni-stundā jauda pret pieprasījumu, kas var pacelties krietni virs tā koncentrēta 15-17 karstuma loga laikā, un tagad bārs, nevis virtuve vai kase, klusi ierobežo jūsu Dzērienu Attiecību un ieņēmumus tieši tajās dienās, kad Season Number to visvairāk vajag.

Iztēlojieties pludmales kluba īpašnieku, lepni vedot konsultantu cauri nesen paplašinātai virtuvei un spīdīgam otram kases punktam, tikai lai konsultants nostāvētu pie bāra 10 minūtes ar hronometru un norādītu, ka 8 cilvēku rinda sasaldētam kokteilim plkst. 15:15 izmaksāja vairāk ieņēmumu nekā jebkurš no jauninājumiem bija ieguvis. Šis ir patiesi izplatīts atklājums: operatori daudz iegulda virtuves jaudā un kases punktos, jo tie ir redzami pārpildīti apgabali, kamēr bārs — kas bieži izskatās labi, jo rinda tur nolasās kā "normāli aizņemts pludmales bārs", nevis kā redzama darbības neveiksme — klusi ir faktiskais ierobežojums augstākās maržas, ātrāk augošajai ieņēmumu līnijai visā biznesā. Veiciet savu bāra caurlaidības aprēķinu, pirms pieņemat, ka virtuve vai kase ir vieta, kur nākamajam ieguldījuma eiro vajadzētu doties.

Šīs nedēļas darbība: izvelciet savu Dzērienu Attiecību pēc dienas daļas no pagājušās sezonas POS datiem, ja jums tie ir tā segmentēti, vai sāciet to segmentēt tagad nākamajai sezonai. Ja jūsu pēcpusdienas attiecība nav skaidri augstāka nekā jūsu pusdienu un vakara attiecības, šī plaša — nevis neskaidra sajūta, ka "dzērieni varētu būt labāki" — ir jūsu sākuma punkts, un ātrākais labojums, ko testēt, gandrīz vienmēr ir formāts: ieviesiet vai virziet dalāmu krūzes vai spaiņa opciju konkrēti jūsu

augstākā-WRI pēcpusdienas logos un izmēriet attiecības maiņu tieši.

Šonedēļ

1

Izvelciet vai sāciet segmentēt savu Dzērienu Attiecību pēc dienas daļas: pusdienas, pēcpusdiena un vakars/saulriets.

2

Salīdziniet savu pēcpusdienas attiecību ar 50–55% mērķa joslu labi optimizētai vietai.

3

Aprēķiniet savu bāra caurlaidību: aktīvie ieliešanas punkti reizināti ar vidējo apkalpošanas laiku, salīdzināti ar jūsu Full-Peak viesu mērķi.

4

Testējiet dalāmu krūzes vai spaiņa formātu jūsu augstākā-WRI pēcpusdienas logā un izmēriet attiecības maiņu.

NODAĻA 10

Gultas, Kabīnes Un Iznomātais Kvadrātmeters

Cena ir tas, ko jūs maksājat. Vērtība ir tas, ko jūs saņemat.

— WARREN BUFFETT

Katra nodaļa līdz šim ir bijusi par ēdiena un dzērienu ieņēmumiem. Šī nodaļa ir par otro, patiesi atšķirīgo ieņēmumu modeli, ko daudzi pludmales operatori vada līdzās tam, nekad neattiecoties pret to kā savu biznesa līniju ar savu ekonomiku: pašas telpas iznomāšanu, pa dienai vai sesijai, gultu, kabīņu, saulesargu un premium zonu formā.

Kļūda, ko es redzu visbiežāk, ir šīs telpas cenu noteikšana reaktīvi — apaļš skaitlis, kas "jūtas pareizi", vai skaitlis, nokopēts no konkurenta gar pludmali — nevis pret to, ko šis pats kvadrātmeters ģenerē ēdiena un dzērienu ieņēmumos, ja tas atstāts neiznomāts un vienkārši izmantots kā parasta sēdvietā. Šis salīdzinājums ir visa **Cabana Yield Model** loģika, un tas ir vienkāršāk, nekā izklausās: jebkurai iznomājamai telpas daļai aprēķiniet tās Nomas Ienesīgumu (nomas maksu, plus jebkuru pievienoto minimālo tēriņu, dienā) pret tās Alternatīvo Ēdiena-un-Dzērienu Ienesīgumu (ko līdzvērtīga standarta sēdvietu platība parasti ģenerē ēdiena un dzērienu ieņēmumos tajā pašā tirdzniecības dienā), un nosakiet cenu — vai izlemiet, vai vispār piedāvāt telpu kā iznomājamu — pamatojoties uz to, kas ir patiešām augstāks, nevis pēc instinkta.

CABANA IENESĪGUMS

**Kopējais Ienesīgums = Nomas Maksa +
Faktiskais Ēdiena-un-Dzērienu Tēriņš,
salīdzināts ar tās pašas platības Alternatīvo
Ēdiena-un-Dzērienu Ienesīgumu**

Izstrādāsim ilustratīvu piemēru. 4 cilvēku kabīne aizņem aptuveni pusotra standarta galda platību. Full-Peak dienā līdzvērtīgs pusotra galda standarta sēdvietas, apgrieztas divreiz dienas laikā pie šī kluba vidējā tēriņa, varētu ģenerēt apmēram 340 € ēdiena un dzērienu ieņēmumu. Ja kabīne tiek iznomāta par 180 € dienā bez pievienota minimālā tēriņa, un vidējā to aizņemošā grupa faktiski iztērē 95 € ēdienam un dzērienam papildus šai nomai (zemāk nekā standarta galda tēriņš, jo kabīnes viesi bieži atnes savas uzkodas un dzērienus tieši tāpēc, ka viņi maksā prēmiju par pašu telpu), kabīnes kopējais ienesīgums ir 275 € — patiešām zemāk par 340 €, ko telpa ģenerētu kā standarta sēdvietas. Tā ir zem-tirgus nomas cena, un tā izmaksā operatoram naudu tieši tajās dienās, kad tas ir vissvarīgākais.

Tagad pievienojiet minimālā tēriņa prasību 120 € ēdienam un dzērienam tai pašai 180 € nomai, izplatītu un vispār labi pieņemtu struktūru premium pludmales telpai. Kopējais ienesīgums kļūst par 300 € minimums, un praksē grupas, kas jau ir apņēmušās premium telpai un minimālajam tēriņam, mēdz iztērēt nedaudz virs minimuma, nevis tieši pie tā — ilustratīvi, faktiskais vidējais 150 € pret 120 € grīdu, atnesot kopējo ienesīgumu līdz 330 €, tagad aptuveni pielīdzināts standarta sēdvietām, nevis zem tām. Minimālais tēriņš nav tikai ieņēmumu grīda; tas ir mehānisms, kas saskaņo Cabana Yield Model ar Alternatīvo Ēdiena-un-Dzērienu Ienesīgumu, pret kuru tas tiek salīdzināts.

Šo aprēķinu vajadzētu veikt atsevišķi katrai atšķirīgai zonai vai telpas veidam, ko piedāvājat, jo ienesīguma salīdzinājums mainās pēc atrašanās vietas un dienas veida. Ēnaina, no vēja

aizsargāta kabīne premium priekšējās rindas pozīcijā prasa patiešām atšķirīgu nomas cenu un minimālo tēriņu nekā standarta saulesarga-un-2-guļamkrēslu iestatījums tālāk atpakaļ, un abiem vajadzētu būt cenam pret savu paša alternatīvā-lietojuma ienesīgumu, nevis vienu vispārēju likmi visai iznomājamai krājumam. Un kritiski, veiciet to atsevišķi pēc WRI joslas no 3. nodaļas — konkrētas platības alternatīvais ēdiena-un-dzērienu ienesīgums Baseline režīma dienā ir jēgpilni zemāks nekā Full-Peak dienā, kas iestājas vai nu par dinamisku nomas cenu noteikšanu visā sezonā (augstāku augstas-WRI dienās), vai, ja dinamiska cenu noteikšana ir nepraktiska jūsu rezervāciju sistēmai vai jūsu tirgus gaidām, vismaz par stipru minimālā-tēriņa prasību, kas mērogojas ar paredzamo pieprasījumu, nevis vienotu likmi, kas piemērota vienādi 32°C sestdienai un mērenam otrdienai.

Rezervācijas politika ir tikpat svarīga kā cenu noteikšana, jo iznomājama premium telpa nes konkrētu risku, ko standarta sēdvietas nenes: neierašanās vai novēlota atcelšana rezervētai kabīnei nav tikai zaudēta rezervācija, tā ir nedzīvs, neiznomājams krājums visam šim slotam dienā, kas, iespējams, ir augsta pieprasījuma diena, jo bez-rezervācijas viesi parasti neuztvers "rezervēto" kabīni kā iespēju pat tad, ja tā tukša stāv plkst. 14. Izveidojiet rezervācijas politiku ar trim sastāvdaļām: depozītu, ņemtu rezervējot (ilustratīvi, 30–50% no nomas maksas), atcelšanas logu, kurā depozīts tiek zaudēts (ilustratīvi, 48 stundas, glīti saskaņotas ar jūsu WRI prognozes horizontu no 3. nodaļas — viesis, kas atceļ, jo prognoze pasliktinājās šajā logā, zaudē depozītu, kas arī aizsargā jūs no laika apstākļu

izraisīta atcelšanas vilņa tieši jūsu labāk-prognozētajās dienās), un atbrīvota-krājuma noteikumu, kas nosaka, kad nepieprasīta rezervācija atgriežas bez-reservācijas pieejamībā (ilustratīvi, 30–45 minūšu labvēlības periods pēc rezervētā ierašanās laika, skaidri paziņots rezervējot, lai tas nebūtu pārsteigums).

Ņemsim to pašu ilustratīvo klubu, kas vada 22 iznomājamās kabīnes-līdzvērtīgas telpas. Piemērojot ienesīguma modeli visā sezonā, operators atrod, ka 14 no 22 telpām, lielākoties ēnainās, priekšējās rindas pozīcijas, ērti pārsniedz savu alternatīvā-lietojuma ienesīgumu pat pie pašreizējās cenu noteikšanas. Atlikušās 8, mazāk vēlamā aizmugurē vai atklātā sekcijā, konsekventi nesniedz savu alternatīvā-lietojuma ienesīgumu pat ar pievienotu minimālo tēriņu. Nevis vienkārši paaugstinot cenu neveiksmīgajās 8 (kas riskēja nogalināt pieprasījumu patiesi mazāk vēlamam produktam), operators pārklasificēja šīs 8 kā zemāku līmeni ar zemāku nomas maksu, bet arī proporcionāli zemāku minimālo tēriņu, vienlaikus jēgpilni paaugstinot gan nomas maksu, gan minimālo tēriņu 14 labi sniedzošās priekšējās rindas telpās — tīrais efekts, šajā ilustratīvajā gadījumā, sezonas-pret-sezonu pieaugums kopējos iznomātās telpas ieņēmumos apmēram 18%, nepievienojot nevienu papildu krājuma vienību.

Šīs nedēļas darbība: izvēlieties savas 3 visvairāk rezervētās iznomājamās telpas un veiciet Cabana Yield Model katrai — nomas maksu plus minimālo tēriņu pret reālistisku alternatīvā-lietojuma aplēsi šai platībai salīdzināmā pieprasījuma dienā. Ja kāds no trim ir zemāks par savu alternatīvā-lietojuma

ienesīgumu, tas ir jūsu pirmais cenu noteikšanas vai minimālā-tēriņa pielāgojums, kas jātestē šajā sezonā.

Sākot

- 1 Izvēlieties savas 3 visvairāk rezervētās iznomājamās telpas — kabīnes, gultas, premium zonas.
- 2 Aplēsiet Alternatīvo Ēdiena-un-Dzērienu Ienesīgumu, ko katra platība ģenerētu kā standarta sēdvietas salīdzināmā pieprasījuma dienā.
- 3 Salīdziniet nomas maksu plus minimālo tēriņu pret šo alternatīvā-lietojuma ienesīgumu katrai telpai.
- 4 Pievienojiet vai pielāgojiet minimālā-tēriņa prasību, lai kopējais ienesīgums pārsniegtu alternatīvā-lietojuma skaitli.
- 5 Izveidojiet trīsdaļīgu rezervācijas politiku: depozīts, 48 stundu atcelšanas logs, un atbrīvota-krājuma labvēlības periods.

NODAĻA 11

Rindas, Aproces Un Bezskaidra Nauda: Kases Vājā Vieta

Laiks ir visdeficītākais resurss, un, ja vienas netiek pārvaldīts, neko citu nevar pārvaldīt.

— PETER DRUCKER

Ir specifisks neveiksmes modelis, kas nogremdē citādi labi vadītas pludmales darbības to labākajās dienās, un tam nav nekāda sakara ar ēdiena kvalitāti: virtuve tiek galā labi, dzērieni plūst, un rinda faktiski maksāt ir 15 cilvēku dziļā un aug, redzami atbaidot jaunus ierodošos, kuri paskatās vienreiz un iet uz nākamo vietu gar smiltīm. Tā ir kases vājā vieta, un 4. nodaļas Bottleneck Audit daļēji pastāv, lai to noķertu, pirms tā jums izmaksā veselas sezonas labo dienu ieņēmumus.

Iemesls, kāpēc kases vājā vieta ir tik izplatīta tieši pludmales vietās, vairāk nekā salīdzināmā telpu restorānā, ir tas, ka pludmales pieprasījums ierodas viļņos, nevis gludā līknē — vesela pludmales daudzuma viesu, kuri izlemj, aptuveni vienlaicīgi, ka ir laiks pusdienām, vai ka plkst. 15 karstums prasa dzērienu, rada pīķi, ko nevienam stabilas stāvokļa personāla plānam labi netiek galā, un kase, būdama tas vienīgais punkts, caur kuru katrai transakcijai jāiziet neatkarīgi no tā, kas to radīja, absorbē šo pīķi vissmagāk.

4 servisa modeļi to risina atšķirīgi, un lielākajai daļai pludmales darbību vajadzētu vadīt vairāk nekā vienu vienlaicīgi, nevis izvēlēties vienu modeli visai vietai. Galda serviss, kur serveris ņem pasūtījumu un maksājums notiek pie galda vai caur rokas ierīci, labi darbojas premium zonām (jūsu 10. nodaļas kabīnes un priekšējās rindas sēdvietas), kur viesi maksā par paaugstinātu pieredzi un zemāka galda apgrīšana ir pieņemama, bet tas nemērogojas līdz augsta apjoma Full-Peak caurlaidībai, jo tas reizina personāla-viesa kontaktpunktus, nevis tos samazina. Pasūtīšana-pie-bāra vai pasūtīšana-pie-letes, kur viesis iet pie fiksēta punkta pasūtīt un maksāt, tad vai nu gaida, vai tiek

izsaukts, samazina personāla vajadzību par transakciju un labi darbojas jūsu Beach Menu Matrix ātrajiem, augstas caurlaidības pamata vienumiem, bet rada redzamu rindas problēmu tieši šajā fiksētajā punktā, ja caurlaidība nav aprēķināta un nokomplektēta pret reālu piķa pieprasījumu. QR pasūtīšana, kur viesis skenē kodu savā vietā un pasūta un maksā caur savu tālruni, pilnībā noņem fizisko rindu pasūtīšanas solim, bet pārceļ vājo vietu uz izpildi un piegādi — labi vadīta QR sistēma ar nepietiekami nodrošinātu skrējēju komandu vienkārši pārvieto rindu no kases uz nepiegādāto pasūtījumu kaudzi, kas, iespējams, ir sliktāk viesu pieredzei, jo vismaz redzama kases rinda pasaka viesim kaut ko par gaidīšanas laiku, kamēr "apstiprināts" QR pasūtījums dod nepatiesu noteiktību. Bezskaidras naudas aprocēs, kur viesis iepriekš ielādē kredītu valkājamā ierīcē pie ieejas vai centrālā punktā, tad pieskaras, lai maksātu jebkurā stacijā, kopumā ir ātrākais par-transakciju modelis, kas pieejams, un tas, uz kuru vairumam pludmales darbību vajadzētu pāriet augsta apjoma Full-Peak dienām konkrēti, jo tas sabrūk maksājuma apstrādes laiku gandrīz līdz nullei katrā pārdošanas punktā visā vietā.

Aprēķins, kas jāveic, tā pati disciplīna kā Bottleneck Audit, ir transakcijas-stundā: saskaitiet savus aktīvos maksājumu punktus, izmēriet vidējo transakciju reālos piķa apstākļos savam pašreizējam modelim, un reiziniet.

TRANSAKCIJAS STUNDĀ

$$\text{Transakcijas Stundā} = \text{Aktīvie Maksājumu Punkti} \times (3\,600 \div \text{Vidējais Transakcijas Laiks Sekundēs})$$

Tradicionāla kartes-un-kases transakcija, ieskaitot pasūtījuma apstiprināšanu, maksājuma apstrādi un jebkuru kartes termināļa berzi, parasti aizņem 35–50 sekundes reālā piķa spiedienā. Pieskarties-lai-maksātu aproces transakcija iepriekš konfigurētā pārdošanas punktā, kur pasūtījums ir vienkāršs un maksājuma solis ir viens pieskāriens, parasti aizņem mazāk nekā 10 sekundes. Šī atšķirība, reizināta pāri Full-Peak dienas kopējam transakciju apjomam, ir viss arguments par labu bezskaidras naudas konversijai augsta apjoma pludmales vietā — tas patiesībā nav par skaidras naudas apstrādes izvairīšanos (lai gan tas arī palīdz, jo īpaši ar smiltīm klātām, mitrām vai saules kremu klātām rokām un skaidru naudu), tas ir par 9 reižu uzlabojumu vienīgajā ciešākajā ierobežojumā, kuru jūsu Bottleneck Audit, iespējams, identificēs.

Ņemsim ilustratīvu paviljonu, kas vada tradicionālo kartes-un-kases 3 maksājumu punktus, katrs noskaidro apmēram 80 transakcijas stundā ar 45 sekunžu vidējo — 240 transakcijas stundā kopā. Full-Peak dienā, mērķējot uz 410 viesu piemēru no 5. nodaļas, ja vidējās transakcijas-uz-viesi darbojas apmēram 1,6 (ņemot vērā vairākus dzērienu raundus un papildu pasūtījumus dienas laikā, nevis tikai vienu transakciju uz viesi),

tas ir 656 transakcijas nepieciešamas 6 stundu piķa loga laikā, jeb aptuveni 109 stundā — ērti 240-stundā jaudas robežās izolēti, bet viļņu-balstīta pludmales pieprasījuma realitāte nozīmē, ka faktiskais piķa-stundas transakciju pieprasījums var būt 5 reizes lielāks nekā ikdienas vidējais visstingrākās stundas laikā, virzoties uz 250–300 sliktākajā stundā, kas ir tieši pie vai virs izmērītajiem griestiem. Konvertējot tos pašus 3 punktus uz bezskaidras naudas pieskarties-lai-maksātu, apmēram 8 sekundes par transakciju, jauda paceļas līdz apmēram 1 350 transakcijām stundā — ērti absorbējot pat sliktākās-stundas vilni ar ievērojamu rezervi.

KontROLSaraksts pārejai uz bezskaidru naudu, jo pati pāreja ir tā vieta, kur lielākā daļa operatoru paklūp, aptver 6 punktus. Pirmkārt, izlemiet savu ielādes modeli — papildināšanas stacijas pie ieejas, tiešsaistes iepriekšēja ielāde caur lietotni vai tīmekļa saiti pirms ierašanās, vai abi — un nodrošiniet ieejas ielādes punktus atbilstoši personālam prognozētā ierašanās viļņa laikā, jo rinda aprocēs ielādei ir tā pati kases vājā vieta, tikai pārvietota 10 metrus un 15 minūtes agrāk viesu ceļojumā. Otrkārt, skaidri izlemiet savu nelietotā atlikuma politiku un paziņojiet to ielādes laikā — atmaksājama izejot, atmaksājama noteiktā logā, vai neatmaksājama zem neliela sliekšņa — jo neskaidra politika rada neproporcionālu sūdzību apjomu attiecībā pret tās faktisko finansiālo ietekmi. Treškārt, nodrošiniet, ka katrs maksājuma punkts, ieskaitot jebkuras premium galda servisa zonas, ir aprīkots ar pieskāriena termināli, jo jaukta sistēma, kur daži punkti pieņem aprocēs un citi nē, atkārtoti ievieš tieši to apjukumu un berzi, ko jūs mēģināt noņemt. Ceturtkārt, apmāciet

katru darbinieku par neveiksmes ceļu — kas notiek, kad aprobe neskenējas, kad viesā atlikums beidzas pasūtījuma vidū, kad tīkla savienojums pazūd — jo bezskaidras naudas sistēmas sliktākā gadījuma neveiksmes režīms, ja neplānots, var apstādināt visu maksājuma punktu daudz ilgāk nekā tradicionālā sistēma, kuru tas aizstāj. Piektkārt, pilotējiet Standard-Peak dienā pirms sezonas pirmās Full-Peak dienas, nevis otrādi, lai jebkuras iesācēju problēmas parādītos apjomā, kuru jūs varat absorbēt. Sestkārt, saglabājiet vienu tradicionālu kartes-un-skaidras-naudas rezerves punktu darbojošos vienmēr pārejas sezonas laikā, jo viesim bez viedtālruņa vai negribīgam pieņēmējam nevajadzētu funkcionāli nespēt jums samaksāt.

Pāreja Uz Bezskaidru Naudu, Sešos Soļos

- 1 Izlemiet savu ielādes modeli — ieejas papildināšanas stacijas, tiešsaistes iepriekšēja ielāde, vai abi — un nodrošiniet to ar personālu ierašanās vilnim.
- 2 Iestatiet un paziņojiet skaidru nelietotā atlikuma politiku ielādes laikā.
- 3 Aprīkojiet katru maksājuma punktu, ieskaitot premium zonas, ar pieskāriena termināli.
- 4 Apmāciet katru darbinieku par neveiksmes ceļu aprocei, kas neskenējas, vai pazudušam savienojumam.
- 5 Pilotējiet sistēmu Standard-Peak dienā pirms sezonas pirmās Full-Peak dienas.
- 6 Saglabājiēt vienu tradicionālu kartes-un-skaidras-naudas rezerves punktu darbošos vienmēr.

Šīs nedēļas darbība: veiciet transakcijas-stundā aprēķinu savam pašreizējam maksājumam iestatījumam pret jūsu Full-Peak viesu mērķi, izmantojot sliktākās-vienas-stundas reizinātāju (2–3x 6 stundu vidējais ir saprātīgs plānošanas pieņēmums, ja jums vēl nav sava stundu sadalījuma). Ja šis sliktākās-stundas skaitlis pārsniedz jūsu pašreizējo izmērīto jaudu, jūs esat atraduši vājo vietu, kas, iespējams, jau tagad izmaksā jums reālus Full-Peak ieņēmumus, neatkarīgi no tā, cik laba jau ir jūsu virtuve un dzērienu darbība.

Šonedēļ

1

Saskaitiet savus aktīvos maksājumu punktus un izmēriet vidējo transakciju reālos piķa apstākļos.

2

Veiciet transakcijas-stundā aprēķinu pret jūsu Full-Peak viesu mērķi, izmantojot 2–3x sliktākās-vienas-stundas reizinātāju.

3

Ja sliktākās-stundas skaitlis pārsniedz jūsu izmērīto jaudu, izvērtējiet konvertēt savus lielākā-apjoma punktus uz bezskaidras naudas aprocēm.

4

Izejiet cauri 6 punktu bezskaidras naudas kontROLSarakstam — ielādes modelis, nelietotā atlikuma politika, termināļu pārklājums, neveiksmes-ceļa apmācība, Standard-Peak pilots, un rezerves punkts.

NODAĻA 12

Koncesija, Pašvaldība Un Atļauju Kalendārs

Kas negatavojas, gatavojas neveiksmei.

— BENJAMIN FRANKLIN

Gandrīz katrs līdz šim šajā grāmatā apspriestais ierobežojums — jūsu tirdzniecības logs, jūsu struktūra, jūsu jauda, pat jūsu spēja pasniegt alkoholu pēc noteiktas stundas — atrodas regulējuma ietvarā, ko jūs pilnībā neizstrādājāt un nevarat vienpusēji mainīt: sezonas atļauja, pludmales koncesijas līgums, vai pašvaldības nomas līgums, katrs ar savu izbūves logu, demontāžas termiņu, trokšņa ierobežojumiem un alkohola licencēšanas stundām. Īpašnieki, kas attiecas pret to kā fona papīru darbu, izkārtotu vienreiz un aizmirstu, konsekventi tiek pieķerti pie termiņiem, kas klusi pārceļ visu viņu sezonas ekonomiku.

Izveidojiet to, ko es saucu par **Atļauju Kalendāru**: vienu dokumentu, nevis apraktu atsevišķu vēstuļu un e-pastu kartotēkā, kas uzskaita katru regulējuma termiņu un logu, kas skar jūsu darbību visa gada garumā, ne tikai tirdzniecības sezonu. Tas ietver jūsu koncesijas vai nomas atjaunošanas termiņu (bieži iekrītošu rudenī vai ziemā, labu laiku pirms nākamās sezonas, un viegli izlaižamu, kamēr jūs vēl atgūstaties no tikko noslēgtās sezonas), jūsu struktūras izbūves atļauto sākuma datumu, jūsu struktūras demontāžas obligāto pabeigšanas datumu, jebkuras trokšņa ierobežojumu stundas, kas ietekmē jūsu spēju rīkot pasākumus (tieši saistīts ar 15. nodaļas malējās nedēļas stratēģiju), jūsu alkohola licencēšanas stundas un jebkuru sezonas vai pasākuma-specifisku licencēšanu, kurai jums jāpiesakās atsevišķi, veselības un pārtikas drošības inspekciju logus, un jebkurus vietējos vides vai pludmales-piekļuves ierobežojumus, kas ietekmē jūsu zonu vai stundas.

Vienīgā svarīgākā rinda šajā kalendārā, finansiāli, ir demontāžas termiņš, jo tas tieši mijiedarbojas ar 13. nodaļas būvēt-pret-nomāt ekonomiku un 18. nodaļas slēgšanas nedēļu: stingrs pašvaldības noteikts demontāžas datums, kas ierodas, kamēr jūsu vēlā septembra malējās nedēļas ieņēmumi joprojām ir spēcīgi (pēc 15. nodaļas), ir reāla, izvairāma izmaksa, ja jūs neapzināti neapspriedāt šo datumu, kad koncesija sākotnēji tika saskaņota, jo katra piespiedu agrīnās slēgšanas diena ir zaudēti ieņēmumi dienai, kas varētu joprojām būt WRI-pozitīva tirdzniecības diena.

Šeit sarunas pašas ir svarīgas, un tās ir vērts attiekties kā uz patiesu komerciālu sarunu, nevis kā uz veidlapu, ko jūs aizpildāt un pieņemat, kādi noteikumi arī atgriežas. Galvenais kompromiss, kas jāsaprot un jāizmanto sarunā, ir nomas ilgums pret ieguldījuma atmaksāšanos: pašvaldība vai zemes īpašnieks, kas piedāvā tikai vienu vai 2 gadu koncesijas termiņu, neatkarīgi no tā, vai viņi to plāno vai nē, atturas no jebkāda reāla kapitāla ieguldījuma vietā, jo jūs nevarat racionāli amortizēt pusstacionāru struktūru vai lielu aprīkojuma pirkumu (13. nodaļas būvēt-pret-nomāt modelis no tā ir atkarīgs) tik īsā termiņā. Pretēji, garāks koncesijas termiņš — 5 gadi, 10 gadi, dažreiz strukturēts ar atjaunošanas opcijām — jēgpilni maina to, ko jūs varat pamatot būvēt, un pašvaldība, kas patiesi ir ieinteresēta labākā pludmales ērtībā savai pilsētai, principā vajadzētu būt atvērtai apmainīt termiņa ilgumu pret ticamu ieguldījuma apņemšanos no jūsu puses. Operatori regulāri nodrošina jēgpilni ilgākus termiņus, vienkārši ienākot atjaunošanas sarunā ar konkrētu kapitāla ieguldījuma plānu, piesaistītu konkrētam

termiņa-ilguma pieprasījumam, nevis pieprasot "garāku nomu" abstrakti.

Ņemsim ilustratīvu sarunu. Operators ar 2 gadu ritošu koncesiju vēlas ieguldīt 85 000 € pusstacionāras struktūras uzlabojumā, kas jēgpilni uzlabotu gan viesu jaudu, gan vietas vēja ekspozīciju (tieši saistīts ar Weather Revenue Index — vēja aizsargāta struktūra maina ieņēmumu līkni tieši tajās augstā-vēja dienās, kas pašlaik nomāc viesu skaitu pēc 3. nodaļas). Pie 2 gadu termiņa šis ieguldījums saprātīgi neamortizējas — operatoram vajadzētu atgūt visus 85 000 €, plus saprātīgu atdevi, apmēram 2 tirdzniecības sezonu laikā, piespiežot cenu noteikšanas vai izmaksu lēmumus, kas, iespējams, kaitētu biznesam citur. Konkrēta priekšlikuma iesniegšana pašvaldībai — 85 000 € ieguldījumu plānu, tā prognozētos ērtību un drošības uzlabojumus, piesaistītu pieprasījumam par 7 gadu termiņu — dod pašvaldībai kaut ko konkrētu, kam teikt jā, nevis atklātu pieprasījumu. Šajā ilustratīvajā gadījumā pašvaldība piekrita 5 gadu termiņam, joprojām īsākam par pieprasījumu, bet pietiekami garam, lai amortizētu ieguldījumu apmēram 4 tirdzniecības sezonu laikā ar aizstāvamam nolietojuma likmi, ko operators nebūtu nodrošinājis bez konkrēta, piesaistīta priekšlikuma iesniegšanas, nevis vispārēja pieprasījuma.

Koncesijas Sarunu KontROLSaraksts, ko iesniegt jebkurā atjaunošanas sarunā, aptver 7 punktus: jūsu pieprasīto termiņa ilgumu un konkrēto ieguldījumu vai uzlabojumu, ar kuru tas ir piesaistīts; jūsu izbūves un demontāžas loga pieprasījumus, ideālā gadījumā ar konkrētiem datumiem vai elastību, kas ir svarīga jūsu malējās nedēļas stratēģijai; jūsu trokšņa un

pasākumu licencēšanas vajadzības, ja plānojat paplašināties uz 15. nodaļā aptvertajiem privāto pasākumu ieņēmumiem; jebkurus izņēmuma vai konkurējošas-koncesijas noteikumus tajā pašā pludmales posmā, jo tuvējā konkurējošā koncesija, piešķirta termiņa vidū, var jēgpilni mainīt jūsu Season Number ieņēmumus; pašu maksas struktūru — fiksētu maksu, ieņēmumu-procentu, vai hibrīdu, katrs no kuriem atšķirīgi maina jūsu stimulus, īpaši attiecībā uz to, vai esat motivēti nepietiekami ziņot vai pārmērīgi ieguldīt; jebkuru pašvaldības nodrošinātu infrastruktūru (elektrību, ūdeni, atkritumus, piekļuvi), no kuras esat atkarīgi, un tās uzturēšanas atbildību; un skaidru atjaunošanas paziņojuma periodu, lai jūs vairs nekad netiktu pieķerti, kā daudzi operatori ir bijuši, atklājot, ka atjaunošanas termiņš ir pagājis tikai tad, kad nākamā pavasara izbūves atļauja negaidīti tiek noraidīta.

Regulējuma vides jēgpilni atšķiras pēc valsts un pat pēc pašvaldības, tāpēc attieciet pret katru konkrēto skaitli un procesu šajā nodaļā kā ilustrējošu nepieciešamā domāšanas veida, nevis kā aizstājēju jūsu paša vietējam juridiskajam un plānošanas padomam — bet pamatā esošā disciplīna, viens dzīvs Atļauju Kalendārs un sarunu pieeja, kas piesaista ieguldījumu termiņa ilgumam, pārceļas visur, kur šis bizness tiek vadīts.

Šīs nedēļas darbība: izveidojiet savu Atļauju Kalendāru kā vienu dokumentu šodien, pat ja sākumā tas ir tikai saraksts ar katru termiņu, kuru pašlaik atceraties vai atrodat esošajos dokumentos. Atzīmējiet savas koncesijas vai nomas atjaunošanas datumu konkrēti, un, ja tas iekrīt nākamo 12 mēnešu laikā, sāciet sagatavot iepriekš aprakstīto konkrēto

ieguldījuma-par-termiņu priekšlikumu tagad, nevis nedēļu pirms termiņa.

Sākot

1

Izveidojiet savu Atļauju Kalendāru kā vienu dokumentu, kas uzskaita katru regulējuma termiņu visa gada garumā.

2

Atzīmējiet savas koncesijas vai nomas atjaunošanas datumu konkrēti.

3

Ja atjaunošana iekrīt nākamo 12 mēnešu laikā, sagatavojiet konkrētu ieguldījuma-par-termiņa-ilgumu priekšlikumu tagad.

4

Izejiet cauri 7 punktu Koncesijas Sarunu Kontrolsarakstam pirms nākamās atjaunošanas sarunas.

NODAĻA 13

Restorāna Būvēšana, Ko Jūs Noņemat Oktobrī

Forma seko funkcijai.

— LOUIS SULLIVAN

Vairums restorānu ekonomiku pieņem struktūru, kas, reiz uzbūvēta, vienkārši eksistē — nogrimusi izmaksa, nolietota gadu desmitos, fons pašam servisa vadīšanas biznesam. Sezonāla pludmales struktūra nesaņem šo luksusu. Atkarībā no jūsu atļaujas nosacījumiem (12. nodaļa), jums, iespējams, jābūvē kaut kas no daļējas vai pilnas nulles katru pavasari un jāizjauc to katru rudeni, un šī cikla gada izmaksas — būvniecība, uzglabāšana, transports, komunālo pakalpojumu pieslēgšana un demontāža — ir reāla, atkārtota rinda jūsu Season Number, ko visu gadu strādājošs restorāns vienkārši nenes.

Pieejamās struktūras parasti iedalās 3 līmeņos, un pareizā izvēle ir tieši atkarīga no jūsu koncesijas termiņa ilguma no 12. nodaļas. Pilnībā pagaidu struktūras — teltis, marķīzes, moduļu pop-up ar minimālu pamatu darbu — piedāvā zemāko gada būvniecības izmaksu un ātrāko izbūvi un demontāžu, padarot tās par pareizo noklusējumu īsiem koncesijas termiņiem (viens-3 gadi), kur lielāka ieguldījuma amortizēšana finansiāli nav jēgpilna. Pusstacionāras struktūras — fiksēts terase vai pamats ar demontējamu virsbūvi, dažreiz ar komunālajiem pakalpojumiem, kas paliek uzstādīti visu gadu, lai gan ēka virs tiem nokrīt — maksā jēgpilni vairāk sākotnēji būvēt, bet samazina gada montāžas darbaspēku un uzlabo viesu pieredzi (labāka vēja un laika apstākļu aizsardzība, tieši saistīta ar Weather Revenue Index) un parasti ir jēgpilnas pie koncesijas termiņiem no četriem gadiem vai ilgāk. Stacionāras vai gandrīz stacionāras struktūras, kur tikai piederumi, mēbeles un izkārtne nokrīt ziemai, kamēr pati ēka paliek, pārstāv lielāko kapitāla apņemšanos un parasti ir jēgpilnas tikai pie koncesijas termiņiem

no septiņiem-plus gadiem vai uz zemes, kuru operators pieder vai kuram ir ļoti ilgtermiņa nodrošinātas tiesības.

GADA STRUKTŪRAS IZMAKSAS

**Gada Struktūras Izmaksas = Amortizētās
Kapitāla Izmaksas + Gada
Izbūves/Demontāžas Darbaspēks + Gada
Uzglabāšanas un Komunālo Izmaksas**

Finansiālā disciplīna šeit ir **Būvēt-Pret-Nomāt Salīdzinājuma Modelis**, kas piespiež to pašu stingrību struktūras lēmumam, ko jebkurš kompetents kapitāla-ieguldījuma lēmums pelna, nevis instinktu-vadītā "vienkārši uzbūvēsim kaut ko" pieejā, ko es redzu pārāk bieži, parasti no operatoriem, kas ir izsmelti no iepriekšējās nodaļas atļaujas sarunas un vēlas vienkārši pāriet uz kaut ko konkrētu. Modelis salīdzina, pār jūsu reālistisko koncesijas termiņu, katra struktūras līmeņa kopējās gada izmaksas: pagaidu opcijai tas ir pagaidu struktūras nomas vai pirkšanas izmaksas, dalītas pār tās reālistisko dzīves ilgumu sezonās (pieklājīga marķīze vai moduļu vienība parasti izdzīvo 4–7 montāžas, izmantošanas un uzglabāšanas sezonas pirms nomaiņas), plus gada izbūves un demontāžas darbaspēks, plus uzglabāšanas izmaksas pār ziemu. Pusstacionārajai opcijai tas ir fiksētā pamata un komunālo pakalpojumu amortizētās kapitāla izmaksas pār visu koncesijas termiņu (jo tie parasti pārdzīvo vairākus individuālus virsbūves ciklus), plus pašas

demontējamās virsbūves gada izmaksas, amortizētas pār savu pašas īsāko dzīves ilgumu, plus parasti zemākas gada izbūves un demontāžas darbaspēka izmaksas, jo pamatu darbs neatkārtojas.

Ņemsim ilustratīvu salīdzinājumu pār 7 gadu koncesijas termiņu, turpinot no pusstacionārā uzlabojuma, apspriesta 12. nodaļā. Pagaidu opcija: marķīzes-un-moduļu-virtuves iestatījums, kas maksā 38 000 € pirkt, ar reālistisku 5 sezonu dzīves ilgumu (tātad nepieciešama nomaiņa apmēram 1,4 reizes pār 7 gadu termiņu, saucam to par kopējiem kapitāla izdevumiem apmēram 53 000 € pār termiņu), plus gada izbūves un demontāžas darbaspēks 9 500 €, plus gada uzglabāšana 3 200 € — kopējās gada izmaksas pār termiņu, visi skaitļi vienmērīgi amortizēti, iznāk apmēram 20 300 € gadā. Pusstacionārā opcija: 85 000 € pamata un komunālo pakalpojumu ieguldījums no 12. nodaļas, amortizēts pār visu 7 gadu termiņu apmēram 12 150 € gadā, plus vieglāka demontējama virsbūve par 31 000 € ar reālistisku 7 sezonu dzīves ilgumu (tātad nav nepieciešama nomaiņa pār šo precīzo termiņu, amortizējot apmēram līdz 4 430 € gadā), plus samazināts gada izbūves un demontāžas darbaspēks 4 800 €, jo pamats paliek vietā — kopējās gada izmaksas apmēram 21 380 € gadā, tikai nedaudz virs pagaidu opcijas 20 300 €.

Tikai uz struktūras izmaksu pamata šis ilustratīvais salīdzinājums ir tuvu vienādam — bet modelis nav pilnīgs bez ieņēmumu puses ņemšanas vērā, un šis ir solis, ko īpašnieki visbiežāk izlaiž. Pusstacionārās struktūras uzlabotā vēja aizsardzība, saskaņā ar Weather Revenue Index loģiku no 3. nodaļas, ticami pārvieto jēgpilnu dienu skaitu no zemākas WRI joslas uz augstāku

vienkārši tāpēc, ka vieta labāk tiek galā ar vēju — un, ja pat pieticīga ilustratīva 8 tirdzniecības dienu pārbīde sezonā no "vēja-nomāktas" ieņēmumu joslas uz "aizsargātu" joslu katra pievieno apmēram 1 800 € pieaugošu dienas ieņēmumu atšķirību, tas ir apmēram 14 400 € papildu gada ieņēmumu, kas ērti pārsniedz apmēram 1 080 € gada izmaksu plaisu starp abām struktūras opcijām šajā piemērā. Būvēt-Pret-Nomāt Salīdzinājuma Modelis pasaka pilnu stāstu tikai tad, kad tas tiek darbots kopā ar Weather Revenue Index un Season Number, nevis kā tikai-izmaksu lēmums izolācijā.

Komunālie pakalpojumi un uzglabāšana pelna savu rindu pat pagaidu-struktūras scenārijā, jo tos ir viegli nenovērtēt par zemu. Ūdens, elektrības un atkritumu pieslēgšanas vai atslēgšanas izmaksas atkārtojas ik gadu, ja tās netiek atstātas vietā, un ziemas uzglabāšana — vai tā ir iznomāta vienība, uz vietas esošs kontainers, vai ārpus-vietas noliktava — nes savas pašas izmaksas un savu pašu risku (slikti uzglabātas struktūras ir izplatīts negaidītu pavasara remonta izmaksu avots, kas uzsprāgst marta budžetu tieši tad, kad nauda ir visstingrākā, problēma, ko 14. nodaļa risina tieši). Budžetējiet uzglabāšanu un pieslēgšanu kā skaidras gada rindas jūsu Season Number reinvestīciju un fiksēto-izmaksu kategorijās, nevis kā vēlāku domu, atklātu katru martu.

Šīs nedēļas darbība: veiciet Būvēt-Pret-Nomāt Salīdzinājuma Modeli jūsu faktiskajam pašreizējam struktūras lēmumam, pat aptuveni, izmantojot jūsu reālo koncesijas termiņa ilgumu no jūsu Atļauju Kalendāra. Ja jūs pašlaik esat īstermiņa koncesijā, vadot smagāku, pusstacionāra-stila izbūvi, vai ilgtermiņa koncesijā,

joprojām vadot pilnībā pagaidu gadu pēc gada, šī neatbilstība ir nopietns skatiens — nepareizais struktūras līmenis jūsu faktiskajam termiņa ilgumam ir viena no izplatītākajām, un dārgākajām, kļūdām šajā biznesā.

Šonedēļ

1

Identificējiet jūsu reālo koncesijas termiņa ilgumu no jūsu Atļauju Kalendāra.

2

Veiciet Būvēt-Pret-Nomāt Salīdzinājuma Modeli savam pašreizējam struktūras lēmumam pret šo termiņa ilgumu.

3

Iestrādājiet Weather Revenue Index salīdzinājumā, aplēšot jebkuru ieņēmumu pārbīdi no uzlabotas vēja aizsardzības.

4

Budžetējiet uzglabāšanu un komunālo pakalpojumu pieslēgšanu kā skaidras gada rindas, nevis marta vēlāku domu.

NODAĻA 14

Naudas Plūsma No Aprīļa Līdz Aprīlim

Skaidra nauda ir karalis.

— BIZNESA TEICIENS

Šeit ir naudas plūsmas realitāte, ar kuru katrs sezonāls pludmales operators galu galā saskaras, parasti smagā veidā savā pirmajā vai otrajā gadā: smagi izdevumi sākas martā, jēgpilni ienākumi neierodas līdz jūlijam, un līdz decembrim gandrīz nekas neienāk, kamēr fiksētās izmaksas turpinās neatkarīgi. Visu gadu strādājoša restorāna naudas plūsmai, lai gan nekad nav pilnīgi gluda, ir sava pašlabojoša ritma — lēnu mēnesi parasti seko atveseļojošs. Sezonālas pludmales darbības naudas plūsma ir viena stāva līkne, un tās nepareiza pārvaldīšana ne tikai sāp, tā var izbeigt biznesu neatkarīgi no tā, vai sezona pati bija patiešām pelnoša uz papīra.

Kļūda, ko es redzu visbiežāk, un tā ir saprotama, ir augusta stiprās naudas pozīcijas tērēšana, it kā tā vienkārši turpinātos, kad augusta naudai jāfinansē ne tikai septembra aste, bet visa nākamā ziema un nākamā pavasara izbūve, visu ceļu atpakaļ līdz nākamajam jūlijam, kad jēgpilni ienākumi atgriežas. Es saucu to par slazdu tērēt augusta naudu septembrī, un tā ir vienīgais izplatītākais iemesls, kāpēc pludmales operators, kuram bija patiesi laba sezona uz papīra, joprojām atrod sevi patiesā naudas krīzē līdz februārim.

Labojums ir pienācīgs 12 mēnešu naudas plūsmas šablons, izveidots skaidri ap sezonas reālo formu, nevis vispārīgs mēneša-vidējais modelis, un tam nepieciešamas 5 atsevišķas fāzes, kartētas jūsu faktiskajā kalendārā. Pirms-Sezonas Izdevumu fāze, tipiski marts līdz aprīlis vai maijs, atkarībā no jūsu izbūves grafika no 13. nodaļas, ir smaga izplūde ar būtībā nekādu kompensējošu ienākumu — struktūras izbūve, pieņemšanas darbā izmaksas no 7. nodaļas pieņemšanas

dzinēja, sākotnējie krājumu pirkumi, atļauju maksas no 12. nodaļas. Pieauguma fāze, tipiski maijs līdz jūnijs, ir tur, kur ienākumi sākas, bet bieži vēl nesedz notiekošās darbības izmaksas, nemaz nerunājot par uzkrātajiem pirms-sezonas izdevumiem — patiešām bīstama fāze, jo tā var justies kā atvieglojums pēc Pirms-Sezonas Izdevumu fāzes, faktiski joprojām būdama naudas-negatīva kumulatīvā pamatā. Piķa fāze, jūsu Full-Peak-smagās nedēļas pēc Mode Ladder, tipiski jūlijs līdz augusts, ir tur, kur tiek ģenerēts sezonas reālais naudas pārpalikums un kur kārdinājums atslābināt finansiālo disciplīnu ir spēcīgākais. Norimšanas fāze, tipiski septembris, bieži joprojām pelnoša pēc 15. nodaļas malējās nedēļas stratēģijas, bet zemākā un samazinošā tempā. Un Nesezonas fāze, aptuveni oktobris līdz februāris, ir tīra izplūde pret ziemas fiksētajām izmaksām, identificētām jūsu Season Number darblapā, bez kompensējošiem tirdzniecības ienākumiem, ja vien jūs neesat izveidojuši 19. nodaļā aptvertās nesezonas opcijas.

5 Fāžu Naudas Līkne

- 1 Pirms-Sezonas Izdevumi (marts–maijs): smaga izplūde, būtībā nekādu kompensējošu ienākumu.
- 2 Pieaugums (maijs–jūnijs): ienākumi sākas, bet bieži vēl nesedz notiekošās izmaksas plus uzkrātos pirms-sezonas izdevumus.
- 3 Piķis (jūlijs–augusts): tiek ģenerēts sezonas reālais naudas pārpalikums.
- 4 Norimšana (septembris): joprojām pelnoša, bet zemākā un samazinošā tempā.
- 5 Nesezona (oktobris–februāris): tīra izplūde pret ziemas fiksētajām izmaksām.

Izveidojiet šablonu kā patiesu mēneša-pēc-mēneša naudas prognozi, nevis peļņas-un-zaudējumu pārskatu — atšķirība ir svarīga, jo peļņa un naudas laiks jēgpilni atšķiras šajā biznesā, īpaši ap lielām vienreizējām izplūdēm, piemēram, struktūras izbūvi vai lieliem pirms-sezonas krājumu pirkumiem, kas skar naudu tūlīt, bet pareizi jāattiecina kā izmaksas, izplatītas pār tirdzniecības sezonu, kuru tie atbalsta. Katram mēnesim prognozējiet atverošo naudas atlikumu, visas paredzamās ieplūdes, visas paredzamās izplūdes pēc kategorijas, un slēdzošo naudas atlikumu — un konkrēti atzīmējiet savu zemākā prognozētā naudas-atlikuma mēnesi, kas lielākajai daļai pludmales operatoru iekrīt kaut kur aprīlī vai maija sākumā, tieši

Pirms-Sezonas Izdevumu piķī pirms jebkādiem jēgpilniem Pieauguma ienākumiem ierodas.

Ņemsim ilustratīvu 12 mēnešu prognozi darbībai ar Season Number skaitļiem no 2. nodaļas — 639 000 € nepieciešamie sezonas ieņēmumi, 115 000 € nepieciešamā gada peļņa. Atverot finanšu gadu (sakiet, 1. oktobrī, tieši pēc iepriekšējās sezonas pēcanalizēs) ar saglabātu 22 000 € naudas spilvenu, operators tērē pār Nesezonas fāzi apmēram 3 900 € mēnesī ziemas fiksētajās izmaksās, sasniedzot martu ar apmēram 2 600 € atlikušajiem pēc pieciem tīras izplūdes mēnešiem. Marts un aprīlis tad pievieno Pirms-Sezonas Izdevumus no izbūves, pieņemšanas darbā un sākotnējā krājuma — ilustratīvi 48 000 € pār šiem diviem mēnešiem — kas bez papildu finansējuma stumtu naudas atlikumu līdz apmēram negatīviem 45 000 € līdz aprīļa beigām, labu laiku pirms jebkādiem jēgpilniem tirdzniecības ienākumiem ierodas maijā. Šī plaisa ir skaitlis, kura dēļ šī visa nodaļa pastāv, lai to atklātu pietiekami agri, lai to patiešām finansētu, nevis atklātu to kā pārtērētu kontu otrajā aprīļa nedēļā.

3 finansējuma avoti aizver šo plaisu, un vairums operatoru izmanto kādu kombināciju, nevis paļaujas tikai uz vienu. Saglabātā peļņa no iepriekšējās sezonas, saglabāta apzināti, nevis pilnībā izdalīta pēcanalizē, ir lētākais un vislabāk kontrolējamais avots, kas ir tieši iemesls, kāpēc 18. nodaļas pēcanalīzei vajadzētu ietvert skaidru lēmumu par to, cik daudz no sezonas peļņas tiek saglabāts konkrēti, lai finansētu nākamā pavasara Pirms-Sezonas Izdevumu plaisu, nevis attiekties pret visu sezonas peļņu kā pieejamu īpašnieka izdalei. Piegādātāju

noteikumi — sarunas par 30, 45 vai 60 dienu maksājuma noteikumiem lieliem pirms-sezonas krājuma un aprīkojuma pasūtījumiem konkrēti, nevis pieņemot standarta īsākus noteikumus, pārceļ reālo naudas izplūdi vēlāk Pieauguma fāzē, kad ienākumi ir sākuši to kompensēt. Un sezonas kredīts — atjaunojama kredītlīnija vai sezonāls overdrafts, izkārtots konkrēti ar Pirms-Sezonas Izdevumu plaisu prātā, ideālā gadījumā apspriests Plāna fāzes laikā ar jūsu faktisko prognozēto plaisas skaitli rokā, nevis pieejot reaktīvi naudas krīzē, kas ir gan grūtāk izkārtot labvēlīgi, gan stresaināk nekā to darīt ar 3 mēnešu iepriekšēju laiku.

Šīs nedēļas darbība: izveidojiet 5 fāžu mēneša-pēc-mēneša naudas šablonu, izmantojot jūsu reālos izmaksu skaitļus, pat aptuveni, un identificējiet jūsu konkrēto zemākā-naudas-atlikuma mēnesi un tā prognozēto skaitli. Ja šis skaitlis ir negatīvs vai neomulīgi tuvu nullei, tas ir skaitlis, ko iesniegt aizdevējam, piegādātāja pārrunām, vai saglabātās-peļņas lēmumam tagad — nevis mēnesī, kad tas patiešām notiek.

Sākot

1

Izveidojiet 5 fāžu mēneša-pēc-mēneša naudas šablonu: Pirms-Sezonas Izdevumi, Pieaugums, Piķis, Norimšana, Nesezona.

2

Prognozējiet atverošo atlikumu, ieplūdes, izplūdes un slēdzošo atlikumu katram mēnesim, izmantojot jūsu reālos izmaksu skaitļus.

3

Identificējiet jūsu konkrēto zemākā-naudas-atlikuma mēnesi un tā prognozēto skaitli.

4

Ja šis skaitlis ir negatīvs vai neomulīgi tuvu nullei, sakārtojiet finansējuma avotu tagad: saglabāto peļņu, piegādātāja noteikumus, vai sezonas kredītu.

NODAĻA 15

Pasākumi, Kāzas Un Saulriets: Malējo Nedēļu Pārdošana

Iespējas nenotiek. Jūs tās radāt.

— CHRIS GROSSER

Maijs, jūnijs un septembris nes konkrētu neapmierinātību lielākajai daļai pludmales operatoru: vieta ir atvērta, komanda ir apmācīta un gatava, bet pati pludmale — pamata pievilcība, kas piepilda Full-Peak jūlija sestdienu — vienkārši nepievelk pietiekami daudz gadījuma bez-rezervācijas pieprasījumu nejaušā jūnija sākuma otrdienā, lai pamatotu fiksētās izmaksas atvēršanai vispār. Šo malējo nedēļu attieksme kā vienkārši vājāku piķa sezonas versiju, un stiprāka cerība uz labiem laika apstākļiem, izniekot to faktisko komerciālo potenciālu, jo malējām nedēļām ir patiesa strukturāla priekšrocība, kāda piķa sezonai nav: pieejama jauda, laikā, kad konkrēta pieprasījuma kategorija — privāti pasākumi, kāzas, saulrieta vakariņas, korporatīvās dienas — aktīvi priekšroku dod tieši šai mierīgai, nepārpildītai videi.

Izveidojiet to kā **Pasākumu Iepakojumu Ietvaru**, nevis kā ad hoc atsevišķu rezervāciju kolekciju, apstrādātu atšķirīgi katru reizi, jo atkārtojams, labi cenā noteikts pakotne pārdodas ātrāk, apmāca personālu konsekventāk, un aizsargā maržu labāk nekā pielāgota saruna katram pieprasījumam. Ietvaram ir 3 līmeņi, atbilstoši atšķirīgam malējās nedēļas pieprasījumam. Privāti pasākumi — dzimšanas diena, gadadiena, mazāka korporatīva sapulcēšanās — rezervē definētu telpu un laika bloku ar fiksētu pakotnes cenu, kas aptver ēdienu, definētu dzērienu pakotni, un minimālo viesu skaitu, ideālā gadījumā ieplānoti konkrēti malējās nedēļas darba dienu vai agra vakara slotos, kur gadījuma bez-rezervācijas pieprasījums ir vājākais, aizpildot tieši to jaudas plaisu, kas ir vissvarīgākā, nevis konkurējot ar jūsu labākajām bez-rezervācijas stundām. Saulrieta vakariņas — patiesi izteikts,

pludmalei-specifisks produkts, izveidots ap jūsu vietas faktisko saulrieta laiku un skatu, ar cenu kā noteiktu ēdienkarti vai fiksētu pakotni ar prēmiju pret standarta vakara ēšanu — darbojas īpaši labi maijā, jūnijā un septembrī tieši tāpēc, ka samazinātais pūlis un (bieži nenovērtētā) malējās-sezonas gaismas un temperatūras kvalitāte rada labāku saulrieta pieredzi, nekā pārpildīts augusta vakars jebkurā gadījumā piedāvātu. Korporatīvās dienas — komandas pasākumi, offsite tikšanās, klientu izklaide — tipiski rezervē darba dienas dienas laika slotus, kas gandrīz pilnībā pārklājas ar jūsu vājākajiem bez-rezervācijas pieprasījuma logiem un, pareizi cenā noteiktas, var nest jēgpilni augstāku par-galvu maržu nekā standarta bez-rezervācijas tirdzniecība, jo pircējs ir business, mazāk jutīgs pret cenu nekā indivīds, un vērtējot vietas atmosfēru konkrēti.

Katra līmeņa cenu noteikšana prasa minimālā tēriņa struktūru, un tā pati ienesīguma-salīdzinājuma loģika no 10. nodaļas Cabana Yield Model attiecas tieši šeit: pasākuma rezervācija, kas aizņem jūsu labāko telpu un labāko personāla uzmanību vakaram, ir jāsniedz vairāk, nekā šī pati telpa un laiks ģenerētu pie normālas bez-rezervācijas tirdzniecības, koriģēts, ņemot vērā faktu, ka malējās nedēļas bez-rezervācijas tirdzniecība ir patiesi vājāka nekā piķa sezonas bez-rezervācijas tirdzniecība, kas ir tieši iemesls, kāpēc pasākumi var pelnīgi pazemināt cenu zem piķa sezonas ekvivalenta un joprojām pārsniegt patieso alternatīvā-lietojuma ienesīgumu tai konkrētajai nedēļai.

Laika apstākļu klauzulas pelna īpašu uzmanību malējās nedēļas pasākumu līgumos, jo maijs, jūnijs un septembris nes jēgpilni augstāku laika apstākļu variāciju nekā jūsu Full-Peak jūlija-

augusta pamats, un kāzas vai korporatīvā rezervācija, kas sabrūk lietainā, vēja plosītā vakarā bez rezerves plāna, rada tieši tāda veida reputācijas kaitējumu, kuru aptver 17. nodaļa, tieši tajā gada laikā — salīdzinoši mierīgā sezonā — kad vārds visātrāk ceļo caur mazāku rezervāciju baseinu. Izveidojiet standarta laika apstākļu klauzulu katrā pasākuma līgumā ar trim sastāvdaļām: definētu laika apstākļu sliekšni (piesaistītu jūsu pašu Weather Revenue Index sliekšņiem no 3. nodaļas, tātad tas ir objektīvs, iepriekš saskaņots trigeris, nevis subjektīvs vērtējums, veikts spiediena apstākļos dienā), iepriekš saskaņotu iekštelpas vai segtu rezerves telpu vai formātu, ja jūsu vietai tāda ir, un skaidru atcelšanas-vai-atlikšanas politiku konkrēti laika apstākļiem, kas ir ārpus jebkuras rezerves plāna spējām — ieskaitot to, kā tiek apstrādāts jebkurš depoziits, jo neskaidra laika-apstākļu-atcelšanas politika ir viens no izplatītākajiem klientu strīdu avotiem šajā biznesa segmentā.

Ņemsim ilustratīvu malējās nedēļas sezonu pludmales klubam, kas vada Pasākumu Iepakojumu letvaru pār maiju, jūniju un septembri. Darba dienas vakara tipiskie bez-rezervācijas ēdiena-un-dzērienu ieņēmumi jūnija sākumā, vidējā WRI-joslas dienā, varētu būt apmēram 1 100 € — patiesi vāji attiecībā pret piķa sezonas skaitļiem. Privāta pasākuma pakotne 40 viesiem, cenā noteikta 68 € par galvu, ieskaitot definētu ēdienkarti un dzērienu pakotni, ģenerē 2 720 € tam pašam vakaram — skaidrs uzlabojums pret bez-rezervācijas alternatīvu, pat pirms tam, ka vietai, iespējams, būtu bijusi tikai daļa no pilna personāla un ģenerēta pat mazāk nekā šis 1 100 € skaitlis patiesi mierīgā darba dienā bez rezervācijas. Pār ilustratīvām 14 darba dienām

malējās nedēļas slotiem, aizpildītiem ar privātiem pasākumiem vai korporatīvajām dienām sezonā, ar vidējo pakotnes vērtību 2 400 € neto no aplēstās bez-rezervācijas alternatīvas, kuru tie aizstāja, tas ir apmēram 33 600 € papildu maržas, kuru malējās nedēļas ģenerēja tieši tāpēc, ka tās tika pārdotas apzināti, nevis atstātas gadījuma bez-rezervācijas pieprasījumam.

Pārdošanas mehānisms ir tikpat svarīgs kā cenu noteikšana — malējās nedēļas pasākumi ir jāpārdod labu laiku pirms sezonas, nevis atklāti kā pieprasījumi, kad jūs jau esat atvērti, jo lielākā daļa privāto un korporatīvo pasākumu rezervāciju tiek plānotas mēnešus iepriekš. Tas nozīmē, ka jūsu pasākumu pakotnēm, cenu noteikšanai un pieejamības kalendāram jābūt gataviem un reklamētiem Plāna fāzes laikā, ideālā gadījumā līdz janvārim vai februārim, mērķējot uz vietējiem pasākumu plānotājiem, korporatīvajiem birojiem jūsu reģionā, un atgriežoties iepriekšējiem klientiem tieši, nevis gaidot, kamēr pieprasījumi atrod jūsu tīmekļa vietni, kad sezona jau notiek un jūsu Plāna fāzes jauda dzīties pēc šīs ieņēmumu līnijas jau ir pagājusi.

Šīs nedēļas darbība: uzmetiet savus 3 pasākumu līmeņus — privāti pasākumi, saulrieta vakariņas, korporatīvās dienas — ar pakotnes cenu katram, pamatojoties uz reālistisku viesu skaitu un iepriekš minēto ienesīguma-salīdzinājuma loģiku, un identificējiet jūsu konkrētos malējās nedēļas darba dienas vakara slotus, kurus aktīvi pārdosiet šajā sezonā. Ja jūs to lasāt ārpus malējās sezonas, tas ir tieši tas Plāna fāzes logs, kurā šai pārdošanai jānotiek — sāciet sasniegšanu tagad, ne kad pludmale atkal atveras.

Šonedēļ

1

Uzmetiet savus 3 pasākumu līmeņus — privāti pasākumi, saulrieta vakariņas, korporatīvās dienas — katru ar pakotnes cenu.

2

Nosakiet katra līmeņa cenu pret tā alternatīvo bez-rezervācijas ienesīgumu tam pašam malējās nedēļas slotam, izmantojot Cabana Yield Model loģiku.

3

Identificējiet jūsu konkrētos malējās nedēļas darba dienas vakara slotus, kurus aktīvi pārdosiet šajā sezonā.

4

Izveidojiet standarta laika apstākļu klauzulu katrā pasākuma līgumā: slieksni, rezerves telpu, un atcelšanas politiku.

5

Sāciet reklamēt pakotnes vietējiem pasākumu plānotājiem, korporatīvajiem birojiem un atgriežošies klientiem tagad, Plāna fāzes laikā.

NODAĻA 16

Lietainas Dienas: Zaudēt Mazāk

*Kad līst, meklē varavīksnes. Kad ir tumšs,
meklē zvaigznes.*

— VECA PARUNA

Iztēlojieties 220 vietu paviljonu pelēkā sestdienas rītā: prognoze teica, ka varētu izskaidroties līdz pusdienlaikam, tāpēc pilns personāls palika, papildinot terasi, kas palika 3 ceturtdaļas tukša 6 stundas, kamēr algas turpināja tecēt pret gandrīz nekādiem ieņēmumiem. Zaudējums nebija lietus. Tas bija 2 stundas, pavadītas cerot, nevis izlemjot. Dažreiz atbilde nav, kā apkalpot vairāk viesu, aizsargāt kases rindu, vai paaugstināt Dzērienu Attiecību — tā ir, kā zaudēt vismazāk naudas dienā, kad gandrīz neviens nenāk, jo lietus-nomākta diena pēc jūsu paša Weather Revenue Index nav mazāka normālas dienas versija, tā ir fundamentāli atšķirīga darbības problēma, un to vadīt ar Baseline-režīma domāšanu, cerot, ka laika apstākļi mainīsies, parasti izmaksā vairāk nekā pieņemt dienu tādu, kāda tā ir, agri, un apzīmīgi mainīt režīmus.

Galvenā disciplīna ir tā, ko es saucu **Rain Day Protocol**, un tās raksturīgā iezīme ir lēmuma ātrums, nevis specifika par to, ko jūs darāt, kad esat izlēmuši — jo vienīgais lielākais izmaksu virzītājs patiesi sliktā laika dienā nav pati zemā ieņēmumu, tas ir pilna vai gandrīz pilna personāla darbaspēka izmaksas, kas stāv apkārt pret šo zemo ieņēmumu stundām, pirms kāds beidzot atzīst, ka diena neuzlabosies. Iestatiet savu Rain Day trigeri pret savām pašā 3. nodaļas WRI robežām, un pieņemiet lēmumu plkst. 07:00, izmantojot rīta faktiskos apstākļus un apstiprināto prognozi, nevis gaidot cauri rītam, cerot, ka izskaidrosies, jo katra kavēšanās stunda patiesi lietus-nomāktā dienā ir Baseline-vai-augstāka darbaspēka izmaksu stunda pret Rain Day ieņēmumiem.

Rain Day Protocol aptver 4 darbības pārbīdes, aktivizētas kopā tajā brīdī, kad tiek pieņemts plkst. 07:00 lēmums. Minimālais personāls: nekavējoties samaziniet līdz mazākajai drošajai darbības komandai — jēgpilni zem pat jūsu 5. nodaļas Baseline režīma, jo Baseline tika izstrādāts zem-vidējai-bet-joprojām-tirgojošai dienai, nevis patiesi izskalotai. Iepriekšēja sagatavošanas ražošana: novirziet samazināto virtuves komandu uz partiju ražošanu un sagatavošanu vairākām nākamajām tirdzniecības dienām, nevis dīkstāves stāvēšanu, jo lietaina diena ir patiesi efektīvs laiks, lai iegūtu priekšrocību krājumos, kuriem aizņemtai Full-Peak dienai nekad nav laika — mērces, marinādes, porcionēšana, jebkas ar saprātīgu glabāšanas laiku pēc jūsu Beach Menu Matrix punktu skaita. Tīrīšana: izmantojiet samazināta pieprasījuma dienu dziļās tīrīšanas uzdevumiem, kuriem Full-Peak vai pat Standard-Peak dienai nekad nav laika — aprīkojuma uzturēšana, dziļa staciju tīrīšana, noliktavas pārorganizēšana — pārveidojot citādi izšķērdētas darbaspēka stundas patiesi noderīgā uzturēšanas laikā, nevis tīrā zaudējumā. Apmācība: lietaina diena ir arī viens no dažiem logiem saspīestā sezonā, lai vadītu atsvaidzinošu apmācību, savstarpēji apmācītu personālu pāri stacijām (tieši noderīgi Mode Ladder elastībai vēlāk sezonā), vai izietu cauri jebkādām procesa nepilnībām, kas parādījās pēdējās Full-Peak dienas pēc-maiņas apkopojumā.

Rain Day Protocol, 4 Pārbīdes

- 1 Minimālais personāls: nekavējoties samaziniet līdz mazākajai drošajai darbības komandai, zem pat Baseline režīma.
- 2 Iepriekšēja sagatavošanas ražošana: novirziet samazināto virtuves komandu uz partiju ražošanu nākamajām tirdzniecības dienām.
- 3 Tīrīšana: izmantojiet dienu dziļajai tīrīšanai un uzturēšanai, kurai Full-Peak dienai nekad nav laika.
- 4 Apmācība: vadiet atsvaidzinošu apmācību un savstarpēju staciju apmācību ar samazināto komandu.

Morālais aspekts plkst. 07:00 lēmumam pelna savu uzmanību, jo slikti apstrādāts Rain Day Protocol grauz tieši to komandas uzticēšanos, no kuras Weather-Indexed Roster ir atkarīgs pārējā sezonā. Sazinieties par lēmumu skaidri un pēc iespējas agrāk — ideālā gadījumā līdz pat plkst. 07:00 caur jebkuru apstiprinājuma kanālu, ko izmanto jūsu 6. nodaļas personāla sistēma — nevis atstājot personālu nenoteikti pārbaudam cauri rītam. Esiet caurspīdīgi par to, kāpēc lēmums tika pieņemts, tieši sasaistot to ar iepriekš saskaņoto WRI sliekšni, nevis parādoties patvaļīgi, jo personāls, kas saprot sistēmu, uzticas atsevišķiem lēmumiem, pieņemtiem tās ietvaros, daudz vairāk nekā personāls, kuram vienkārši tiek pateikts "šodien ir lēni" bez redzamas loģikas aiz tā. Un attieciet pret pārtraukšanas kompensāciju no jūsu komandas vienošanās kā patiesu apņemšanos, samaksātu ātri

un bez strīda, jo komanda, kas redz pārtraukšanas maksājumu, pret ko izturas kā izvēles vai apspriežamu pēc fakta, pilnībā pārstāj uzticēties elastības vienošanās, kas izjauc visu 6. nodaļas Weather-Indexed Roster taisnīguma pamatu.

Ņemsim ilustratīvu salīdzinājumu starp diviem risinājumiem tai pašai lietus izpostītajai sestdienai 220 vietu paviljonā, sākotnēji nokomplektētai kā Standard-Peak diena ar 21 darbinieku, pamatojoties uz optimistisku ceturtdienas prognozi, kas neizturēja. Risinājums viens: nekāda protokola, personāls paliek cauri lēnajam, nenoteiktajam rītam, kamēr vadība cer, ka lietus izskaidrosies, daļēja samazināšana notiek ap pusdienlaiku, kad kļūst skaidrs, ka diena ir zaudēta, ar apmēram 14 personāla-stundām uz cilvēku būtībā neproduktīva darba cauri rītam, pirms samazinātā pēcpusdienas komanda pārņem — ilustratīvās kopējās darbaspēka izmaksas dienai apmēram 2 850 € pret ieņēmumiem, iespējams, 1 400 € — skaidrs zaudējums, kas ievērojami pārsniedz to, ko laika apstākļi vieni padarīja neizbēgamu. Risinājums 2: Rain Day Protocol aktivizēts tīri plkst. 07:00, personāls nekavējoties samazināts līdz 7 cilvēku minimālajai komandai, atbrīvotais Flex un On-Call personāls kompensēts pēc pārtraukšanas vienošanās ar pieticīgu fiksētu likmi, nevis pilnām algām, un samazinātā komanda novirzīta uz sagatavošanu un tīrīšanu produktīvai vērtībai pāri pašas dienas tirdzniecībai — ilustratīvās kopējās darbaspēka izmaksas apmēram 1 650 € pret to pašu apmēram 1 400 € ieņēmumu, joprojām zaudējums izolācijā tai dienai, bet jēgpilni mazāks, un kritiski, tāds, kas ģenerēja reālu sagatavošanas un uzturēšanas

vērtību, no kuras nākamās dienas gūst labumu, nevis tīras stāvēšanas-apkārt izmaksas.

Instinkts, pret kuru šeit ir jāpretojas, un tas ir patiesi cilvēcisks, ir nogrimušo-izmaksu vilkme turpināt cerēt, ka robežas rīts pārvērtīsies pienācīgā pēcpusdienā, nevis pieņemt lēmumu un tīri pieņemt zaudējumu. Izveidojiet disciplīnu, iepriekš apņemoties WRI sliekšnim un plkst. 07:00 laikam Plāna fāzē, kad jūs varat skaidri domāt par kompromisu, nevis atstāt lēmumu pieņemamu emocionālā spiediena apstākļos faktiskā pelēkā, klusā sestdienas rītā ar jau ieplānotu un cerīgu pilnu personālu.

Šīs nedēļas darbība: uzrakstiet savu paša Rain Day Protocol kā vienas lapas dokumentu — jūsu konkrēto WRI trigeru sliekšni, jūsu minimālā personāla skaitu un kas tajā ir, jūsu iepriekšējās sagatavošanas uzdevumu sarakstu, un jūsu pārtraukšanas kompensācijas skaitli pēc jūsu komandas vienošanās. Tā uzrakstīšana un saskaņošana pirms sezonas sākuma ir tas, kas padara plkst. 07:00 lēmumu ātru un neapšaubāmu, nevis svaigu apspriešanu katru reizi, kad debess pagriežas pelēka.

Sākot

- 1 Iestatiet savu Rain Day trigeri pret savām paša WRI robežām un apņemties plkst. 07:00 lēmuma laikam.
- 2 Definējiet savu minimālā drošā personāla skaitu, zem pat Baseline režīma.
- 3 Izveidojiet iepriekšējas sagatavošanas ražošanas sarakstu un dziļās tīrīšanas uzdevumu sarakstu samazinātajai komandai.
- 4 Uzrakstiet pārtraukšanas kompensācijas skaitli savā komandas vienošanās un apņemties to ātri samaksāt.

NODAĻA 17

Reputācija Saspiestā Sezonā

Vajag daudz labu darbu, lai izveidotu labu reputāciju, un tikai vienu sliktu, lai to zaudētu.

— BENJAMIN FRANKLIN

Slikta atsauksme, publicēta jūlija sākumā, izmaksā sezonālai pludmales darbībai vairāk nekā identiska atsauksme izmaksātu visu gadu strādājošam restorānam, un vairāk nekā identiska atsauksme izmaksātu tai pašai pludmales darbībai septembrī — un iemesls ir strukturāls, ne emocionāls. Visu gadu strādājošam restorānam ir mēneši priekšā ģenerēt pozitīvas atsauksmes, kas atšķaida vienu sliktu kopējā vērtējumā, ko potenciālais viesis patiesībā redz. Pludmales darbībai jūlija sākumā ir ne vairāk kā 22 nedēļas atlikušu tirdzniecības dienu, lai to atšķaidītu, un slikta atsauksme, publicēta sezonas pēdējās nedēļās, gandrīz nemaz nesaņem laiku, lai to atšķaidītu, pirms sezona vienkārši beidzas un zemais kopējais vērtējums tur paliek, neatšķaidīts, visu nesezonu, kamēr nākamā pavasara potenciālie viesi pēta, kurp doties.

Tas nozīmē, ka servisa atgūšana — praktiskais darbs sliktas pieredzes noķeršanai, pirms tā kļūst par sliktu atsauksmi, un labi reaģēt uz atsauksmēm, kas notiek tik un tā — jādarbojas dienas ritmā Sprinta laikā, nevis nedēļas vai mēneša tempā, kas varētu darboties visu gadu strādājošai darbībai. Es saucu šo ikdienas praksi par **Reputation Huddle**: patiesi īsu, strukturētu 15 minūšu komandas kontrolpunktu, vadītu konsekventā dienas punktā (pusdienu servisa beigas darbojas labi lielākajai daļai pludmales darbību, pirms pēcpusdienas piķa), aptverot 3 lietas katru vienu tirdzniecības dienu.

Pirmkārt, jebkura servisa problēma no pašreizējās dienas līdz šim, kuru viesis, iespējams, atcerēsies negatīvi — garš gaidīšanas laiks, pasūtījuma kļūda, tīrības sūdzība, jebkas, ko pamanīja zāles vai virtuves komandas loceklis, pat ja tas nebija

formāli eskalēts — parādīts konkrēti, lai to varētu risināt ar šo viesi pirms viņa aiziešanas, nevis atklāts pirmoreiz atsauksmē 3 dienas vēlāk, kad neko vairs nevar darīt. Otrkārt, ātrs lasījums par jebkurām atsauksmēm vai tiešiem sociālo mediju pieminējumiem, publicētiem kopš pēdējā apkopojuma, ar skaidru lēmumu par reakciju — kurš atbild, kas tiek teikts, un cik ātri, jo reakcijas ātrums uz atsauksmi, publicētu Sprinta laikā, ir svarīgāks nekā nesezonā, gan tāpēc, ka potenciālais viesis, kas pēta tās pašas nedēļas vizīti, redz neatbildētu svaigu sūdzību ļoti citādi nekā neatbildētu vecu, gan tāpēc, ka ātra, žēlsirdīga reakcija uz likumīgu sūdzību bieži pamudina atsauksmes autoru atjaunināt vai mīkstināt savu sākotnējo vērtējumu. Treškārt, konkrēts skatiens uz priekšu par jebko, kas attiecas uz pašreizējo vai nākamo maiņu, kas ir zināms risks nesenās problēmas atkārtošanai — stacija, kas bijusi zem-nokomplektēta, ēdienkartes viensoms, kas radīja sūdzību vakar — lai tā pati problēma neatkārtotos, pirms tā ir patiešām atrisināta.

Iztēlojieties ģimeni, kuras pasūtījums nāca nepareizs pilnā sestdienā. Serveris pamana, ziņo 5 minūšu apkopojumā, pirms tas jebkad eskalēts, un galds atstāj ar bezmaksas dzērienu un patiesu atvairošanos, nevis aizvairojumu — atšķirība starp aizmirstamu neskaidrību un vienas-zvaigznes atsauksmi, kas tiešsaistē sēž pārējo sezonu. Ikdienu apkopojuma formāts darbojas, jo tas noķer problēmas logā, kurā tās vēl ir atgūstamas — viesis, kura pasūtījums bija nepareizs, bet kuram par to pastāstīts, piedāvāts risinājums, un kurš aiziet, jūtoties uzklauts, reti raksta to pašu atsauksmi kā viesis ar identisku sliktu pieredzi, kas vienkārši beidzās, viņam samaksājot un

aizejot bez risinājuma. Plaša starp šiem diviem rezultātiem ir pilnībā funkcija tam, vai problēma parādījās un tika risināta tā pašā apmeklējuma laikā, kas ir tieši tas, ko dara iespējamu tā pašā-dienas apkopojuma ritms, nevis nedēļas apskats.

Atsauksmes reakcija pati par sevi pelna konkrētu standartu Sprinta laikā, stingrāku nekā lielākā daļa visu gadu strādājošu restorānu uztur. Atbildiet uz negatīvām atsauksmēm 24 stundu laikā tirdzniecības sezonas laikā, ideālā gadījumā tajā pašā dienā, salīdzinājumā ar atslābinātāku 48-72 stundu standartu, kas varētu būt saprātīgs nesezonā, kad reakcijas steidzamība ir mazāk svarīga. Turiet reakciju konkrētu un ne-aizsargāšanos — atzīstiet konkrēti nosaukto problēmu, izvairieties no vispārīgas šablonveida atvainošanās, kas izklausās nepatiesa, un kur patiesi piemēroti, uzaiciniet viesi atpakaļ ar konkrētu žestu, jo redzama, konkrēta, žēlsirdīga publiska reakcija dara reālu darbu katram citam potenciālajam viesim, kas to lasa, ne tikai sākotnējam atsauksmes autoram. Un sekojiet savai reakcijas likmei un reakcijas laikam kā patiesam rādītājam Sprinta laikā, nevis gadījuma uzdevumam, ko kāds izpilda, kad viņam ir brīva minūte — piešķiriet to tieši konkrētai personai vai rotējošai lomai katru nedēļu, jo reputācijas pārvaldība, kurai nav īpašnieka, uzticami nenotiek konsekventi, kad pieaug servisa spiediens.

Ņemsim ilustratīvu salīdzinājumu starp diviem līdzīga izmēra pludmales klubiem sezonas laikā. Klubs A nevada nekādu strukturētu ikdienas reputācijas procesu; atsauksmes tiek pārbaudītas un atbildētas apmēram katru nedēļu, kad vadītājam ir kluss brīdis, ar vidējo reakcijas laiku sezonas laikā apmēram 4,5 dienas un reakcijas likmi apmēram 55% negatīvo

atsauksmju, kas saņem jebkādu atbildi vispār. Klubs B vada ikdienas Reputation Huddle visu Sprintu, ar piešķirtu rotējošu īpašnieku katru nedēļu; vidējais reakcijas laiks ir zem 20 stundām un reakcijas likme negatīvām atsauksmēm sasniedz 92%. Pār ilustratīvu sezonu kluba A kopējais vērtējums lielākajās atsauksmju platformās dreifē no sākotnējiem 4,3 līdz 4,0 līdz sezonas beigām, lielākoties neatšķaidīts, ņemot vērā, cik maz sezonas atlikušo dienu var kompensēt sliktu atsauksmju kopu no smaga jūlija posma; kluba B sākas ar līdzīgiem 4,3 un notur 4,2, ikdienas noķeršanas-un-reakcijas ritmam novēršot to pašu smago posmu no kompaktēšanās neatšķaidītā vērtējuma kritumā. Ejot uz nākamo pavasari, kad potenciālie viesi pēta, kur rezervēt, šī 4,0 pret 4,2 plaisa ir reāla, mērāma atšķirība klikšķu un rezervāciju pieprasījumu likmē lielākajā daļā atsauksmju un rezervāciju platformu.

Šīs nedēļas darbība: iestatiet Reputation Huddle fiksēto ikdienas laika logu un piešķiriet tā rotējošo nedēļas īpašnieku pirms sezonas sākuma, vai pirms jūsu nākamās tirdzniecības nedēļas, ja jūs esat sezonas vidū. Uzrakstiet 3 punktu formātu — šodienas servisa problēmas, atsauksmju un pieminējumu pārbaude, uz priekšu vērsts risks — uz kartītes apkopojuma vietā, un sāciet ikdienas ritmu šonedēļ, nevis gaidiet, kad slikta atsauksme piespiedīs disciplīnu pastāvēt reaktīvi.

Šonedēļ

1

Iestatiet Reputation Huddle fiksēto ikdienas laika logu, ideālā gadījumā pusdienu servisa beigās.

2

Piešķiriet rotējošu nedēļas īpašnieku, atbildīgu par atsauksmēm un pieminējumiem.

3

Uzrakstiet 3 punktu apkopojuma formātu uz kartītes: šodienas servisa problēmas, atsauksmju/pieminējumu pārbaude, uz priekšu vērsts risks.

4

Apņematies atbildēt uz negatīvām atsauksmēm 24 stundu laikā, ideālā gadījumā tajā pašā dienā, Sprinta laikā.

NODAĻA 18

Slēgšanas Nedēļa Un Pēcanalīze

Mēs nemācāmies no pieredzes... mēs mācāmies, pārdomājot pieredzi.

— JOHN DEWEY

Sezonālas darbības slēgšanas nedēļa saņem mazāk rūpīgu uzmanību nekā gandrīz jebkura cita nedēļa kalendārā, un tas ir tieši otrādi, jo slēgšanas nedēļa ir tā, kad sezonas vērtīgākais aktīvs — viss, ko komanda tikko iemācījās, joprojām svaigs atmiņā — ir pieejams tieši dažas nedēļas, pirms tas izbalē neskaidros iespaidos, kurus nākamā pavasara plānošanai jārekonstruē no nepilnīgiem ierakstiem un pusotri atcerētiem anekdotiem. Attieciet pret slēgšanas nedēļu tikpat darbības ziņā svarīgu, cik jūsu atvēršanas nedēļu, nevis kā norimšanu, kur uzmanība jau ir izslēgusies.

Praktiskajam demontāžas darbam nepieciešams savs kontrolsaraksts, koordinēts pret jūsu 12. nodaļas Atļauju Kalendāra obligāto demontāžas termiņu un jūsu 13. nodaļas struktūras kategoriju: pašas struktūras izjaukšana un uzglabāšana (ar 13. nodaļā atzīmēto uzglabāšanas-apstākļu disciplīnu, lai izvairītos no dārga pavasara pārsteiguma), patiesais fiziskais inventarizācijas skaitījums un saskaņošana pret pārdošanas punkta krājumu ierakstiem, jo slēgšanas inventarizācijas skaitījums ir gan kontrole pret zaudējumu visā sezonā, gan sākuma skaitlis nākamā pavasara atvēršanas krājumu pasūtījumam, pilna depozītu saskaņošana — kabīnu depozīti no 10. nodaļas, pasākumu depozīti no 15. nodaļas — atmaksāti vai zaudēti pēc politikas un skaidri dokumentēti, un jebkurš aprīkojums vai piederumi, kas tiek pārdoti, nevis uzglabāti, jo patiesi godīgs sezonas beigu inventārs bieži atklāj nepietiekami izmantotu aprīkojumu, kas ir vērts likvidēt, nevis maksāt par tā uzglabāšanu pār vēl vienu ziemu.

Pašai pēcanalīzei jānotiek, kamēr atmiņa ir svaiga — 5 nedēļu laikā no slēgšanas, nevis atlikta uz klusākiem ziemas mēnešiem, kad ir kārdinoši to atlikt — un tai nepieciešama strukturēta darba kārtība, nevis atklāta saruna, kas dreifē pret jebkurām skaļākajām, nevis noderīgākajām atmiņām. Izveidojiet Pēcanalīzes Darba Kārtību ap sešām sadaļām, tieši kartētām ar šīs grāmatas pamata ietvariem, lai sezonas reālie dati tieši atgrieztos nākamā gada plānošanā, nevis tiktu rekonstruēti no nulles.

Season Number saskaņošana: salīdziniet faktiskos sezonas ieņēmumus un faktisko gada peļņu pret Season Number darblapu no 2. nodaļas, un konkrēti identificējiet, no kurienes nāca plaisa, ja tāda ir — vai tas bija trūkums konkrēti Nepieciešamajā Labas-Laika-Dienas Ieņēmumā (jaudas vai izpildes problēma dienās, kas visvairāk svarīgas), vai trūkums vienmērīgi izplatīts sezonā (drīzāk cenu noteikšanas vai izmaksu struktūras problēma)? Weather Revenue Index atjaunināšana: pievienojiet šīs sezonas pilnos ikdienas ieņēmumu un laika apstākļu datus jūsu 3 sezonu WRI modelim no 3. nodaļas, uzlabojot tā precizitāti nākamā gada prognozēšanai. Mode Ladder un Bottleneck Audit apskats: vai faktiski novērotais ierobežojums jūsu aizņemtākajās dienās atbilda tam, ko prognozēja pagājušā gada Bottleneck Audit, un vai Mode Ladder 3 konfigurācijas patiešām atbilda reālam pieprasījumam pie iestatītajiem sliekšņiem, vai jāpielāgo sliekšņa kalibrēšana? Returner Rate un pieņemšanas darbā apskats: aprēķiniet šīs sezonas faktisko Returner Rate ieguldījumu nākamajam pavasarim, un apskatiet, kas strādāja un kas nē pieņemšanas

darbā grafikā no 7. nodaļas, kamēr konkrēti šauro vietu (lēna grupu interviju apgrozība, mājokļa plaša, kas zaudēja spēcīgu kandidātu) joprojām tiek atcerēti konkrēti, nevis neskaidri.

Naudas plūsmas saskaņošana: salīdziniet faktisko naudas līkni pret 12 mēnešu šablonu no 14. nodaļas, un konkrēti pārbaudiet, vai Pirms-Sezonas Izdevumu plaša tika finansēta kā plānots vai radīja vairāk stresa, nekā prognozēts, tieši ietekmējot to, cik daudz peļņas tiek saglabāts šogad nākamajam pavasarim pēc tās nodaļas norādījumiem. Reputācijas un servisa apskats: izvelciet sezonas faktiskos atsauksmju datus un apkopojuma žurnālu no 17. nodaļas, un identificējiet jebkuru atkārtotu servisa problēmas modeli, kas ir vērts risināt strukturāli nākamajā sezonā, nevis attiekties pret to kā vienreizēju katru reizi, kad tas atkārtojās.

Pēcanalīzes Darba Kārtība, 6 Sadaļas

- 1 Season Number saskaņošana: faktiskie ieņēmumi un peļņa pret darblapu, un no kurienes nāca jebkura plaša.
- 2 Weather Revenue Index atjaunināšana: pievienojiet šīs sezonas datus 3 sezonu modelim.
- 3 Mode Ladder un Bottleneck Audit apskats: vai faktiskais ierobežojums atbilda prognozei un sliekšņiem?
- 4 Returner Rate un pieņemšanas darbā apskats: šīs sezonas faktiskā likme, un kas strādāja vai nē grafikā.
- 5 Naudas plūsmas saskaņošana: faktiskā līkne pret šablonu, un vai Pirms-Sezonas Izdevumu plaša tika finansēta kā plānots.
- 6 Reputācijas un servisa apskats: sezonas atsauksmju dati un apkopojuma žurnāls, un jebkurš atkārtots modelis, kas jāsalabo.

Ņemsim ilustratīvu pēcanalīzes atklājumu no vidēja izmēra kluba. Season Number saskaņošana rāda, ka faktiskie ieņēmumi nolaidās uz 612 000 € pret nepieciešamajiem 639 000 € — 4% trūkums. Savstarpēja atsauce pret WRI atjauninājumu rāda, ka sezonas laika apstākļi bija mērāmi nedaudz zem 3 sezonu vidējā rādītāja kopējās augsta-WRI dienās, kas paskaidro jēgpilnu daļu plaissas pašu par sevi. Bet Mode Ladder apskats atklāj kaut ko rīcības spējīgāku: sezonas faktiski augstākā-WRI dienās, novērotie viesi konsekventi bija apmēram 6% zem Full-Peak

režīma viesu mērķa, un Bottleneck Audit apskats to konkrēti izseko bāra caurlaidības ierobežojumam, atzīmētam kā risku 9. nodaļas piemērā — tieši tāda veida atklājums, kuru viegli palaist garām bez strukturēta apskata, jo 4% kopējais ieņēmumu trūkums varētu ticami tikt vainots "laika apstākļos" un atstāts tā, kad precīzāks un noderīgāks atklājums ir, ka pat ņemot vērā nedaudz vājāku sezonu, konkrēts, labojams ierobežojums izmaksāja reālus ieņēmumus dienās, kas visvairāk svarīgas.

Datu saglabāšana ir tikpat svarīga kā pati diskusija — pierakstiet pēcanalīzes atklājumus pastāvīgā ierakstā, nevis tikai sanāksmes piezīmēs, kas tiek arhivētas un aizmirstas, un konkrēti atjauniniet dzīvos dokumentus, ko šī grāmata ir izveidojusi pār iepriekšējām nodaļām: Season Number kartīti, WRI izklājlapu, Mode Ladder kartītes, komandas vienošanos, un Atļauju Kalendāru, lai nākamā pavasara plānošana sāktos no šīs sezonas faktiskās iemācītās realitātes, nevis rekonstruētu pieņēmumus no nulles.

Šīs nedēļas darbība, neatkarīgi no tā, kad iekrīt jūsu paša slēgšanas nedēļa: nobloķējiet pēcanalīzes datumu tagad, 5 nedēļu laikā no slēgšanas, un izveidojiet 6 sadaļu darba kārtību iepriekš, lai saruna paliktu strukturēta un radītu konkrētus, dokumentētus atklājumus, nevis vispārīgu, apmierinošu, bet galu galā neproduktīvu sarunu par to, kā sezona jutās.

Sākot

- 1 Koordinējiet demontāžas kontrolsarakstu pret jūsu Atļauju Kalendāra obligāto demontāžas termiņu.
- 2 Veiciet pilnu fizisko inventarizācijas skaitījumu un saskaņojiet to pret POS krājumu ierakstiem.
- 3 Saskaņojiet visus kabīnu un pasākumu depozītus — atmaksātus vai zaudētus pēc politikas.
- 4 Nobloķējiet pēcanalīzes datumu 5 nedēļu laikā no slēgšanas un izveidojiet 6 sadaļu darba kārtību iepriekš.
- 5 Atjauniniet dzīvos dokumentus — Season Number kartīti, WRI izklājlapu, Mode Ladder kartītes, komandas vienošanos, Atļauju Kalendāru — ar šīs sezonas atklājumiem.

NODAĻA 19

Nesezonas Uzņēmums

Ziema nav gadalaiks, tā ir svētki.

— ANAMIKA MISHRA

Tas, ko jūs un jūsu pamatkomanda darāt starp oktobri un martu, ir patiešs stratēģisks lēmums, ne tikai plaša, kas jāizcieš, kamēr sākas nākamā sezona, un attieksme pret to kā apzinātu izvēli — nevis noklusējuma nogrimšanu vai nu drudžainā blakusbiznesā, vai pilnīgā bezdarbībā — ir viena no skaidrākajām atšķirības līnijām starp operatoriem, kas veido ilgtspējīgu, vairāksezonu biznesu, un operatoriem, kas būtībā sāk no nulles katru pavasari.

Galvenā nesezonas problēma ir saglabāšana: jūsu labākie atgriezēji, tie, kas virza Returner Rate, ko visa šī grāmata ir uzsvērusi kā vienīgo labāko pelnošas sezonas prognozētāju, ar lielāku iespējamību apņemsies atgriezties, ja viņiem ir kāda nepārtrauktības forma pār ziemu, nevis pilnīga 7 mēnešu plaša bez kontakta un bez ienākumiem no jums vispār.

Pamatkomandas no četriem-sešiem cilvēkiem nodarbinātības saglabāšana visu gadu — ne visa sezonas komanda, bet patiesais pamats, kuru citādi būtu visgrūtāk un visdārgāk aizvietot — ir vērts attiekties kā uz konkrētu mērķi, un forma, kādu ņem šī visu-gada nodarbinātība, ir tur, kur nāk patiesa stratēģiskā izvēle.

Izveidojiet **Nesezonas Opciju Matricu**, novērtējot katru reālistisko opciju pret trim dimensijām: atmaksāšanās (vai tā ģenerē neto ienākumus, vai tās vērtība ir tīri saglabāšana un zīmola kapitāls, kurā gadījumā tas jābudžetē godīgi kā izmaksas, nevis jāgaida, ka tas pats sevi apmaksās), saglabāšanas vērtība (cik tieši šī opcija notur jūsu konkrēto pamatkomandu iesaistītu un ticami atgriezīsies, salīdzinājumā ar vispārēju ziemas aktivitāti, kas patiesībā vispār neskar jūsu sezonas personālu), un pūles-uz-palaišanu (cik daudz no jūsu pašas jau izstieptā

Plāna fāzes laikā šī opcija patērē, jo nesezonas uzņēmums, kas apēd plānošanas laiku, no kura ir atkarīgas citas šīs grāmatas nodaļas, var klusi grauzt nākamo sezonu, pat ģenerējot ziemas ienākumus).



**NOVĒRTĒJIET KATRU NESEZONAS OPCIJU PĒC
ATMAKSĀŠANĀS, SAGLABĀŠANAS VĒRTĪBAS UN PŪLES-UZ-
PALAIŠANU, PIRMS NOKLUSĒJUMA NOGRIMŠANAS ZIEMĀ**

4 plašas kategorijas mēdz parādīties lielākajā daļā operatoru matricu. Ziemas pop-up — mazāka pēdas nospieduma, iekštelpu vai stipri modificēta jūsu pamata piedāvājuma versija, vadīta citā vietā vai formātā ziemas mēnešiem — parasti labi novērtē atmaksāšanos, ja jums ir piekļuve piemērotai iekštelpu telpai, un labi saglabāšanu, ja to nodrošina jūsu pamatkomanda, bet slikti novērtē pūles-uz-palaišanu, jo ziemas vietas atrašana, iekārtošana un licencēšana ir patiesi ievērojams darbs, kas

nozīmē, ka šī opcija parasti ir jēgpilna tikai pēc tam, kad esat to vadījuši vismaz vienu ziemu, lai to nostiprinātu kā atkārtojamu, zemākas-pūles gada aktivitāti, nevis mēģinot to pirmoreiz, kad esat jau izsmelti no sezonas slēgšanas. Catering — jūsu pamatkomandas un bieži esošā aprīkojuma izmantošana, lai vadītu privātu un korporatīvu cateringu pār ziemas mēnešiem, bez fiksētas ziemas vietas pieskaitāmajām izmaksām — mēdz labāk novērtēt pūles-uz-palaišanu nekā pop-up, un var labi novērtēt atmaksāšanos, ja jums ir esošas korporatīvas vai pasākumu attiecības no 15. nodaļas malējās-nedēļas stratēģijas, uz kurām balstīties, lai gan tas tipiski ģenerē jēgpilni mazāk absolūtos ieņēmumus nekā pop-up pilnā jaudā. Konsultācijas — īpašnieks, dažreiz kopā ar vecāku atgriežēju, konsultē citus sezonas operatorus, vai formāli, vai neformāli, par ietvariem un sistēmām, kas padarīja jūsu pašu darbību veiksmīgu — labi novērtē pūles-uz-palaišanu un saprātīgi atmaksāšanos, ja jūs varat izveidot patiesu klientu bāzi, lai gan tas parasti vispār neskar saglabāšanu, jo tas tipiski nenodarbina jūsu plašāko pamatkomandu. Un nekas, apzināti — patiesi darbības slēgšana no oktobra līdz martam, ar pamatkomandu samazinātā, bet klātesošā retainer'a konkrēti, lai tos saglabātu nākamajam pavasarim, nevis nodarbinātā jebkurā aktīvā ziemas uzņēmumā — var būt pareizā izvēle pēc dizaina operatoram, kura Season Number un naudas plūsmas modelis, no 2. un 14. nodaļas, patiešām nevajag vai neatbalsta pievienoto sarežģītību un risku no ziemas uzņēmuma, un "nekas" apzinātas izvēle, patiešām izpildot matricu, ir patiesi atšķirīgs un labāks lēmums nekā nogrimšana ziemas bezdarbībā pēc noklusējuma, nekad neapsverot alternatīvas.

Ņemsim ilustratīvu matricu, ko vada operators ar spēcīgu esošo korporatīvo pasākumu grāmatu no veiksmīgas malējās-nedēļas stratēģijas (15. nodaļa). Novērtēta pār trim dimensijām, catering iznāk skaidri priekšā: atmaksāšanās ir stabila, ņemot vērā esošās korporatīvās attiecības, kas jau ģenerē pieprasījumus, saglabāšanas vērtība ir spēcīga, jo tā tieši nodarbina 4 no sešiem operatora mērķa pamatpersonāla ziemā, un pūles-uz-palaišanu ir pārvaldāma, jo izmanto esošo aprīkojumu un jau pierādītu servisa formātu, nevis prasa jaunas atļaujas vai jaunu vietu. Ziemas pop-up opcija labi novērtēja saglabāšanu un ticamu atmaksāšanos, bet pietiekami slikti pūles-uz-palaišanu, ņemot vērā šī operatora jau pilno Plāna fāzes kalendāru, ka tā tiek skaidri atlikta uz nākamo gadu, kad catering ir izveidots un darbojas ar mazāku praktisko īpašnieka iesaisti. Šajā ilustratīvajā gadījumā ziemas catering pār pieciem mēnešiem ģenerē apmēram 58 000 € ieņēmumu ar veselīgu maržu, ņemot vērā zemas fiksētās pieskaitāmās izmaksas, ērti pamatojot 4 pamatpersonāla ziemas algas, vienlaikus tieši aizsargājot Returner Rate, ko šī grāmata ir uzsvērusi cauri visam — un īpašnieks tieši atzīmē, nākamā pavasara pieņemšanas darbā sasniegšanā no 7. nodaļas, ka visi 4 ziemā-noturētie darbinieki apstiprināja kā atgriezēji pirmās sasniegšanas nedēļas laikā, materiāli ātrāks un noteiktāks rezultāts nekā plašākas komandas atgriezēju apstiprinājuma likme.

Godīgais novērtējums, ko šī nodaļa prasa, ir, vai jūsu konkrētā nesezonas izvēle, kāda tā pašlaik ir, tika patiešām izvēlēta apzināti pret šīm trim dimensijām, vai vienkārši notika pēc noklusējuma — jo apzināts "nekas" un nejaušs "nekas" izskatās

identiski oktobrī, bet rada ļoti atšķirīgus Returner Rate nākamajā pavasarī.

Šīs nedēļas darbība: novērtējiet savas reālistiskās nesezonas opcijas pret trīsdimensiju matricu, kaut aptuveni, ieskaitot "nekas, apzināti" kā patiesu opciju, kas jānovērtē, nevis jāpieņem kā noklusējums. Ja jums pašlaik nav konkrēta plāna pamatkomandas saglabāšanai pār ziemu, šī plaisa ir vērts risināt, pirms noslēdzas šī gada pēcanalīze, kamēr šīs sezonas komandas attiecības joprojām ir pietiekami svaigas, lai patiens piedāvājums pielaistu.

Šonedēļ

- 1 Novērtējiet savas reālistiskās nesezonas opcijas — ziemas pop-up, catering, konsultācijas, nekas apzināti — pret atmaksāšanos, saglabāšanas vērtību un pūles-uz-palaišanu.
- 2 Identificējiet 10 pamatpersonāla, kurus visvairāk vēlaties saglabāt pār ziemu.
- 3 Izlemiet, apzināti, kuru nesezonas opciju (ja vispār) vadīsiet šo ziemu un skaidri to budžetējiet.

NODAĻA 20

10-Sezonu Bizness

*Mēs esam tas, ko mēs atkārtoti darām.
Izcilība tad nav darbība, bet ieradums.*

— WILL DURANT

Iztēlojieties to pašu paviljonu, 10 aprīļus no tagad: atgriežošies viesis iet tieši garām konkurenta svaigākajam krāsojumam pie galda, pie kura viņa sēdējusi 6 vasaras pēc kārtas, jo personāls atceras viņas pasūtījumu un pašvaldība tikko nodeva 10 gadu nomu uz desmitgades tīru atjaunošanu spēka. Nekas no tā neeksistē nevienas atsevišķas sezonas skaitļos — tā ir uzkrāšana, par ko ir šī pēdējā nodaļa. Viss šajā grāmatā līdz šim ir bijis izveidots ap vienas sezonas pareizu izpildi — Season Number, WRI, Mode Ladder, personāls, pieņemšanas darbā dzinējs, naudas plūsma. Tas ir nepieciešamais pamats, bet tā nav visa spēle, jo operatori, kas veido kaut ko patiesi vērtīgu šajā biznesā, nav tie, kas gūst panākumus vienā izcilā vasarā. Tie ir tie, kas uzkrāj 10 vasaras kaut kur jēgpilni vērtīgākā nekā 10 atsevišķu sezonu peļņas summa, un šī uzkrāšana prasa citādu, garāka horizonta domāšanu nekā jebkura atsevišķas sezonas nodaļa šajā grāmatā aptver pati par sevi.

4 lietas uzkrājas pār sezonām veidā, ko vienas-sezonas skatījums pilnībā palaiž garām. Koncesiju atjaunošanas, aptvertas mehāniski 12. nodaļā, uzkrājas arī stratēģiski — uzticamu, labi vadītu sezonu vēsture, pienācīgi dokumentēta un prezentēta katrā atjaunošanā, veido sarunu sviru laikā, kādas pirmreizējam operatoram vienkārši nav, un tajā nodaļā aprakstītā ieguldījuma-par-termiņu saruna kļūst vieglāka, ne grūtāka, ar katru veiksmīgu atjaunošanas ciklu aiz jums. Zīmola kapitāls, kas pārdzīvo ziemu — atšķirība starp pludmales klubu, kuru potenciālie viesi konkrēti atceras un meklē atkal nākamo maiju, un tādu, kas ir vienkārši "pludmales klubs", neatšķirams no trim citiem gar to pašu smilšu posmu — veidojas lēni pāri sezonām

caur 17. nodaļas reputācijas disciplīnu un labi izpildīta Mode Ladder un Beach Menu Matrix konsekvenci, un tas parādās mērāmi sezonas-atvēršanas rezervācijās un agrās-sezonas bez-reservācijas apjomā, kad tas ir nostiprināts, viesi, kas atgriežas konkrēti pie jums, nevis pēc noklusējuma izvēloties jebkuru pludmales vietu, kas nejauši ir vistuvāk viņu saulesargam tajā dienā. Atgriezēju kultūra, 7. nodaļas Returner Rate, uzkrāta pāri gadiem, nevis mērīta jebkurā atsevišķā sezonā, kļūst patiesi patisevi-pastiprinoša pēc noteikta punkta — komanda, kur jēgpilna daļa personāla ir strādājusi kopā 3, 4, 5 sezonas, izstrādā darbības plūdumu, kopīgu izpratni par Mode Ladder un Rain Day Protocol un Reputation Huddle ikdienas ritmu, ko nekāds daudzums izcilas vienas-sezonas apmācības nevar atkārtot, un tas kļūst par vienu no grūtāk-kopējamajām priekšrocībām, kas pieejamas šajā biznesā, tieši tāpēc, ka konkurents, kas sāk no nulles katru gadu, nekad nevar tai piekļūt. Un lēmums par to, vai pievienot otro vietu, vai pārveidot uz pastāvīgu struktūru pēc 13. nodaļas būvēt-pret-nomāt loģikas, ir jēgpilni novērtēt tikai tad, kad jums ir vairāku sezonu reāli dati aiz sevis — Season Number, WRI, naudas plūsmas līkne — jo mēģinājums veikt jebkuru no soļiem, balstoties uz vienas sezonas optimistisku ekstrapolāciju, ir viens no izplatītākajiem veidiem, kā citādi labi vadīts vienas-vietas operators pārmērīgi izstiepj sevi.

Izveidojiet **Ten-Season Plan**, patiesi atšķirīgu dokumentu no gada Season Number darblapas, pārskatītu un atjauninātu katrā pēcanalizē, nevis izveidotu no jauna katru gadu. Tam vajadzētu sekot mazam sezonas-pret-sezonu rādītāju kopumam, konkrēti izvēlētam, lai atklātu uzkrāšanās tendences, kuras vienas

sezonas skaitļi paši par sevi nevar parādīt: Returner Rate tendenci pāri vismaz trim secīgām sezonām, ne tikai šī gada skaitli izolācijā, jo viens spēcīgs vai vājš gads var būt troksnis, kamēr 3 gadu tendence ir patiešs signāls par jūsu komandas kultūru un vadības praksi; sezonas-atvēršanas rezervācijas apjomu divās nedēļās pirms atvēršanas, gadu pēc gada, kā vadošo zīmola kapitāla indikatoru, jo spēcīgs pirms-sezonas pieprasījums no atgriezošies viesiem parādās šeit, pirms tas parādās sezonas kopējā ieņēmumu skaitlī; Nepieciešamā Labas-Laika-Dienas Ieņēmuma sasniegšanas likmi — jūsu sezonas augsta-WRI dienu procentu, kas faktiski sasniedza vai pārsniedza 2. nodaļas mērķa skaitli, izsekotu pāri sezonām, kā skaidrāko pieejamo signālu par to, vai jūsu jauda un izpilde dienās, kas visvairāk svarīgas, patiešām uzlabojas vai vienkārši notur; un koncesijas vai nomas termiņa ilgumu, nodrošinātu katrā atjaunošanā, izsekotu kā savu rindu, jo pagarinošs virziens ir tiešs, mērāms pierādījums, ka iepriekš aprakstītā reputācija un sarunu svira patiešām uzkrājas, nevis paliek plakana.

Ņemsim ilustratīvu Ten-Season Plan apskatu piektajā gadā operatoram, kas seko šiem rādītājiem kopš pirmā gada. Returner Rate ir uzkāpis no pirmās sezonas bāzes līnijas 31% (tipisks, neizcils sākuma punkts pilnīgi jaunai darbībai bez iepriekšējas komandas, no kuras smelt atgriezējus) līdz 5-sezonu skaitlim 58%, cieši sekojot 7. nodaļas apzinātajai janvāra sasniegšanas disciplīnai un ieteikumu programmai, pielietotai konsekventi pār šiem gadiem. Sezonas-atvēršanas rezervācijas apjoms divās nedēļās pirms atvēršanas ir pieaudzis no pirmās sezonas skaitļa, kas bija praktiski nenoizmīgs (nav iepriekšēju viesu, kas

atgriezties), līdz, piektajā gadā, skaitlim, kas pārstāv apmēram 22% no visa iepriekšējās sezonas agrā-maija tirdzniecības apjoma jau rezervēta, pirms vieta vispār atveras — patiesi jēgpilns vadošais indikators, kas nebija redzams vai pat mērāms pirmajā gadā. Nepieciešamā Labas-Laika-Dienas leņķuma sasniegšanas likme ir uzlabojusies no 61% pirmajā gadā līdz 84% piektajā gadā, sekojot Mode Ladder un Bottleneck Audit uzlabojumiem, veiktiem katrā starpposma pēcanalizē. Un koncesijas termiņš, nodrošināts trešā gada atjaunošanā, pēc 12. nodaļas ieguldījuma-par-termiņu sarunas, pagarinājās no sākotnēja 2 gadu ritoša termiņa uz 5 gadu termiņu — tiešs pierādījums, kas atrodas paša Ten-Season Plan rādītāju tabulā, ka 5 sezonas pierādītas uzticamības mainīja to, ko pašvaldība bija gatava piedāvāt.

Neviens no šiem četriem rādītājiem nav redzams vai pat jēgpilni aprēķināms no jebkuras atsevišķas sezonas pēcanalīzes izolēti — tie eksistē konkrēti tāpēc, ka kāds izvēlējās, kopš pirmā gada, sekot tiem pietiekami konsekventi, ka tendence galu galā parādījās. Tā ir pēdējā disciplīna, ko šī grāmata jums prasa: viss no 2. nodaļas Season Number līdz 19. nodaļas nesezonas matricai ir izveidots, lai darītu vienu sezonu veiksmīgu. Ten-Season Plan ir tas, kas padara 10 sezonas uzkrātas kaut kur patiesi vērtīgākā par 10 atsevišķām vasarām stabilas, nesaistītas peļņas — biznesu ar reālu zīmola kapitālu, reālu atgriezošos komandu, reālu sarunu sviru, un reālu, uz pierādījumiem balstītu atbildi uz jautājumu, vai ir pienācis laiks būvēt kaut ko lielāku.

Šīs nedēļas darbība: sāciet savu Ten-Season Plan šodien, pat ja šī ir tikai jūsu pirmā vai otrā sezona un jums ir ierobežota

vēsture, lai to aizpildītu vēl. Iestatiet 4-rādītāju izsekošanas tabulu tagad, ar jebkādiem datiem, kas jums jau ir, jo šī dokumenta vērtība ir pilnībā funkcija tam, cik daudz secīgu sezonu konsekventas izsekošanas tas galu galā satur, un vienīgais nepareizais laiks to sākt ir vēlāk nekā šodien.

Sākot

1

Iestatiet savu Ten-Season Plan 4-rādītāju izsekošanas tabulu: Returner Rate, pirms-sezonas rezervāciju apjoms, Nepieciešamā Ieņēmuma sasniegšanas likme, un koncesijas termiņa ilgums.

2

Aizpildiet jebkādos vēsturiskos datus, kas jums jau ir, pat no vienas sezonas.

3

Apņematies atjaunināt tabulu katrā nākamajā pēcanalizē, ne tikai kad tas ir ērti.

Vārdnīca

Season Number	Visa gada nepieciešamā peļņa, pārvērsta atpakaļ nepieciešamajā vidējā ieņēmumā uz labas-laika dienu; galvenais aprēķins, ap kuru izveidota visa grāmata.
Weather Revenue Index	Vietai-specifisks punktu skaits, izveidots no jūsu pašu pārdošanas punkta un laika apstākļu vēstures, kas prognozē viesus no temperatūras, vēja, lietus un saulaino stundu skaita.
Good-Day Capacity Ceiling	Stingra viesu robeža jūsu labākajās 30 dienās gadā, iestatīta ar to staciju (virtuve, sēdvietas, tualetes, kase), kas ir patiesā vājā vieta.
Bottleneck Audit	Vingrinājums iet cauri piķa sestdienai staciju pa stacijai, lai atrastu, kurš atsevišķs punkts patiešām ierobežo viesus, nevis minot.
Mode Ladder	3 definēti darbības režīmi (klusais, normālais, piķa) ar saviem viesiem, personālu un ēdienkarti, ieslēgti ar trigeri, nevis improvizēti dienā.

Weather-Indexed Roster

Grafiku veidošanas metode, kur maiņas tiek apstiprinātas 48 stundas iepriekš pret prognozi, ar on-call līmeņiem, iebūvētiem komandas vienošanās.

Returner Rate

Pagājušās sezonas personāla daļa, kas atgriežas šajā sezonā; vienīgais labākais pelnošas sezonas prognozētājs.

Beverage Share

Procenti no kopējā tēriņa, kas nāk no dzērieniem, nevis ēdiena; galvenais peļņas svira pludmales vietā, temperatūrai paaugstinoties.

Cabana Yield Model

Aprēķins, kas salīdzina to, ko nopelna iznomāta gulta vai kabīne, pret ēdiena un dzērienu tēriņu, ko tā citādi ģenerētu.

Concession

Noma vai licence, parasti izdota pašvaldības vai zemes īpašnieka, kas piešķir tiesības tirgoties publiskā pludmalē noteiktai sezonai.

Season Number Worksheet

Vienas lapas aprēķins, kas pārvērš īpašnieka ienākumus, ziemas fiksētās izmaksas, koncesijas maksas un reinvestīciju nepieciešamajā dienas ieņēmumā.

Shoulder Weeks	Zemāka-pieprasījuma nedēļas abās piķa sezonas pusēs (tipiski maijs–jūnijs un septembris), kuras tiek izmantotas, lai aizpildītu ar pasākumiem, kāzām un saulrieta vakariņām.
Rain Day Protocol	Rakstīts plāns dienām, kad gandrīz neviens nenāk: minimālais personāls, iepriekšēja sagatavošanas ražošana, tīrīšana un apmācība, ieslēgti plkst. 07:00.
Reputation Huddle	Īsa ikdienas komandas sanāksme sprinta sezonas laikā, lai noķertu servisa problēmas un pārskatītu nesenu atsauksmi, pirms tās uzkrājas.
Off-Season Company	Mazāks, atšķirīgs bizness (catering, konsultācijas, ziemas pop-up), kas notur pamatkomandu nodarbinātu no oktobra līdz martam.
Ten-Season Plan	Ilgtermiņa skatījums uz koncesiju atjaunošanām, zīmola kapitālu un kapitāla reinvestīciju pāri desmitgadei vasaru, ne tikai vienai.
Peak Capacity Trigger	Prognozes nosacījums (temperatūra, rezervāciju līmenis), kas pārslēdz personālu un ēdienkarti no viena Mode Ladder līmeņa uz nākamo.

Par autoru

Thibault Van de Sompele ir HappyChef, rezervāciju un darbības platformas restorāniem un viesnīcām, dibinātājs. Viņš dzīvo un strādā Esenā, Beļģijā, kur atrodas HappyChef bāze. Ar viņu var sazināties, rakstot uz thibault@happychef.cloud. </content>