

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

*Kako lastniki plažnih restavracij, plažnih klubov in plažnih paviljonov v eni poletni sezoni zaslužijo celoletni dobiček*

---

NAPISAL

**Thibault Van de Sompele**

# Vsebina

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

**15** Events, Weddings And Sunset: Selling The Shoulder Weeks

---

**16** Rain Days: Losing Less

---

**17** Reputation In A Compressed Season

---

**18** The Closing Week And The Post-Mortem

---

**19** The Off-Season Company

---

**20** The Ten-Season Business

---

## Uvod

Zveni znano? Polna terasa ves julij in bančno stanje, ki se septembra še vedno ne izide. Občutek v trebuhu, da je bilo to dobro poletje, brez številke, ki bi to dejansko dokazala. Napoved, ki pravi "dež", in blagajna, ki nima pojma, kaj to dejansko stane. Če je karkoli od tega tvoja sezona, je bila ta knjiga napisana prav za to vrzel.

Ta knjiga izhaja iz druge premise: da sezonski upravljavec vodi 2 posla znotraj enega koledarskega leta, ne enega — 100-dnevni šprint, kjer je vsaka odločitev operativna, in 265-dnevno planersko podjetje, kjer je delo napovedovanje, zaposlovanje, financiranje in gradnja. Zmešaj oba, in dobiš lastnika, ki julija sredi postrežbe redizajnira meni pijač in panično razmišlja o počasnem torku v aprilu, ko sploh še ni odprto.

Do konca te knjige boš znal z eno samo številko izraziti, koliko mora tvoje poletje zaslužiti, preden ga lahko imenuješ dobro — in to številko boš poznal, preden se sezona začne, ne po njej. Znal boš pogledati sobotno jutranjo vremensko napoved in vedeti, z resnično natančnostjo, kaj to pomeni za tvojo blagajno, ne le za število senčnikov. In imel boš sistem za preklapljanje celotnega poslovanja — osebja, menija, sedežev — med tremi različnimi prestavami, glede na to, kaj dan dejansko potrebuje, namesto da bi vodil eno fiksno postavitev, ki je 2 tretjini časa napačna.

Naprej: Season Number, ki leto računov spremeni v dnevni cilj. Weather Revenue Index, ki "izgleda kot dež" nadomesti z

dejansko, kalibrirano napovedjo lastnega prihodka. Mode Ladder, ki celi ekipi — še preden se dan sploh začne — pove, katero poslovanje danes vodite. Nič od tega ni teoretično; vse je zgrajeno tako, da preživi stik s soboto pri 32 stopinjah, štiristo obrokov globoko, ko terminal za kartice odpove.

Ostani s to knjigo do konca in 3 stvari bodo resnične, ki danes niso: imel boš eno samo številko, ki ti bo, še preden se sezona sploh začne, povedala, kako izgleda dobro poletje; vremensko napoved boš spremenil v napoved prihodka, glede na katero lahko dejansko zaposluješ in kupuješ; in v zadnjem poglavju boš vse to združil v desetsezonski pogled na posel — tisti izračun, ki loči upravljavca, ki mirno unovčuje dobro lokacijo, od tistega, ki jo nevede vozi v propad, eno na videz donosno poletje za drugim. Beri naprej, in do konca te sezone boš že vedel, kako je potekala — ker boš vedel, številka za številko, vso pot skozi. Začnimo z dejstvom, ki spremeni vse ostalo: ne vodiš ene restavracije. Vodiš 2.

## POGLAVJE 1

# The Business That Lives Twice A Year

*Način, kako narediš karkoli, je način, kako narediš vse.*

— ZENOVSKI PREGOVOR

Vprašaj večino lastnikov plažnih restavracij, v kakšnem poslu so, in bodo rekli "restavracija." To je prva napaka, in draga je.

Dejansko vodiš 2 posla, ki si po naključju delita ime, bančni račun in plažo: 100-dnevno operativno podjetje, ki obstaja, da brezhibno izvaja pod pritiskom, in 265-dnevno planersko podjetje, ki obstaja, da zagotovi, da je teh 100 dni pripravljenih za uspeh. Obravnavaj ju kot en sam neprekinjen posel in boš pozornost napačno razporedil v obe smeri — v februarju boš obseden s podrobnostmi postrežbe, ko ni koga postreči, in julija boš poskušal reševati strateške probleme, ko komaj utegneš dopolniti prtičke.

To je **koledar Sprint/Plan**, in to je posamično najbolj koristen miselni model v tej knjigi, vreden razumevanja, preden se lotimo katerekoli od naslednjih števil. Šprint je tvoja trgovska sezona — za večino severnoevropskih plažnih obratov je to približno od poznega aprila ali maja do septembra, včasih se v toplem letu razteza v zgodnji oktober. Vse v šprintu je operativno: hitrost postrežbe, zasedanje talnega osebja, upravljanje čakalne vrste, doseganje cilja obrokov, preprečevanje, da bi se kuhinja v soboto zrušila. Odločitve se tu sprejemajo v minutah in urah. Plan je vse ostalo — preostalih približno 265 dni — in vse v njem je strateško: kaj gradiš, koga zaposluješ, kako določaš cene, katera dovoljenja potrebuješ, kaj te je sezona naučila. Odločitve se tu sprejemajo v tednih in mesecih.

Past je, da večina lastnikov vodi fazo Plan kot podaljšek šprinta, reagira dan za dnem, in vodi šprint kot podaljšek Plana, poskuša stvari redizajnirati sredi postrežbe namesto izvajanja tega, kar je bilo že odločeno. Predstavljalj si lastnico, ki prelepo julijsko

soboto popoldne namesto vodenja terase pri baru redizajnira meni pijač, ker je dobavitelj poklical z novim izdelkom — to je razmišljanje Plana, ki se preliva v čas šprinta, in stane grobo večerno postrežbo. Predstavlja si drugega lastnika, ki novembra ostane paraliziran zaradi slabega avgustovskega vikenda, štirideseto pot izvaja isto čustveno obdukcijo namesto dejanskega planerskega dela — to je razmišljanje šprinta, ki se preliva v čas Plana, in stane 3 produktivne planerske tedne.

Tu je vaja, ki jo izvedi, preden prebereš še eno stran. Vzemi svoj koledar in vsak teden v letu označi kot Sprint ali Plan. Večina plažnih upravljavcev ugotovi, da traja njihov šprint med 14 in dvaindvajset tednov, njihov Plan pa je ostalo. Zdaj za vsako fazo zapiši, kaj je tvoje dejansko delo. V šprintu je tvoje delo: izvajati plan, ščititi maržo v dobrih dneh, ohranjati delovanje ekipe in zbirati podatke. V Planu je tvoje delo: določiti Season Number (2. poglavje), zasnovati zmogljivost in kadrovanje (4. in 5. poglavje), rekrutirati (7. poglavje), pogajati se o koncesiji (12. poglavje), zgraditi model denarnega toka (14. poglavje) in izvesti obdukcijo (18. poglavje).

Zdaj pa diagnostično vprašanje, ki dejansko šteje: katera faza trenutno stradata? Skoraj vedno je to Plan. Stodnevni šprint je glasen, viden in takoj posledičen — slabo soboto čutiš v telesu. Faza Plan je tiha. Nihče ne gleda. Ni vrste, ki bi te opomnila, da se zaposlovanje začne januarja. Lastniki, ki so po naravi dobri operaterji — tisti, ki uspevajo ob adrenalinu polne terase — so pogosto najslabši planerji, ker Plan ne ponuja nobenih povratnih zank, zaradi katerih se šprint zdi obvladljiv. In lastniki, ki so

skrbni planerji, se včasih zamrznejo na terasi med krizo šprinta, ker so navajeni imeti čas za razmišljanje.

Razmisli o dveh ponazoritvenih upravljavcih, oba vodita plažne paviljone podobne velikosti. Upravljavka A obravnava celo leto kot eno dolgo restavracijo. V stavbi je od marca, popravlja meni izdelke, ki jih še nihče ni okusil, zaposluje reaktivno, ko osebje odide, in do junija je izčrpana, še preden je sezona sploh dosegla vrhunec — ker je od zime naprej neprekinjeno "v službi" brez pravega odmora. Upravljavca B namerno razdeli svoje leto. Od oktobra do februarja je skoraj popolnoma v načinu Plan: številke, kadrovske cevovode, dobaviteljske pogodbe, obnove dovoljenj, in le toliko obiskov lokacije, da preveri skladiščenje in vzdrževanje. Od marca začne strukturiran štiritedenski prehod — usposabljanje, testiranje sistemov, mehaki zagon — in od približno 1. maja je popolnoma v načinu Sprint, izvaja plan, ki je bil že zgrajen. V ponazoritveni primerjavi na podobno velikem paviljonu s 180 sedeži ekipa upravljavca B poroča o manjši fluktuaciji osebja sredi sezone in sezoni, ki se konča z lastnikom, ki je še vedno dovolj funkcionalen, da izvede pravo obdukcijo, namesto da bi se sesul v izvensezono, komaj razmišljajoč prek praznika dela.

Koledar Sprint/Plan ni le upravljanje s časom — spreminja, kaj meriš in kdaj. Med šprintom naj bo tvoja nadzorna plošča dnevna in skoraj v realnem času: obroki, povprečna poraba, strošek dela kot odstotek prihodka, vremensko prilagojena napoved v primerjavi z dejansko. Med Planom naj bo tvoja nadzorna plošča tedenska ali mesečna in usmerjena naprej: stopnja zapolnjenosti kadrovskega cevovoda, status dobaviteljskih pogodb, roki za

obnovo dovoljenj, denarni tok do prvega velikega konca tedna sezone. Mešanje tega je razlog, zakaj lastniki bodisi utonejo v paraliziranih podatkih sezone Sprint med tihimi meseci bodisi ignorirajo strateške roke med glasnimi.

Naloga tega tedna: nariši svoj koledar Sprint/Plan na eno stran. Označi svoje dejanske trgovske datume iz preteklega leta (ne svoje idealne datume — svoje resnične, vključno s počasnimi robnimi dnevi, ki bi jih verjetno moral zapreti ali agresivneje promovirati). Nato pošteno označi, katero fazo trenutno podfinanciraš. Če je september in bereš to, skoraj zagotovo vstopaš v sezono Plan — zato je naslednja stvar, ki jo moraš narediti, preden se ta teden konča, blokirati 4 ure v svojem koledarju v naslednjih štirinajstih dneh, da začneš delovni list Season Number v 2. poglavju. Ta ena sama odločitev o razporejanju je razlika med lastnikom, ki planira, in lastnikom, ki reagira, in je tista ena navada, ki jo deli skoraj vsak donosen upravljavec z več sezonami.

## Ta Teden

- 1 Nariši svoj koledar Sprint/Plan na eno stran, in vsak teden v letu označi kot Sprint ali Plan.
- 2 Označi svoje dejanske trgovske datume iz preteklega leta, vključno z robnimi dnevi, ki bi jih moral zapreti ali agresivneje promovirati.
- 3 Pošteno ugotovi, katero fazo — Sprint ali Plan — trenutno podfinanciraš.
- 4 Če se sezona Plan začanja, blokiraj 4 ure v naslednjih štirinajstih dneh, da začneš delovni list Season Number v 2. poglavju.

## POGLAVJE 2

# The Season Number: How Much Must One Summer Earn

*Neuspeh pri načrtovanju je načrtovanje neuspeha.*

— ALAN LAKEIN

Večina lastnikov plažnih restavracij ti lahko pove lanski prihodek do evra. Precej manj jih lahko pove, preden se sezona začne, koliko mora letošnji prihodek dejansko biti. Ta številka — ne ambicija, ne lanska cifra plus 5%, ampak številka, od katere je odvisno celotno tvoje finančno življenje — je **Season Number**. Je posamično najpomembnejša številka v tej knjigi, ker ti vsako drugo poglavje bodisi pomaga doseči jo bodisi pomaga zgraditi zmogljivost za doseganje le-te.

Season Number se gradi nazaj, ne naprej. Večina lastnikov napoveduje naprej: pogledajo lanske obroke, ugibajo stopnjo rasti, pomnožijo s povprečno porabo, in to imenujejo plan. Ta metoda ti pove, kaj bi lahko dobil. Nič ti ne pove o tem, kaj potrebuješ. Season Number se začne pri tvojem dejanskem potrebnem dohodku in se vrača nazaj do operativnega cilja.

Tukaj je delovni list, in vredno ga je narediti z resničnimi številkami, ne samo prebrati.

Začni z zahtevo po lastniškem dohodku — kar osebno potrebuješ iz podjetja v dvanajstih mesecih, da živiš, bodisi plača, distribucija ali oboje. Dodaj zimske fiksne stroške: stroške, ki obstajajo vsak mesec v letu, ne glede na to, ali si odprt ali ne — najem skladišča, zavarovanje, odplačila posojil, računovodstvo, skeletna administrativna ekipa, komunalne storitve za vse, kar ohranjaš delujoče. Dodaj koncesijsko ali najemniško pristojbino za prihajajočo sezono, tudi če je tehnično plačljiva le med trgovskimi meseci — to je strošek, ki ga mora sezona pokriti. Dodaj zahtevo po reinvestiranju — zamenjava

opreme, vzdrževanje strukture, polog za naslednje letne izboljšave. Ta vsota je tvoja Letna Zahteva Po Dobičku.

Zdaj vzemi ponazoritveni primer. Recimo, da je tvoja zahteva po lastniškem dohodku 48.000 €. Zimski fiksni stroški znašajo 31.000 € v osmih tihih mesecih. Tvoja koncesijska pristojbina za sezono je 22.000 €. Želiš reinvestirati 14.000 € v opremo in vzdrževanje strukture. Tvoja Letna Zahteva Po Dobičku je 115.000 €. To je absolutno dno — znesek, ki ga mora tvoj operativni dobiček, po plačilu sezonskega osebja, sezonskih stroškov blaga in sezonskih obratovalnih stroškov, pokriti, preden je sezona vredna, da se je odvila.

Nato to pretvori v operativni cilj. Če tvoja realistična operativna marža (dobiček pred lastniškim odtegljajem, po vseh sezonskih stroških, vključno z delom in stroški blaga) znaša 18 % prihodka — verjetna številka za dobro vodeno plažno poslovanje, čeprav se tvoja lahko razlikuje — potem je tvoj Zahtevani Sezonski Prihodek tvoja Letna Zahteva Po Dobičku, deljena s to maržo:  $115.000 \text{ €} \div 0,18 = 638.900 \text{ €}$ , približno 639.000 €.

#### ZAHTEVANI SEZONSKI PRIHODEK

**Zahtevani Sezonski Prihodek = Letna Zahteva  
Po Dobičku ÷ Realistična Operativna Marža**

Zdaj to razdeli po svojih trgovskih dneh. Če tvoja sezona traja 130 trgovskih dni, je tvoj Zahtevani Povprečni Dnevni Izkupiček

$639.000 \text{ €} \div 130 = \text{približno } 4.915 \text{ € na dan}$ . Ta številka je sama po sebi uporabna — pove ti, ali dan, ko vstopaš v naključni torek, dosega svojo vrednost. Vendar je sama po sebi zavajajoča, ker ni vsak dan povprečen. Tu si delovni list Season Number prisluži svoje ime: ne potrebuješ le povprečja, potrebuješ poznati svoj Zahtevani Izkupiček-Po-Dnevu-Dobrega-Vremena, ker plažno poslovanje ne zasluži enakomerno skozi svoj koledar — zasluži nesorazmerno na manjšem številu izjemnih dni, vzorec, ki ga bomo natančno kvantificirali v Weather Revenue Indexu 3. poglavja.

Zaenkrat uporabi grobo delitev kot nadomestek, dokler ne zgradiš lastnega vremenskega indeksa: v večini plažnih poslov približno najboljša tretjina trgovskih dni (ponazoritveno, 40–45 dni) ustvari blizu 55–60 % sezonskega prihodka. Uporabi to na naš primer: če mora 42 dobrih dni ustvariti 57 % od 639.000 €, je to 364.000 € skozi teh 42 dni, oziroma približno 8.670 € na dober dan — skoraj dvakrat toliko kot ravno povprečje. Preostalih 88 povprečno-do-slabih dni mora ustvariti drugih 275.000 €, oziroma približno 3.125 € na dan. Ta vrzel med 8.670 € in 3.125 € je celoten razlog, zakaj obstajata načrtovanje zmogljivosti (4. poglavje) in modalno kadrovanje (5. poglavje): urnik in kuhinja, zgrajena za ravno povprečje 4.915 €, bosta v dobrih dneh slabo podkadrovana in v slabih preveč kadrovana, izgubljajoč denar v obe smeri.

**ZAHTEVANI IZKUPIČEK-PO-DNEVU-DOBREGA-  
VREMENA**

$$\text{Zahtevani Izkupiček-Po-Dnevu-Dobrega-Vremena} = (\text{Delež Prihodka Dobrega Dneva} \times \text{Zahtevani Sezonski Prihodek}) \div \text{Število Dni Dobrega Vremena}$$

Delovni list Season Number ima 5 vrstic: Zahteva Po Lastniškem Dohodku, Zimski Fiksni Stroški, Koncesijska/Najemniška Pristojbina, Zahteva Po Reinvestiranju, in njihova vsota, Letna Zahteva Po Dobičku. Nato deli s svojo realistično operativno maržo, da dobiš Zahtevani Sezonski Prihodek, deli s trgovskimi dnevi, da dobiš Zahtevani Povprečni Dnevni Izkupiček, in uporabi svoj delež prihodka dobrega dneva (iz 3. poglavja, ko ga zgradiš, ali zgornji nadomestek 55–60 %/zgornje tretjine), da dobiš Zahtevani Izkupiček-Po-Dnevu-Dobrega-Vremena. 6 številčk. Zapiši jih na indeksno kartico in jo pripni v pisarni. Vsaka cenovna odločitev, vsaka kadrovska odločitev, vsaka odločitev "ali naj bomo danes odprti" se preveri glede na to kartico.

## Season Number, Korak Za Korakom

- 1 Seštej Zahtevo Po Lastniškem Dohodku, Zimske Fiksne Stroške, Koncesijsko/Najemniško Pristojbino in Zahtevo Po Reinvestiranju v Letno Zahtevo Po Dobičku.
- 2 Deli Letno Zahtevo Po Dobičku s svojo realistično operativno maržo, da dobiš Zahtevani Sezonski Prihodek.
- 3 Deli Zahtevani Sezonski Prihodek s trgovskimi dnevi, da dobiš Zahtevani Povprečni Dnevni Izkupiček.
- 4 Uporabi svoj delež prihodka dobrega dneva na Zahtevani Sezonski Prihodek, da dobiš Zahtevani Izkupiček-Po-Dnevu-Dobrega-Vremena.

Eno opozorilo, ker je ta napaka potopila sicer dobro vodena podjetja: lastniki pogosto izračunajo Season Number enkrat, v februarski navdušenosti, nato pa ga nikoli ne pregledajo, ko se stroški spreminjajo. Če se tvoja koncesijska pristojbina zviša, če dobavitelj zviša cene, če vzameš večje posojilo za novo opremo, se Season Number premakne — in če ga ne preračunaš, ciljaš na cilj, ki se ne ujema več z realnostjo. Preračunaj ga vsakič, ko se glavna stroškovna postavka spremeni, in ga pravilno preračunaj na obdukciji (18. poglavje), pri čemer uporabiš dejanske številke sezone kot izhodišče za naslednje leto.

Naloga tega tedna: zgradi svoj lastni delovni list Season Number s svojimi resničnimi številkami, tudi grobo. Če še nimaš delitve prihodka dobrega dneva, uporabi nadomestek 55–60 %/zgornje

tretjine, in se zaveži, da ga boš do konca naslednjega poglavja nadomestil s svojim lastnim Weather Revenue Indexom. Zapiši 6 števil na eno kartico. Ta kartica je zdaj najpomembnejši dokument v tvoji planerski mapi.

## REŠENI PRIMER — SEASON NUMBER, PLAŽNA RESTAVRACIJA S 120 SEDEŽI

| Postavka                                        | Letna številka   | Opombe                                                 |
|-------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------|
| Zahtevani lastniški dohodek                     | 65.000 €         | Kaj mora sezona plačati lastniku                       |
| Zimski fiksni stroški (okt–mar)                 | 38.000 €         | Najemnina, zavarovanje, skladiščenje, ključno osebje   |
| Koncesijska pristojbina                         | 22.000 €         | Plačana ne glede na to, ali je sezona dobra            |
| Reinvestiranje (oprema, struktura)              | 15.000 €         | Letna rezervacija, ne enkratna                         |
| <b>Zahtevani sezonski dobiček</b>               | <b>140.000 €</b> | Vsota zgornjega                                        |
| Trgovski dnevi (maj–sep)                        | 150              | Vključno s tihimi in deževnimi dnevi                   |
| Dnevi dobrega vremena (ocena)                   | 65               | Iz lastnega Weather Revenue Indexa lokacije            |
| <b>Zahtevani izkupiček, dan dobrega vremena</b> | <b>1.850 €</b>   | <b>70 % sezonskega dobička ÷ dnevi dobrega vremena</b> |

## Kako Začeti

- 1 Seštej svojo zahtevo po lastniškem dohodku, zimske fiksne stroške, koncesijsko pristojbino in zahtevo po reinvestiranju v svojo Letno Zahtevo Po Dobičku.
- 2 Deli to številko s svojo realistično operativno maržo, da dobiš svoj Zahtevani Sezonski Prihodek.
- 3 Deli Zahtevani Sezonski Prihodek s svojimi trgovskimi dnevi, da dobiš svoj Zahtevani Povprečni Dnevni Izkupiček.
- 4 Uporabi nadomestek 55–60 %/zgornje tretjine za oceno svojega Zahtevanega Izkupička-Po-Dnevu-Dobrega-Vremena.
- 5 Zapiši vseh 6 števil Season Number na indeksno kartico in jo pripni v pisarni.

### POGLAVJE 3

## Weather Is Your Real Landlord

*Podnebje je, kar pričakujemo, vreme je, kar dobimo.*

— MARK TWAIN

Plačuješ najemnino ali koncesijsko pristojbino svetu ali lastniku zemljišča. Toda subjekt, ki dejansko odloča, koliko denarja pride skozi tvoja vrata na kateri koli dan, je vreme, in za razliko od tvojega najemodajalca ti daje skoraj nobenega obvestila in nobene možnosti za pogajanje. Vsak plažni upravljavec to intuitivno ve. Zelo malo jih je to kdaj kvantificiralo. To je vrzel, ki jo to poglavje zapira.

Instinkt, ki ga ima večina lastnikov, je obravnavati "dobro vreme" kot eno samo zamegljeno kategorijo — sončno, toplo, lepo — in "slabo vreme" kot drugo. To ni dovolj natančno za načrtovanje. Temperatura, veter, padavine in ure sončnega vremena vsak drugače premikajo obroke, in nekaj, kar se zdi, da bi moralo biti pomembno, ni preveč, medtem ko je nekaj, kar se prezre, zelo pomembno. Lastniki so pogosto prepričani, da oblačno nebo samo po sebi ubije dan, medtem ko njihovi lastni podatki kažejo, da so oblačno-a-topli-in-suhi dnevi skoraj tako dobri kot polno sonce — medtem ko se veter, ki ga nihče ni spremljal, izkaže za posamično največji napovednik obrokov na izpostavljeni terasi.

Orodje za popravilo tega je **Weather Revenue Index (WRI)**: preprost regresijski model točkovanja, zgrajen iz lastne zgodovine blagajne, ujemajoč se s historičnimi vremenskimi podatki za tvojo lokacijo, idealno skozi 3 sezone, da se ne prilagajaš preveč enemu nenavadnemu letu. Ne potrebuješ podatkovnega znanstvenika. Potrebuješ preglednico, svoje dnevne obroke ali prihodek za vsak trgovski dan v zadnjih treh sezonah, in ujemajoče se dnevne vremenske odčitke — najvišjo temperaturo, hitrost vetra, padavine v milimetrih in ure sonca —

pridobljene iz katerega koli javnega vremenskega arhiva za tvojo najbližjo postajo.

Tukaj je metoda, v petih korakih. Najprej naštej vsak trgovski dan z njegovim dejanskim prihodkom (ali obroki, če je prihodek popačen zaradi sprememb cen skozi leta) in njegovimi štirimi vremenskimi spremenljivkami. Drugič, normaliziraj prihodek, da odstraniš učinke dneva v tednu — deževna sobota in deževni torek nista primerljiva, zato izrazi prihodek vsakega dne kot odstotek sezonskega povprečja tega dne v tednu namesto kot surovo evrsko številko. Tretjič, razvrsti podatke po vsaki vremenski spremenljivki po vrsti in poglej vzorec prihodka skozi kvartile — ali prihodek postopoma pada, ko se hitrost vetra povečuje, ali obstaja prag, kjer strmo pade? Četrtrič, prepoznavaj svoje 2 ali 3 spremenljivke z najmočnejšim in najbolj doslednim razmerjem do prihodka — za večino izpostavljenih plažnih lokacij se izkaže, da sta to hitrost vetra in padavine, temperatura pa je manj pomembna, kot lastniki pričakujejo nad približno 20 °C, ure sonca pa so pomembne večinoma kot posrednik za dež, ne kot neodvisen dejavnik. Petič, zgradi preprosto uteženo oceno, 0–100, iz teh spremenljivk, kalibrirano glede na lastne historične pasove prihodka, in imaš WRI, ki ga lahko uporabiš za kakršno koli napoved, da napoveš pas prihodka za prihajajoči dan.

## Gradnja Tvojega WRI, V Petih Korakih

- 1 Naštej vsak trgovski dan z njegovim dejanskim prihodkom ali obroki in njegovimi štirimi vremenskimi spremenljivkami.
- 2 Normaliziraj prihodek vsakega dne kot odstotek sezonskega povprečja tega dne v tednu.
- 3 Razvrsti podatke po vsaki vremenski spremenljivki in poglej vzorec prihodka skozi kvartile.
- 4 Prepoznavaj 2 ali 3 spremenljivke z najmočnejšim, najbolj doslednim razmerjem do prihodka.
- 5 Zgradi uteženo oceno 0–100 iz teh spremenljivk, kalibrirano glede na lastne historične pasove prihodka.

Vzemi ponazoritveni primer iz plažnega žara s podatki treh sezon. Domneva lastnika na začetku je bila, da je temperatura kralj — vroč dan, velik dan. Ko so bile številke dejansko razvrščene, je vzorec pripovedoval drugačno zgodbo. Dnevi nad 26 °C z vetrom pod 15 km/h so v povprečju znašali 118 % sezonske norme tega dne v tednu. Dnevi pri zmerni 20–24 °C z istim nizkim vetrom so v povprečju znašali 109 % — komaj zadaj. Toda dnevi pri kateri koli temperaturi z vetrom nad 25 km/h so v povprečju znašali le 71 % norme, dnevi z več kot 2 mm dežja pa 44 %, ne glede na temperaturo. Razkrita hierarhija je bila: dež popolnoma ubije dan, veter ga bistveno zavira, in temperatura nad precej skromnim pragom je pomembna veliko

manj, kot se je verjelo, ko si prost dežja in vetra. Ta lastnik je skrbel zaradi napovedi, ki so napovedovale 22 °C proti 27 °C, v bistvu šum, medtem ko je premalo načrtoval za napovedi vetra, ki so dejansko pojasnile večino variance.

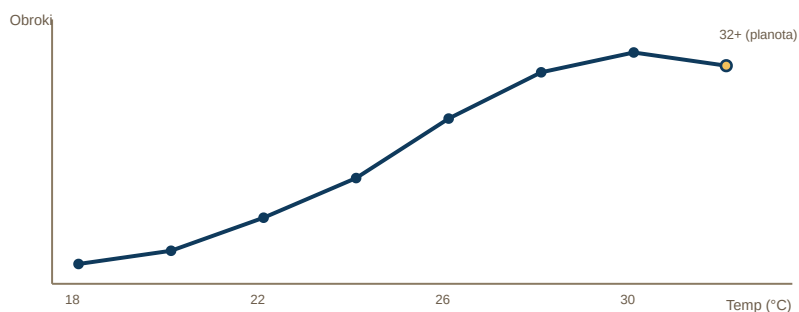
Ko imaš svoj WRI, se ta neposredno vrne v Season Number iz 2. poglavja: namesto domnevnega deleža prihodka 55–60 % zgornje tretjine, imaš zdaj dejanske historične pasove prihodka, vezane na dejanske vremenske ocene, kar ti omogoča zgraditi veliko ostrejši Zahtevani Izkupiček-Po-Dnevu-Dobrega-Vremena in ujemajoč Zahtevani Izkupiček na mejnih in slabih dneh. Prav tako se hrani naprej v 4., 5. in 6. poglavje — kapacitetni stropi, operativni načini in urnik vsi temeljijo na oceni WRI za prihajajoči dan, ne na nejasni ikoni vremenske napovedi.

Praktično to pomeni spremembo, kako bereš napoved. Nehaj gledati ikono "sončno/oblačno" in eno samo temperaturno številko. Izvleci hitrost vetra in verjetnost padavin posebej, ju spusti skozi svojo utež WRI, in dobiš napovedan pas prihodka 48–72 ur vnaprej — kar je natanko toliko časa, kolikor potrebuješ za Weather-Indexed Roster v 6. poglavju. Več napovednih storitev zdaj ponuja urne podatke o vetru in padavinah brezplačno preko API-ja ali preproste aplikacije; ne potrebuješ nič izpopolnjenega, le doslednost v tem, kaj preverjaš in kdaj.

Eno opozorilo: tvoj WRI bo v prvem letu šumen, še posebej če 3 sezone tvoje zgodovine vključujejo eno resnično nenavadno leto — vročinski val poletje ali deževno poletje, ki popači povprečja. Prvo leto obravnavaj kot delovni osnutek, ne kot evangelij, in ga izpopolnjuj, ko dodajaš podatke vsake nove sezone. Do tretjega

leta spremljanja večina upravljavcev ugotovi, da njihov WRI napoveduje pasove prihodka v okviru približno 10–15 % dejanskega na dneh brez odstopanj, kar je več kot dovolj natančno za kadrovanje in nakupovanje glede na to.

Naloga tega tedna: izvleci 3 sezone dnevnega prihodka in ga primerjaj s historičnimi vremenskimi podatki za svojo lokacijo. Ta teden ti ni treba dokončati celotne regresije — naredi le korak ena in korak 2: zgradi preglednico in normaliziraj glede na dan v tednu. To samo po sebi bo verjetno razkrilo vzorec, ki ga nisi pričakoval, na enak način, kot se je to zgodilo lastniku v zgornjem primeru.



**LASTNI WEATHER REVENUE INDEX LOKACIJE — OBROKI NARAŠČAJO S TEMPERATURO, NATO SE IZRAVNAJO, KO JE PROSTOR POLN**

## Ta Teden

1

Izvleci 3 sezone dnevnega prihodka ali obrokov za vsak trgovski dan.

---

2

Primerjaj vsak dan z njegovimi štirimi vremenskimi spremenljivkami: najvišja temperatura, hitrost vetra, padavine v mm in ure sonca.

---

3

Normaliziraj prihodek vsakega dne kot odstotek sezonskega povprečja tega dne v tednu, da odstraniš učinke dneva v tednu.

---

4

Razvrsti normalizirane podatke po vsaki vremenski spremenljivki in zabeleži, katera kaže najstrmejši padec prihodka.

#### POGLAVJE 4

## The Good-Day Capacity Ceiling

*Veriga je tako močna, kot je njen najšibkejši člen.*

— ANGLEŠKI PREGOVOR

Tukaj je dejstvo, ki spremeni, kako bi moral razmišljati o celotni svoji sezoni: v svojih najboljših tridesetih dneh dejansko ne vodiš restavracije, ki je občasno zasedena. Vodiš lokacijo s fiksno zmogljivostjo, ki po naključju streže hrano, in vsak gost, ki ga v teh dneh zavrneš, ni odložen prihodek — je izgubljen. Ne vrnejo se v torek. Odidejo v plažni klub dvesto metrov niže po pesku, in ta denar nikoli ne vidiš, to sezono ali morda nikoli več, če se odločijo, da je to njihovo novo mesto.

To je bistveno drugače od odnosa celoletne restavracije do prometnega večera. Mestna restavracija, ki je polna v soboto, lahko razumno pričakuje, da se del tega preliva vrne v mirnejšo sredo. Plažno poslovanje v svojih najboljših tridesetih dneh nima mirnejše srede, na katero bi lahko odložilo — teh 30 dni je celotna igra, 2. poglavje pa je ugotovilo, da morajo morda ustvariti več kot polovico prihodka tvoje sezone. Zato vprašanje "kakšna je moja dejanska kapacitetna zgornja meja na vrhunskem dnevu" ni operativna radovednost. Je neposredno vprašanje prihodka s pripadajočo evrsko številko.

Orodje tukaj je **Bottleneck Audit**, in ga izvajaš posebej za svojo najprometnejšo realistično soboto — ne povprečen dan, ne počasen dan, dan, ko vse teče na polno. Revizija sprehodi skozi vsako fazo, skozi katero gre gost, in izmeri njeno največjo trajno prepustnost, ker tvoja zgornja meja ni določena z največjo omejitvijo na papirju, ampak je določena s katero koli posamezno fazo, ki se v praksi dejansko zaduši prva.

Sprehodi celotno pot gosta in izmeri vsaj 4 stvari: izhod kuhinje (glavne jedi, ki jih pass fizično lahko proizvede na uro pri polni

zasedenosti), sedeži (obroki, ki jih fizični sedeži lahko obrnejo na uro glede na povprečno trajanje mize), stranišča (to zveni trivialno, a ni — plažna lokacija z nezadostno kapaciteto stranišč ustvari vrste, ki vidno odvrnejo nove prihode in ustvarjajo pritožbe, ki povzročijo največ škode ugledu, zato 17. poglavje neposredno omenja kapaciteto stranišč), in blagajno ali vrsto za naročanje (transakcije, ki jih plačilna točka lahko obdela na uro, k čemur se bomo podrobneje vrnili v 11. poglavju).

Izvedi revizijo takole. Izmeri dejanski izhod svoje kuhinje med najprometnejšo historično uro lanske sezone — ne teoretično zmogljivost, dejanske krožnike, ki so zapustili pass. Izmeri obrate sedežev na enak način — skupno strežene obroke, deljeno z urami, deljeno s številom sedežev. Izmeri dolžino vrste za stranišče na vrhuncu, če jo imaš, in oceni izgubljeno posle zaradi vidnega odvrčanja (gosti, ki vidijo dolgo vrsto in preprosto odidejo, o čemer bo osebje običajno imelo anekdote tudi brez trdnih podatkov). In izmeri transakcije vrste blagajne na uro glede na njeno teoretično najvišjo mejo.

## Bottleneck Audit, Korak Za Korakom

- 1 Izmeri dejanski izhod kuhinje — krožnike, ki zapuščajo pass — med najprometnejšo historično uro lanske sezone.
- 2 Izmeri obrate sedežev: skupno strežene obroke, deljeno z urami, deljeno s številom sedežev.
- 3 Izmeri dolžino vrste za stranišče na vrhuncu in oceni izgubljeno posle zaradi vidnega odvrčanja.
- 4 Izmeri transakcije vrste blagajne na uro glede na njeno teoretično najvišjo mejo.

### Bottleneck Audit — 4 Faze



**FAZA, KI SE PRVA IZPRAZNI V VIDNO VRSTO, DOLOČI  
DEJANSKO ZGORNJO MEJO — NE NAJNIŽJA ŠTEVILKA NA  
PAPIRJU**

Vzemi ponazoritveni paviljon s 220 sedeži. Izhod kuhinje pri polni vrhunski zasedenosti: 180 glavnih jedi na uro. Sedeži, s povprečnim trajanjem mize 70 minut za goste s hrano: približno 190 obrokov na uro pri polnem obratu. Stranišča: ni izmerjene vrste pod 6 enotami za to število sedežev, torej trenutno niso omejujoča. Vrsta za blagajno: 2 blagajniški točki, vsaka obdela približno 45 transakcij na uro na meniju plaže, ki je težak na eni postavki, torej 90 transakcij na uro skupaj — in če je povprečna velikost transakcije 2,1 gosta, je to približno 189 gostov, postreženih na uro pri blagajni. Na papirju sedeži (190/uro) in blagajna (189/uro) izgledata podobno, kuhinja (180/uro) pa izgleda kot najtesnejša omejitev. Toda revizija v resničnem svetu na tem paviljonu je ugotovila, da se je kopičenje vrste začelo pri blagajni približno 40 minut pred tem, ko se je začelo pri kuhinjskem pass-u na dejanski vrhunski soboti — ker se transakcije blagajne kopičijo ob specifičnih vrhuncih naročanja (valovi prihodov, naval po plavanju) namesto da bi se enakomerno razporejale skozi uro, kot to počne izhod kuhinje. Nominalne številke so govorile, da je kuhinja zgornja meja; opazovana realnost je govorila, da je to blagajna, vsaj med valovi prihodov.

To je bistvena lekcija Bottleneck Audita: tvoja zgornja meja ni tvoja najnižja teoretična številka prepustnosti, je katera koli faza, ki se prva izprazni v vidno vrsto, ko dejansko opazuješ vrhunsko uro s štoparico in tablo za pisanje. Izvedi to revizijo osebno, na dejanski vrhunski dan, stoječ pri vsaki fazi vsaj 60 zaporednih minut, ker so ocene zmogljivosti na papirju dosledno napačne, običajno tako, da podcenjujejo, kako neenakomerno se

povpraševanje kopiči znotraj ure, namesto da bi se gladko razporejalo.

Ko poznaš svojo zavezujočo omejitev, imaš 3 odzive, in ta knjiga vse 3 pokriva v poznejših poglavjih. Lahko dvigneš zgornjo mejo na zavezujoči točki posebej — dodatno blagajniško točko, ne dodatnega kuharja, če je blagajna tvoja omejitev (11. poglavje). Lahko upravljaš povpraševanje v zgornjo mejo, ki jo imaš — sistem rezervacij ali minimalne porabe za premium prostor, ki razprši val (10. poglavje), ali povpraševanje na osnovi dogodkov, premaknjeno na robne tedne (15. poglavje). Ali pa sprejmeš zgornjo mejo in določiš ceno glede nanjo — kajti če resnično ne moreš postreči več kot 190 obrokov na uro pri vrhuncu, je edini preostali vzvod za rast prihodka te ure povprečna poraba, ne obseg, kar bi moralo oblikovati tvoje inženiring menija (8. poglavje) in tvojo strategijo pijač (9. poglavje) posebej za identificirane vrhunske ure.

Številka, s katero bi te to poglavje moralo pustiti, je konkretna: tvoja izmerjena, opazovana, s štoparico potrjena zgornja meja prepustnosti vrhunske ure, in katera posamezna faza jo povzroča. Pomnoži to zgornjo mejo s svojimi realističnimi vrhunskimi urami v dnevu in jo primerjaj z Zahtevanim Izkupičkom-Po-Dnevu-Dobrega-Vremena iz svojega delovnega lista Season Number. Če tvoja zgornja meja fizično ne more ustvariti te številke niti s popolno povprečno porabo, si našel posamično najbolj nujen strukturni problem v svojem poslu, in bolje ga je najti v preglednici marca kot pa ga odkriti kot nepojasnen primanjkljaj prihodka avgusta.

Naloga tega tedna: izberi svojo najprometnejšo realistično soboto iz podatkov lanske sezone, in če revizije v živo ne moreš izvesti do naslednje sezone, jo vsaj rekonstruiraj iz svojih POS časovnih žigov — izvleci urne štetja transakcij, urne obroke in urne čase kuhinjskih listkov za ta dan, in ugotovi, kje je bil vrzel med povpraševanjem in prepustnostjo največja. Ta vrzel je tvoja zavezujoča omejitev, in je prva stvar, ki jo je treba popraviti, preden popraviš karkoli drugega.

## Uvedi V Prakso

- 1** Izberi svojo najprometnejšo realistično soboto iz podatkov lanske sezone.

---

- 2** Izvedi Bottleneck Audit v živo vsaj 60 zaporednih minut pri vsaki fazi: kuhinja, sedeži, stranišča in blagajna.

---

- 3** Ali, če ga še ne moreš izvesti v živo, rekonstruiraj urne štetja transakcij, obroke in čase kuhinjskih listkov iz svojega POS-a.

---

- 4** Ugotovi, katera posamezna faza se prva izprazni v vidno vrsto, ne le najnižje teoretične številke prepustnosti.

---

- 5** Pomnoži zgornjo mejo te faze s svojimi realističnimi vrhunskimi urami in jo primerjaj s svojim Zahtevanim Izkupičkom-Po-Dnevu-Dobrega-Vremena.

## POGLAVJE 5

# Designing For The Peak, Staffing For The Average



*Načrti niso nič, načrtovanje je vse.*

— DWIGHT D. EISENHOWER

Predstavlja si plažni žar na njegovi najboljši soboti v letu — vrsta mimo ograje sipin, vsaka miza se obrača — voden s kuhinjo in urnikom, dimenzioniranim za prav ta dan. Zdaj si predstavlja isto kuhinjo in urnik ob navadnem torku 3 tedne pozneje, pol prazno, plače krvavijo proti delčku prihodka. Ta protislovnost je tista, na katero naleti vsak plažni upravljavec. Zgradi svojo kuhinjo, sedeže in ekipo za svoj najboljši dan — 400 obrokov, polno sonce, brez vetra — in plačuješ za to zmogljivost v 100 povprečnih dneh, ko se pojavi 150 obrokov, krvaveč strošek dela proti prihodku, ki tega ne more podpreti. Namesto tega zgradi za povprečen dan s 150 obroki, in v svojih tridesetih najboljših dneh, dnevih, ki nosijo tvoj Season Number, si omejen z zmogljivostjo natanko tako, kot je opisalo 4. poglavje, in zavračaš goste, ki bi ustvarili tvoje leto.

Nobena skrajnost ne deluje, in večina lastnikov, ki se počutijo zataknjene, je zataknjenih, ker poskušajo izbrati eno fiksno konfiguracijo, namesto da bi sprejeli, da je pravi odgovor sistem, ki spreminja obliko glede na dan. To je namen **Mode Ladderja**: 3 različne, vnaprej opredeljene operativne konfiguracije, vsaka s svojim ciljem obrokov, urnikom in menijem, med katerimi se tvoje podjetje preklaplja glede na WRI-napovedano povpraševanje za dani dan, odloženo 48 ur vnaprej z uporabo vremensko indeksiranega napovedovanja iz 3. poglavja, in potrjeno zjutraj z uporabo mehanike urnika iz 6. poglavja.

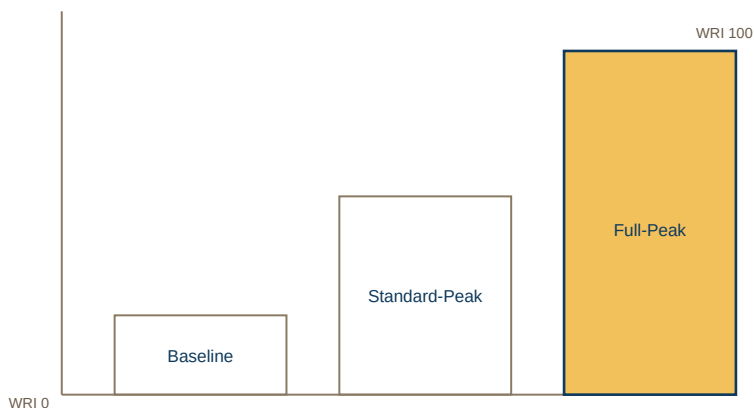
Način Ena je Baseline. To je tvoja najnižja izvedljiva trgovska konfiguracija — dovolj osebja in menija, da pošteno odpreš in dobro strežeš, a zgrajena za tih do zmeren dan, približno tvojo spodnjo polovico trgovskih dni po napovedanem prihodku. Meni

je tvoj celoten osnovni obseg. Kadrovanje je tvoja minimalna varna posadka po kuhinji, terasi in blagajni. Sedeži so tvoj standardni odtis, brez odprtih preseganih območij.

Način 2 je Standard-Peak. To se aktivira za dan, ki ga WRI napove kot dober do močan, približno naslednjo stopnjo nad Baseline — morda tvoje srednje 30–40 % dni po napovedanem prihodku. Kadrovanje se poveča z dodatno pokritostjo terase in blagajne, še posebej pri omejitvi, ugotovljeni v tvojem Bottleneck Audit. Odprejo se preseganja območja sedežev, če jih imaš. Meni lahko doda majhno število specialitet z visoko prepustnostjo, ki menjajo kompleksnost za hitrost.

Način 3 je Full-Peak. Ta je rezerviran za najvišjo stopnjo tvojega WRI-ja — približno tridesetih dni sezone, ki lahko po Season Numberju 2. poglavja nosijo več kot polovico tvojega prihodka. Tu postane kompromis resničen: polno kadrovanje na vsaki točki omejitve, ugotovljeni v Bottleneck Audit, vsako preseganje odprto, in ključno, meni se pogosto skrči namesto razširi — krajša, hitrejša, "vrhunska karta" z večjo prepustnostjo, ki menja nekaj raznolikosti za hitrost, ki ščiti tvojo kapacitetno zgornjo mejo, saj je na te dni hitrost postrežbe sama po sebi vzvod prihodka, ne le kontrola stroškov. Samopostrežni ali samo-pultni odseki se lahko na tem načinu popolnoma vklopijo, premikajoč goste stran od postrežbe za mizo posebej, da zaščitijo prepustnost blagajne in kuhinje pri vključenih obsegih.

### Mode Ladder



### 3 VNAPREJ ZGRAJENI NAČINI, VSAK KORAK NAVZGOR V KADROVANJU, SEDEŽIH IN MENIJU — SPROŽEN Z OCENO WRI, NE IMPROVIZIRAN NA DAN

Sprožilec za preklop načinov je tvoja ocena WRI glede na vnaprej dogovorjene pragove, odločene vnaprej, ne improvizirane v trenutku. Nastavi pragove med fazo Plan (1. poglavje), z uporabo pasov prihodka tvojega Season Numberja (2. poglavje), preslikanih glede na tvoj WRI (3. poglavje): na primer, WRI pod 45 sproži Baseline, 45–70 sproži Standard-Peak, nad 70 sproži Full-Peak. Da imaš te številke vnaprej določene, je tisto, kar omogoča klic za urnik 48 ur vnaprej v 6. poglavju — nihče v četrtek ne ugiba, ali se bo sobota "počutila" prometno; berejo oceno glede na prag, ki je bil postavljen mesece prej, ko je imel vsak čas jasno razmišljati.

Vzemi ponazoritveni plažni klub s 300 sedeži s tremi na ta način zgrajenimi načini. Baseline vodi osnovno posadko 14 po vseh postajah, standardni odtis 180 sedežev, poln meni, in v povprečju 140 obrokov na dneve, ko se uporablja — približno 55 % trgovskih dni sezone. Standard-Peak vodi 21 osebja, odpre 60-sedežno presegano teraso, in v povprečju 260 obrokov na približno 30 % trgovskih dni. Full-Peak vodi 29 osebja, odpre vseh 300 sedežev plus satelitsko stojnico samo za pult blizu vhoda, skrajša meni na 12 hitro prodajanih postavk, in v povprečju 410 obrokov na približno 15 % trgovskih dni — kar je pri povprečni porabi tega kluba natanko segment, ki ustvarja nesorazmeren delež prihodka, ki ga je napovedal delovni list Season Number. Ključna disciplina je, da lastnik tega kluba ne kadrovsko oskrbi ravni Full-Peak na dneve Standard-Peak "za vsak primer" — ta instinkt, pogost pri nervoznih upravljavcih prve sezone, je natanko tisto, kar razjeda maržo na dnevih, ki tega ne potrebujejo.

Mode Ladder deluje le, če so meni, urnik in konfiguracija sedežev za vsak način dejansko vnaprej zgrajeni, ne improvizirani. Zapiši vsak način kot operativno kartico ene strani: cilj obrokov, število osebja in dodelitev postaj, plan sedežev, seznam menija, in katera koli oprema ali območje, ki se vklopi ali izklopi. Laminiraj jih. Objesi jih tam, kjer vodja izmene preveri sprožilec. Bistvo je, da ko ocena WRI v četrtek pride za soboto, odločitev — kateri način, kateri urnik, kateri meni — traja 5 minut, ker se je razmišljanje že zgodilo februarja.

Ena stvar, ki jo lastniki dosledno podcenjujejo: disciplina za znižanje načina, ne le za dvig. Čustveno je lahko iti od Baseline

do Full-Peak, ko je napovedan vročinski val — vsi so navdušeni. Veliko težje je potegniti urnik Standard-Peak nazaj na Baseline, ko se izkaže, da je četrtkova napoved slabša od torkove, ker je osebu že bilo povedano, da delajo, in nihče ne mara sprejeti te odločitve. Toda celotna finančna logika Mode Ladderja se sesuje, če le kdaj koli dvigneš in nikoli ne znižaš, zato vgradi znižanje v svoj timski dogovor od prvega dne (6. poglavje pokriva natanko to, kako to storiti brez škode moralu).

Naloga tega tedna: skiciraj svoje 3 kartice načinov na papir, tudi grobo. Za vsakega zapiši cilj obrokov, število osebja in eno spremembo sedežev ali menija, ki ga loči od načina pod njim. Nato poglej nazaj na podatke o dnevnih obrokih lanske sezone in oceni, kolikšen odstotek dni bi padel v vsak način — ta delitev ti takoj pove, ali je bila tvoja trenutna edina fiksna konfiguracija predimenzionirana ali podimenzionirana za večino tvojega trgovskega koledarja.

## MODE LADDER — 3 OPERATIVNI NAČINI, ENA LOKACIJA

| Način  | Sprožilec                  | Obroki      | Urnik                                      | Meni                       |
|--------|----------------------------|-------------|--------------------------------------------|----------------------------|
| Quiet  | Pod 20 °C<br>ali dež       | Do 60       | Samo osnovna<br>ekipa                      | Poln meni                  |
| Normal | 20–27 °C,<br>suho          | 60–<br>180  | Osnovna + prva<br>prilagodljiva<br>stopnja | Poln meni                  |
| Peak   | 27 °C+,<br>suho,<br>vikend | 180–<br>400 | Osnovna + vse<br>prilagodljive<br>stopnje  | Kratek<br>vrhunski<br>meni |

### Kako Začeti

- 1 Skiciraj svoje 3 kartice načinov — Baseline, Standard-Peak, Full-Peak — vsako s ciljem obrokov in številom osebja.
- 2 Za vsak način zapiši eno spremembo sedežev ali menija, ki ga loči od načina pod njim.
- 3 Nastavi pragove WRI vnaprej, ki sprožijo vsak način, namesto odločanja na dan.
- 4 Oцени, kolikšen odstotek trgovskih dni lanske sezone bi padel v vsak način.

## POGLAVJE 6

# The Weather-Indexed Roster

*Upaj na najboljše, načrtuj za najslabše.*

— STARI MORNARSKI PREGOVOR

Urn timer, zgrajen na običajen način — določen 6 tednov vnaprej, ista posadka vsako soboto ne glede na razmere — je urn timer, zgrajen za posel, ki ga dejansko ne vodiš. Zdaj imaš orodja za boljše: Weather Revenue Index iz 3. poglavja napoveduje povpraševanje, Mode Ladder iz 5. poglavja pa opredeljuje, kakšno kadrovanje zahteva vsaka raven povpraševanja. To poglavje je tisto, kjer ti 2 stvari postaneta dejanski delovni urn timer, s katerim tvoja ekipa lahko živi.

Metoda je **Weather-Indexed Roster**, in njena osnovna mehanika je preprosta: izmene se potrdijo 48 ur vnaprej glede na napoved WRI za ta dan, niso zaklenjene tedne vnaprej in niso odločene tisto jutro. Oseminštirideset ur je sladka točka za večino lokacij — dovolj blizu, da je vremenska napoved razumno zanesljiva (napovedi znotraj 48 ur so bistveno natančnejše od 5-ali sedemdnevni napovedi, še posebej za spremenljivki vetra in dežja, ki jih tvoj WRI najbolj obtežuje), in dovolj daleč, da lahko tvoja ekipa dejansko načrtuje svoja življenja, uredi varstvo otrok ali prevzame izmeno drugje na dan, ko jih ne pokličeš.

Strukturiraj svojo ekipo v 3 stopnje. Osnovna stopnja je tvoja fiksna podlaga — osebje, razporejeno na vsak trgovski dan ne glede na način, pokriva zahteve Baseline. Ta stopnja ima zagotovljene ure in je hrbtenica tvoje strategije Returner Rate v 7. poglavju. Prilagodljiva stopnja se potrdi 48 ur vnaprej za dneve Standard-Peak in Full-Peak — to je osebje, ki ve, da je na urniku za sezono pri določenem številu pričakovanih izmen, a se specifični dnevi utrdijo na 48-urnem ciklu. Stopnja na-poziv je manjši bazen, potrjen tudi le 24 ur vnaprej, uporabljen le za

pokrivanje valov Full-Peak ali odsotnosti osnovne stopnje v zadnjem trenutku, in kompenziran posebej za to prilagodljivost.

Problem pravičnosti je resničen, in je razlog, zakaj večina poskusov vremensko-prilagodljivega urnika propade: če se prilagodljivo osebje počuti trajno negotovo, ali dela, dovolj zasluži ali je obravnavano samovoljno, jih boš izgubil sredi sezone, prav takrat, ko jih je najtežje nadomestiti. Reši to s pisnim timskim dogovorom, dogovorjenim, preden se sezona začne, ki pokriva 4 stvari. Prvič, minimalno zjamčeno število izmen na teden za prilagodljivo osebje ne glede na način, tako da dohodek nikogar ne niha na nič ob nizu dni Baseline. Drugič, premija za kompenzacijo za stopnjo na-poziv — fiksni retainer ali plačilo na okno razpoložljivosti, ločeno od dejansko opravljenih ur, ker je razpoložljivost sama po sebi vredna nekaj in bi morala biti tako plačana. Tretjič, jasno, pravično pravilo za to, kako se dodeljujejo dodatne prilagodljive izmene, ko dan Full-Peak potrebuje več rok, kot jih zagotavlja sama prilagodljiva stopnja — delovna doba, rotacija ali sistem prijave-najprej, karkoli tvoja ekipa preferira, a odločeno enkrat in dosledno uporabljeno namesto improvizirano od izmene do izmene. Četrto, eksploziven protokol prekinitve: če je izmena potrjena in se nato napoved dovolj poslabša, da zniža način, koliko obvestila in kakšna kompenzacija, če sploh, velja za prekinjeno prilagodljivo ali na-poziv izmeno.

## Timski Dogovor, 4 Točke

- 1 Nastavi minimalno zjamčeno število izmen na teden za prilagodljivo osebje, ne glede na način.
- 2 Nastavi premijo za kompenzacijo za stopnjo na-poziv, ločeno od dejansko opravljenih ur.
- 3 Dogovori se za jasno, dosledno pravilo za dodeljevanje dodatnih prilagodljivih izmen na dan Full-Peak.
- 4 Zapiši eksplicitni protokol prekinitve: obdobje obvestila in kompenzacijo za preklicano potrjeno izmeno.

Ta četrta točka pomeni več, kot izgleda. Zakonska pravila o minimalnem obvestilu za preklic potrjene izmene se razlikujejo po jurisdikciji, v več evropskih državah pa potrjena izmena, preklicana s kratkim obvestilom, zakonsko zahteva delno ali polno kompenzacijo ne glede na to, kaj se dejansko zgodi z vremenom — preveri svoja lokalna pravila, preden zgradiš 48-urni cikel, ker WRI-voden urnik, ki krši zakon o minimalnem obvestilu, ni sistem, temveč obveznost. Vgradi svojo kompenzacijo za prekinjene izmene v vrstico stroška dela Season Numberja od začetka, namesto da jo obravnavaš kot nenačrtovan strošek, ko se zgodi.

Vzemi ponazoritveno sezonsko ekipo 90 ljudi, strukturirano kot 35 Osnovnih, 40 Prilagodljivih in 15 Na-poziv. Ob dnevu Baseline dela samo Osnovna — 14 osebja po primeru iz 5. poglavja. Ob dnevu Standard-Peak, potrjenem v četrtek za soboto, Osnovna

plus rotirajoč podsklop Prilagodljive prinese skupno na 21. Ob dnevu Full-Peak Osnovna, vsa razporejena Prilagodljiva, in klic Na-poziv prinesejo skupno na 29. V sezoni 130 dni, z delitvijo načinov, ocenjeno v 5. poglavju (približno 55 % Baseline, 30 % Standard-Peak, 15 % Full-Peak), ima Prilagodljivo osebje v tem ponazoritvenem modelu povprečno okoli 3,1 potrjenih izmen na teden namesto ravne številke, z zjamčenim minimumom timskega dogovora, nastavljenim na 2 izmeni na teden, tako da nihče ne pade pod izvedljivo podlago niti med nizom slabega vremena.

Mehanska stran je prav tako pomembna. Vgradi 48-urno potrditev v katero koli orodje za urnik, ki ga tvoja ekipa že uporablja — večina sodobnih sistemov za urnik osebja in sistemov, povezanih s POS, podpira pogojne ali osnutne izmene, ki se s obvestilom pretvorijo v potrjene, kar je veliko bolj zanesljivo kot skupinsko sporočilo WhatsApp, poslano ob nedoslednih časih. Pošlji potrditve ob istem času vsak cikel — recimo, vsak četrtek ob 14:00 za prihajajočo soboto–nedeljo, vsako nedeljo ob 14:00 za prihajajočo sredo–četrtek, če trgi sredi tedna — tako da se tvoja ekipa nauči, kdaj natanko preveriti, namesto da tesnobno osvežuje skupinski klepet.

Izplačilo, ko to naredimo prav, se neposredno pokaže v tvojem Season Numberju: strošek dela kot odstotek prihodka bi moral biti bistveno nižji in bolj stabilen pri vremensko indeksiranem urniku kot pri fiksnem, ker ne plačuješ plač Full-Peak na dneve Baseline in se ne moraš boriti za pokritost v zadnjem trenutku (pogosto po premiji, preko agencijskega osebja), ko te neurniran dan Full-Peak ujame nepripravljenega.

Naloga tega tedna: osnutek svojo trostopenjsko strukturo — Osnovna, Prilagodljiva, Na-poziv — z grobim številom osebja za vsako, in zapiši 4-točkovni timski dogovor (minimalno zajamčene ure, premija na-poziv, pravilo dodeljevanja, protokol prekinitve) kot dokument ene strani. Preden ga dokončaš, preveri svoja lokalna pravila o minimalnem obvestilu za preklic izmen, ker ti lahko ta ena preverba prihrani gradnjo sistema urnika, ki bi ga moral razgraditi sredi sezone.

## Ta Teden

- 1 Osnutek svojo trostopenjsko strukturo — Osnovna, Prilagodljiva, Na-poziv — z grobim številom osebja za vsako.

---

- 2 Zapiši 4-točkovni timski dogovor: minimalno zajamčene ure, premija na-poziv, pravilo dodeljevanja, protokol prekinitve.

---

- 3 Preveri svoja lokalna pravila o minimalnem obvestilu za preklic izmen, preden dokončaš 48-urni cikel potrditve.

---

- 4 Nastavi fiksni tedenski čas za pošiljanje potrditev izmen, tako da se ekipa nauči, kdaj natanko preveriti.

POGLAVJE 7

## Hiring Sixty People In Six Weeks

*Pripelji prave ljudi na avtobus.*

— JIM COLLINS

Vsak drugi posel v občinstvu te knjige se sooča s problemom zaposlovanja, ki se odvija postopoma — tu prosto mesto, tam nova vloga. Ti se soočaš z nečim bližjim vojaški mobilizaciji: gradnjo celotne operativne ekipe od skoraj nič, njihovim usposabljanjem do standarda, dovolj dobrega za plačujočo javnost, v oknu približno šestih tednov med tem, ko se resno zaposlovanje začne, in ko sezona zahteva popolno pripravljenost. Če to zgrešiš, je vsak drug okvir v tej knjigi — Mode Ladder, Weather-Indexed Roster, Bottleneck Audit — zgrajen na ekipi, ki je ni tam ali ni pripravljena.

Posamično največji vzvod v celotnem tem poglavju, večji od katerega koli kanala zaposlovanja ali tehnike razgovora, je tvoja **Returner Rate**: odstotek lanske ekipe, ki se vrne to sezono. Napove donosno sezono zanesljiveje kot skoraj katera koli druga posamezna metrika, dostopna februarja, ker visoka Returner Rate pomeni, da je tvoj urnik za način Full-Peak zaseden z ljudmi, ki že poznajo sistem blagajne, že poznajo ritem kuhinjskega passa, in že vedo, kako se premikati skozi soboto s 400 obroki, ne da bi krivulja usposabljanja jedla v tvoje vrhunske dni — natanko dni, od katerih je Season Number najbolj odvisen.

Ciljaj na Returner Rate vsaj 50 %, in obravnavaj karkoli nad 65 % kot odlično. Pod 35 % imaš strukturni problem zadrževanja, ki ga je vredno rešiti, preden rešiš svoj problem obsega zaposlovanja, ker nobena količina pametnega januarskega zaposlovanja ne kompenzira ekipe, ki je vsako sezono 70 % nova — plačeval boš strošek krivulje usposabljanja, v počasnejši postrežbi in več napakah, natanko v svojih najbolj dragocenih tednih.

Časovnica zaposlovanja se začne veliko prej, kot večina lastnikov misli, in to je druga lekcija tega poglavja: pomladno zaposlovanje je dejavnost faze Plan, ki se začne v globini zime, ne pa naval, sosednji šprintu, aprila. Začni januarja s svojimi vrtniki. Neposredno in osebno stopi v stik z vsakim od lanskega osebja — ne skupinski e-pošti — in v treh tednih dobi trdno da ali ne, ker bo vrtnik, ki od tebe ni slišal do zgodnjega februarja, predpostavil, da ga ne želiš nazaj, in bo sprejel drugo ponudbo. Ta en sam korak, storjen zgodaj in osebno, je največji gonilnik same Returner Rate; lastniki, ki počakajo do marca, da se javijo vrtnikom, redno vidijo, kako se njihova stopnja sesuje preprosto zaradi zamude, ne zaradi dejanske spremembe srca pri osebju. Razmisli o lastnici paviljona, ki je predpostavila, da bo njena celotna terasna ekipa preprosto "vedela", da so dobrodošli nazaj, in odlašala s klicanjem do poznega marca — do takrat, ko je končno poklicala okoli, so 4 njeni najmočnejši vrtniki že sprejeli ponudbe drugje, ne ker so preferirali te službe, ampak ker jih nihče ni prvi vprašal.

Do zgodnjega februarja poznaš svoje število vrtnikov in preostalo vrzel. Takoj zaženi svoj program priporočil — smiselno nagrado (ponazoritveno, 150–250 €, plačano po tem, ko priporočena zaposlitev dokonča določeno preizkusno obdobje, na primer 4 opravljene tedne) plačano vsakemu trenutnemu ali vrtnikvenemu članu osebja, ki priporoči zaposlitev, ki ostane. Zaposlitve, pridobljene s priporočili, dosledno prekašajo zaposlitve z odprtega trga pri zadrževanju skozi sezono, ker prihajajo z že vzpostavljeno socialno povezavo in prijateljem, vloženim v njihov uspeh.

Za preostalo vrzel izvedi skupinske razgovore namesto ena-na-ena zaporednih razgovorov — za plažni posel, ki zaposluje na desetine v glavnem vstopnih do srednjih vlog, skupinski razgovori z 8 do 12 kandidatov naenkrat, izvedeni v devetdesetih minutah z mešanico skupinskih nalog in kratkih individualnih pogovorov, ti omogočijo oceniti primernost za ekipo in komunikacijo pod blagim pritiskom veliko hitreje kot ena-na-ena, in ti omogočijo, da daš ponudbe celotni skupini v dneh namesto tednih. Načrtuj približno 3 do 4 takšne seje skozi februar in marec, da zaposliš večino preostalega števila osebja.

Nastanitev zasluži svojo lastno postavko, če je tvoja lokacija na mestu, kjer sezonsko osebje ne more razumno dnevno potovati — resnično pogosta omejitev na plažnih in jezerskih lokacijah, daleč od tega, kjer mladi sezonski delavci dejansko živijo. Če lahko ponudiš ali posreduješ deljeno nastanitev, tudi skromno, to bistveno razširi tvoj bazen zaposlovanja onkraj neposredno lokalne populacije in je pogosto odločilni dejavnik za močnega kandidata, ki izbira med tvojo ponudbo in ponudbo konkurenta.

Nato pride stisnjeni teden usposabljanja, običajno zadnji teden pred odprtjem, kjer se morajo meseci normalne krivulje uvajanja restavracije zgoditi v petih ali šestih dneh. Strukturiraj ga namerno, namesto da bi ga pustil postati generična orientacija: prvi dan sta sistemi in varnost (POS, varnost v kuhinji, postopki odpiranja/zapiranja); drugi in tretji dan sta specifično tehnično usposabljanje po postajah, pri čemer je vrtnik pariran z vsakima dvema ali tremi novimi zaposlenimi kot mentor, kar je posamično najbolj vzvodna uporaba tvojih vrtnikov onkraj njihovega lastnega dela; četrti dan je polna generalka postrežbe,

idealno z resničnimi (s popustom ali brezplačnimi) gosti, ki izvajajo dejanski način Baseline iz tvojega Mode Ladderja; peti dan je razprava in popravni prehod, preden se vrata odprejo v resnici.

Vzemi ponazoritveni cilj ekipe 60 ljudi za srednje velik plažni klub. Če januarsko doseganje zagotovi 28 vrtnikov (47 % Returner Rate glede na prejšnjesezonsko osnovo 60 ljudi), je vrzel 32. Priporočila, ki tečejo pri približno 40 % prijav do poznega februarja, bi lahko dala 13 zaposlitev. 2 seji skupinskih razgovorov marca, ki črpata iz prijav z odprtega trga in lokalnih oglasnih desk za delo, zapolnita preostalih 19. Vseh 60 je potrjenih do zgodnjega aprila, kar pušča polne 3 tedne pred tednom usposabljanja za papirologijo, velikosti uniform in komunikacijo pred prihodom — namesto kaotičnega naval zadnjega tedna, ki se zgodi, ko samo zaposlovanje traja vse do odprtja.

Naloga tega tedna, ne glede na to, kateri mesec je trenutno: če tega še ne spremljaš, izračunaj lansko Returner Rate zdaj iz svojih lastnih plačilnih evidenc — število osebja, ki je delalo tako to zadnjo sezono kot prejšnjo, deljeno s skupnim številom osebja te zadnje sezone. Zapiši to številko. To je tvoja izhodiščna osnova, njeno izboljšanje pa je posamično najbolj vzvoden projekt zaposlovanja, ki ti je na voljo pred naslednjo sezono.

## Kako Začeti

- 1 Izračunaj lansko Returner Rate iz plač: število vrtnikov, deljeno s skupnim številom osebja.
- 2 Neposredno in osebno stopi v stik z vsakim od lanskega osebja, ciljajoč trdno da ali ne v treh tednih.
- 3 Zaženi program bonusov za priporočila (ponazoritveno 150–250 €, plačano po določenem preizkusnem obdobju) za preostalo vrzel.
- 4 Razporedi 2 do 3 seje skupinskih razgovorov z 8 do 12 kandidatov skozi februar in marec.
- 5 Strukturiraj stisnjeni teden usposabljanja: sistemi in varnost, usposabljanje po postajah, parirano z mentorjem-vrtnikom, generalka postrežbe, nato razprava.

POGLAVJE 8

# Sand, Salt And Sun: Menu Engineering For A Beach

*Preprostost je vrhunska prefinjenost.*

— LEONARDO DA VINCI

Meni, ki deluje v jedilnici, na plaži odpove, in odpove iz razlogov, ki nimajo nič opraviti z okusom. Vročina hkrati poslabšuje hrano in potrpljenje. Veter razmetava prtičke, menije in vse, servirano odprto. Pesek pride v vse, kar je dosegljivo z mize, vključno s predali za pribor, če nisi previden, kje jih hraniš. In tvoj gost, pogosteje kot ne, poskuša jesti z eno roko, medtem ko drži telefon, otroka ali plažno torbo, na neposrednem soncu, ki naredi izdelano postavljanje jedi preprosto nevidno na bleščanju. Nič od tega ne pomeni, da mora biti tvoja hrana slabša. Pomeni, da mora biti zasnovana za drugačen niz omejitev kot normalen meni restavracije.

5 meril, ki na plaži dejansko štejejo, so deljivo, hitro, hladno-ali-stabilno-za-čakanje, enoročno in fotogenično — in uporabljam **Beach Menu Matrix** za ocenjevanje vsake obstoječe in potencialne postavke menija glede na njih poleg dveh komercialnih spremenljivk, za kateri že skrbiš: čas priprave in marža. Oцени vsako postavko od 1 do 5 na vsaki od sedmih dimenzij (5 meril primernosti za plažo, plus čas čakanja v minutah, prevedenih v oceno, plus odstotek bruto marže, preveden v oceno), in dobiš eno samo razvrstljivo tabelo, ki ti pošteno pove, katere postavke delujejo za tvoj kontekst in katere so ostanki jedilnice, ki jih nihče dejansko ni prosil, da ostanejo na meniju.

Deljivost je pomembna, ker so plažne skupine pogosto večje in bolj mešane po starosti kot tipična miza jedilnice, in postavke, zasnovane za delitev — deska, vedro, veliki format — hkrati dvignejo povprečno porabo na mizo in zmanjšajo število posameznih kuhinjskih listkov, potrebnih na skupino, kar ščiti

tvojo zgornjo mejo Bottleneck Audita iz 4. poglavja. Hitrost je očitno pomembna, a natančneje pomeni nizko varianco v času priprave, ne le nizko povprečje — postavka, ki je običajno 2 minuti, a občasno 8 minut zaradi nedoslednega procesa, je slabša za prepustnost tvoje blagajniške vrste kot postavka, ki zanesljivo traja 4 minute vsakič, ker nedosledna postavka ustvarja kopičenje, ki obvladljivo vrsto spremeni v vidno. Hladno-ali-stabilno-za-čakanje je pomembno, ker plažna kuhinja izgublja goste zaradi plime, položaja sonca ali prijatelja, ki jih pokliče stran, kar pomeni, da hrana pogosto stoji 5 do 15 minut, preden je pojedena — vroča jed, ki naj bi bila pojedena takoj, se v tem oknu slabo poslabša, medtem ko se naravno hladna ali sobno-stabilna jed ne. Enoročno je dobesedno pomembno — ali se lahko poje brez noža in vilic, stoje, s peskom posutimi rokami. Fotogeničnost je komercialno pomembna, ne iz ničemurnosti — vizualno vpadljiva deljiva postavka, fotografirana in deljena, je brezplačen marketing, ki ga navaden krožnik ocvrtega krompirčka nikoli ne ustvari, in vredno je aktivno zasnovati vsaj nekaj signaturnih postavk posebej za to.

Izvedi matriko na svojem trenutnem meniju in boš tipično našel znan vzorec: peščica postavk — običajno preprostih, visokomaržnih, hitrih postavk, kot je dober burger, naložen ocvrt krompirček, poke ali ceviche skleda, ali dobro izvedena toastija — se ocenijo visoko na skoraj vsaki dimenziji in tiho nosijo nesorazmeren obseg in maržo. In našel boš rep postavk — pogosto tistih, ki jih ima lastnik osebno najraje, bolj ambiciozno glavno jed ali delovno intenzivno predjed — ki se slabo ocenijo

glede deljivosti, časa čakanja in doslednosti časa priprave, in preživijo na meniju bolj zaradi navezanosti kot uspešnosti.

Komercialna poteza je kratek osnovni meni, zgrajen skoraj izključno iz tvojih visoko ocenjenih postavk, ohranjen resnično kratek — večina dobro vodenih plažnih poslov vodi 12 do 18 postavk skupaj po vseh odsekih, ne meni s 30-plus postavkami, običajen v celoletnih restavracijah, ker je kratek meni hitrejši za dosledno proizvodnjo, lažji za v veliki meri novo sezonsko kuhinjsko ekipo (glej 7. poglavje) za brezhibno izvedbo, in lažji za gosta za hitro odločitev, kar samo po sebi ščiti prepustnost. Nato plastovito dodaj eno vremensko sproženo specialiteto na vrh, spremenjeno na podlagi branja Weather Revenue Indexa iz 3. poglavja — resnično drugačno postavko, ne le zamenjavo garnirunga, ki je posebej zasnovana za razmere tega dne: hladno, hidrirajočo, deljivo postavko na žgočem visoko-WRI dnevu, proti toplejši, bolj obilni tolažilni jedi na hladnejšem, nižje-WRI robnem sezonskem dnevu, ko lahko osnovni hladno-usmerjeni meni sicer podpovprečno deluje.

Vzemi ponazoritveni primer iz plažnega žara, ki vodi matriko na starem meniju s 24 postavkami. 8 postavk je bilo ocenjenih z 5/5 ali 4/5 na vseh merilih primernosti za plažo in je nosilo mešanih 68 % skupnega prihodka od hrane, čeprav so bile le tretjina menija. 6 postavk je bilo slabo ocenjenih glede časa čakanja in doslednosti priprave posebej in se je ugotovilo, ko so bile navzkrižno preverjene s podatki o času kuhinjskih listkov, da so odgovorne za nesorazmeren delež počasno-listkovnih odstopanj, ki so tiho vleklo prepustnost Bottleneck Audita kuhinje navzdol ob vrhunskih sobotah. Rezanje teh šestih in konsolidacija preostalih

desetih srednje ocenjenih postavk v tesnejši meni z osemnajstimi postavkami, zgrajen okoli top 8 plus rotirajoča vremenska specialiteta, je proizvedla — v tem ponazoritvenem primeru — izmerjen padec povprečnega časa listka za približno 90 sekund na primerljiv vrhunski dan, kar je samo po sebi premaknilo omejitev kuhinje, ugotovljeno v Bottleneck Audit, znatno bliže omejitvi blagajniške vrste, kar je upravljavcu dalo resnično manevrsko prostor, preden je moral vlagati v dodatno kuhinjsko opremo.

Marža si zasluži zadnjo besedo tukaj, ker imajo plažne lokacije specifično prednost, ki jo večina lastnikov premalo izkorišča: ujeto, nizko-substitucijsko občinstvo. Gost na tvoji terasi sredi popoldneva ne hodi 2 kilometra po pesku, da bi preveril cene konkurentov. To ne dovoljuje izkoriščanja — ugled v stisnjeni sezoni (17. poglavje) to hitro in trajno kaznuje — a pomeni, da lahko dobro zasnovani, visoko-zaznane-vrednosti deljivi formati nosijo močnejše marže kot bi jih enakovredna postavka nosila na konkurenčnem trgu jedilnic, in Beach Menu Matrix bi morala maržo tehtati pošteno namesto privzeto glede na to, kakšne cene ima bližnja celoletna restavracija.

Naloga tega tedna: oceni svoj trenutni meni, postavko za postavko, glede na 7 dimenzij Beach Menu Matrixa — tudi grobe ocene 1–5 po občutku namesto polnega pridobivanja podatkov. Razvrsti po skupni oceni. Poglej posebej, katere postavke pristanejo v spodnjem kvartilu, in se pošteno vprašaj, ali so na meniju, ker jih gosti želijo, ali ker jih ti želiš.

## Ta Teden

1

Oceni vsako trenutno postavko menija, 1–5, na sedmih dimenzijah Beach Menu Matrixa — deljivo, hitro, stabilno-zadrževanje, enoročno, fotogenično, čas priprave, marža.

---

2

Razvrsti po skupni oceni in ugotovi svoje postavke spodnjega kvartila.

---

3

Odreži ali zamenjaj postavke, ki preživijo zaradi navezanosti in ne uspešnosti.

---

4

Zasnuj eno vremensko sproženo specialiteto za plastovito dodajanje na vrh svojega kratkega osnovnega menija.

POGLAVJE 9

## The Drinks Ratio



*Vse z mero, vključno z mero.*

— OSCAR WILDE

Če obstaja ena številka, ki loči povprečno plažno sezono od odlične, je to beverage share — prihodek od pijač kot odstotek skupnega prihodka — in razlog, zakaj je tako nesorazmerno pomembna na plaži, je, da narašča s temperaturo na način, na katerega prihodek od hrane preprosto ne. Gost ne poje trikrat več na dan pri 32 °C kot na dan pri 20 °C. Gost zelo verjetno spi 2- do trikrat več, in ta razlika, pomnožena skozi tvoje dneve Full-Peak iz Mode Ladderja, je eden največjih posameznih vzvodov za to, ali bo tvoj Season Number dosežen ali zgrešen.

Ciljno metriko imenujem **Drinks Ratio**, in želim, da jo spremljaš po delu dneva, ne le kot eno samo dnevno povprečje, ker se vzorec bistveno spreminja skozi trgovski dan, in odločitev o meniju ali kadrovanju, ki je pravilna za en del dneva, je pogosto napačna za drugega. Razumen ponazoritveni ciljni pas za dobro vodeno plažno poslovanje: razmerje pijač za kosilo okoli 35–40 % prihodka, popoldanski del dneva (okno najvišje temperature, najvišje žeje) narašča na 50–55 %, večerni/sončni zahod del dneva pa se umiri nazaj na 30–35 %, ko se vrnejo hrano-vodeni večerni obroki. Če je tvoje popoldansko razmerje pri 38 % namesto 50 %+, ki bi ga morala videti dobro optimizirana lokacija, puščaš resnični denar na mizi natanko v urah, ko tvoj Bottleneck Audit verjetno kaže, da si že omejen z zmogljivostjo — kar pomeni, da rešitev ni več obrokov, za katere morda nimaš prostora, ampak je več porabe na obrok, ki ga že strežeš.

3 mehanski vzvodi premikajo Drinks Ratio bolj kot karkoli drugega. Prvič, format: vrč ali vedro, prodano mizi štirih do šestih ljudi, nosi bistveno višjo porabo-na-mizo kot ekvivalentno število posameznih kozarcev, tako zato, ker odstrani trenje ponovnega

naročanja (nikomur ni treba mahati natakarju za tretji krog), kot tudi zato, ker deljeni format na mizi deluje kot viden, fotogeničen socialni dokaz sosednjim mizam — kar je natanko ista vrsta organskega ustvarjanja povpraševanja, ki jo cilja tudi fotogenično merilo Beach Menu Matrixa. Drugič, sistem prepustnosti: sistemi za točenje zamrznjenih in točenih pijač postrežejo pijačo v delčku časa, ki ga potrebuje po naročilu narejen koktajl, kar je pomembno dvojno — ščiti tvoje omejitve blagajne in bar postaje iz Bottleneck Audita, in pomeni, da drugo in tretje naročilo pijače gosta ni odvrnjeno z dolgim čakanjem pri baru, kar merljivo zavira stopnje ponovnih naročil na vroč, prometan dan. Tretjič, steklo proti plastiki: večina plažnih koncesij in mnogi lokalni predpisi omejujejo steklo blizu peska in vode iz varnostnih razlogov in razlogov odgovornosti, a upravljavci, ki to obravnavajo izključno kot strošek skladnosti, zgrešijo, da lahko dobro zasnovani ponovno uporabni ali premium-občuteni plastični in pločevinasti formati, izbrani namerno namesto kot opravičujoč nadgradnje s stekla, nosijo cene in zaznano vrednost skoraj na ravni steklene postrežbe, medtem ko odstranijo resnično varnostno odgovornost in strošek lomljenja.

Vredno je eksplicitno izračunati prepustnost bara, na enak način, kot si izračunal prepustnost kuhinje in blagajne v Bottleneck Auditu, ker plažni bar, ki ne more slediti popoldanskemu povpraševanju, omeji tvoj Drinks Ratio ne glede na to, kako dobra je tvoja strategija formata in cen. Izračun: preštej svoje aktivne točke točenja (pipe, glave zamrznjenega stroja, osebje koktajl postaj), izmeri povprečno postrežbo na vsaki pod dejanskimi vrhunskimi pogoji, in pomnoži na maksimalno številko

pijač-na-uro. Primerjaj to glede na cilj obrokov tvojega načina Full-Peak iz Mode Ladderja, pomnoženo z implicitnimi pijačami-na-obrok tvojega ciljnega Drinks Ratia, in poglej, ali bar dejansko lahko dostavi to, kar zahteva ciljno razmerje.

#### PREPUSTNOST BARA

$$\text{Maksimalno Pijač Na Uro} = \text{Aktivne Točke Točenja} \times (3.600 \div \text{Povprečni Čas Postrežbe V Sekundah})$$

Vzemi ponazoritveni plažni klub z 2 točenima pipama in 1 zamrznjenim strojem z 2 glavama, torej 4 aktivnimi točkami točenja, vsaka v povprečju s 25-sekundno postrežbo na vrhuncu (vključno s kozarcem, točenjem in ravnanjem z gotovino/kartico) — to je približno 144 pijač na uro na točko, oziroma 576 pijač na uro skupne zmogljivosti. Na dan Full-Peak, ki cilja na 410 obrokov v šesturnem trgovskem oknu (po primeru iz 5. poglavja), če ciljno popoldansko Drinks Ratio implicira približno 1,4 pijače na obrok v tem oknu, je to 574 pijač, potrebnih v šestih urah, oziroma približno 96 na uro — udobno znotraj zmogljivosti 576 na uro bara. Bar tu ni omejitev; ima znatno manevrsko prostora. Toda izvedi isti izračun s samo 2 točkama točenja namesto 4, in slika se popolnoma obrne — 288 zmogljivosti pijač-na-uro glede na potrebo, ki lahko skoči daleč nad to med koncentriranim oknom 15–17 ur, in zdaj je bar, ne kuhinja ali blagajna, tisti, ki

tiho omeji tvoj Drinks Ratio in tvoj prihodek natanko na dneve, ko Season Number najbolj potrebuje.

Predstavlja si lastnika plažnega kluba, ki ponosno vodi svetovalca skozi na novo razširjeno kuhinjo in bleščečo drugo blagajniško točko, le da svetovalec 10 minut stoji pri baru s štoparico in opozori, da je vrsta 8 globoka za zamrznjen koktajl ob 15:15 stala več prihodka, kot ga je pridobila katera koli od nadgradenj. To je resnično pogosta ugotovitev: upravljavci veliko vlagajo v kapaciteto kuhinje in blagajniške točke, ker so to vidno prezasedena območja, medtem ko je bar — ki pogosto izgleda v redu, ker se vrsta tam bere kot "normalno prometeni plažni bar" namesto vidne operativne napake — tiho dejanska omejitev na najbolj-maržni, najhitreje rastoči vrstici prihodka v celotnem poslu. Izvedi svoj lastni izračun prepustnosti bara, preden domnevaš, da je tvoja kuhinja ali blagajna tam, kamor bi moral iti naslednji investicijski evro.

Naloga tega tedna: izvleci svoj Drinks Ratio po delu dneva iz podatkov POS lanske sezone, če jih imaš tako segmentirane, ali jih začni segmentirati zdaj za to prihajajočo sezono. Če tvoje popoldansko razmerje ni jasno višje od tvojega razmerja za kosilo in večer, je ta vrzel — ne nejasen občutek, da bi "pijače lahko bile boljše" — tvoje izhodišče, in najhitrejši popravek za testiranje je skoraj vedno format: predstavi ali potisni deljivo možnost vrča ali vedra posebej med svojimi popoldanskimi okni najvišjega WRI-ja in izmeri premik razmerja neposredno.

## Ta Teden

1

Izvleci ali začni segmentirati svoj Drinks Ratio po delu dneva: kosilo, popoldne in večer/sončni zahod.

---

2

Primerjaj svoje popoldansko razmerje glede na ciljni pas 50–55 % za dobro optimizirano lokacijo.

---

3

Izračunaj prepustnost svojega bara: aktivne točke točenja pomnožene s povprečnim časom postrežbe, primerjano s ciljem obrokov Full-Peaka.

---

4

Testiraj deljiv format vrča ali vedra med svojim popoldanskim oknom najvišjega WRI-ja in izmeri premik razmerja.

POGLAVJE 10

# Sunbeds, Cabanas And The Rented Square Metre

*Cena je, kar plačaš. Vrednost je, kar dobiš.*

— WARREN BUFFETT

Vsako poglavje doslej je bilo o prihodku od hrane in pijače. To poglavje je o drugem, resnično drugačnem modelu prihodka, ki ga mnogi plažni upravljavci vodijo vzporedno z njim, ne da bi ga kdaj obravnavali kot svojo poslovno vrstico z lastno ekonomijo: oddajo samega prostora, na dan ali sejo, v obliki ležalnikov, cabana, senčnikov in premium območij.

Napaka, ki jo najpogosteje vidim, je reaktivno določanje cene tega prostora — okrogla številka, ki se "zdi prava", ali številka, kopirana od konkurenta niže po plaži — namesto določanja cene glede na to, kaj isti kvadratni meter ustvari v prihodku od hrane in pijače, če je puščen neoddan in preprosto uporabljen kot redni sedeži. Ta primerjava je celotna logika **Cabana Yield Modela**, in je preprostejša, kot se sliši: za kateri koli del oddajnega prostora izračunaj njegov Donos Najema (najemnino, plus katero koli priloženo minimalno porabo, na dan) glede na njegov Alternativni Donos Hrane-in-Pijače (kar ekvivalenten odtis standardnih sedežev tipično ustvari v prihodku od hrane in pijače v istem trgovskem dnevu), in določi ceno — ali se odloči, ali sploh ponuditi prostor kot oddajen — na podlagi tega, kateri je resnično višji, ne instinkta.

#### DONOS CABANE

**Skupni Donos = Najemnina + Dejanska Poraba  
Za Hrano-in-Pijačo, primerjana glede na  
Alternativni Donos Hrane-in-Pijače istega  
odtisa**

Preglej ponazoritveni primer. Cabana za 4 osebe zaseda približno odtis ene in pol standardne mize. Na dan Full-Peak bi ekvivalentna ena in pol miza standardnih sedežev, obrnjena dvakrat čez dan pri povprečni porabi tega kluba, lahko ustvarila okoli 340 € v prihodku od hrane in pijače. Če se cabana oddaja za 180 € na dan brez priložene minimalne porabe, in povprečna zasedajoča skupina dejansko porabi 95 € za hrano in pijačo poleg tega najema (nižje od porabe standardne mize, ker gostje cabane pogosto prinesejo svoje prigrizke in pijače prav zato, ker plačujejo premijo za sam prostor), je skupni donos cabane 275 € — resnično pod 340 €, ki bi jih prostor ustvaril kot standardni sedeži. To je najemnina pod tržno vrednostjo, in upravljavca stane denar natanko na dneve, ko je to najpomembneje.

Zdaj priloži zahtevo po minimalni porabi 120 € za hrano in pijačo isti 180 € najemnini, pogosto in na splošno dobro sprejeto strukturo za premium plažni prostor. Skupni donos postane najmanj 300 €, in v praksi skupine, ki so se že zavezale premium prostoru in minimalni porabi, ponavadi porabijo nekoliko nad minimumom in ne natanko pri njem — ponazoritveno, dejansko povprečje 150 € proti dnu 120 €, kar prinese skupni donos na 330 €, zdaj približno na paritetu s standardnimi sedeži namesto pod njimi. Minimalna poraba ni le dno prihodka; je mehanizem, ki uskladi Cabana Yield Model z Alternativnim Donosom Hrane-in-Pijače, s katerim se primerja.

Ta izračun bi moral teči ločeno za vsako posamezno cono ali vrsto prostora, ki jo ponujaš, ker se primerjava donosa spreminja glede na lokacijo in vrsto dneva. Senčena, pred vetrom zaščitena cabana v premium sprednji vrsti zaračuna resnično drugačno

najemnino in minimalno porabo kot standardna postavitev senčnik-in-2-ležalnika dlje zadaj, in obe bi morali biti cenovno določeni glede na svoj lasten alternativno-uporabni donos, ne z eno pokrivno stopnjo skozi celoten oddajni inventar. In kritično, izvedi to ločeno po pasu WRI iz 3. poglavja — alternativni donos hrane-in-pijače danega odtisa na dan Baseline je bistveno nižji kot na dan Full-Peak, kar govori v prid bodisi dinamičnemu določanju cen najema skozi sezono (višje na dneve visokega WRI-ja) bodisi, če je dinamično določanje cen nepraktično za tvoj sistem rezervacij ali pričakovanja tvojega trga, vsaj močni zahtevi po minimalni porabi, ki se skalira s pričakovanim povpraševanjem, namesto ravne stopnje, uporabljene enotno skozi soboto pri 32 °C in blag torek enako.

Politika rezervacij je enako pomembna kot določanje cen, ker oddajni premium prostor nosi specifično tveganje, ki ga standardni sedeži ne nosijo: neprihod ali pozna odpoved na rezervirani cabani ni le izgubljena rezervacija, je mrtev, neoddajen inventar za celoten ta termin na verjetno dan visokega povpraševanja, ker gostje brez rezervacije na splošno ne bodo vzeli "rezervirane" cabane na špekulacijo, tudi če stoji prazna ob 14. uri. Zgradi politiko rezervacij s tremi komponentami: polog, vzet ob rezervaciji (ponazoritveno, 30–50 % najemnine), okno odpovedi, znotraj katerega se polog izgubi (ponazoritveno, 48 ur, urejeno usklajeno s tvojim horizontom napovedi WRI iz 3. poglavja — gost, ki odpove, ker je napoved postala slaba znotraj tega okna, izgubi polog, kar te tudi ščiti pred valom odpovedi zaradi vremena natanko na tvoje najbolje-napovedane dneve), in pravilo sproščenega inventarja, ki določa,

kdaj se neprevzeta rezervacija vrne v razpoložljivost brez rezervacije (ponazoritveno, obdobje milosti 30–45 minut po rezerviranem času prihoda, jasno sporočeno ob rezervaciji, tako da ni presenečenje).

Vzemi isti ponazoritveni klub, ki vodi 22 oddajnih prostorov, ekvivalentnih cabani. Z uporabo modela donosa skozi sezono upravljavec ugotovi, da 14 od 22 prostorov, večinoma senčeni, sprednji položaji v vrsti, udobno pokrijejo svoj alternativno-uporabni donos tudi pri trenutni ceni. Preostalih 8, v manj zaželenem zadnjem ali izpostavljenem odseku, dosledno slabše delujejo od svojega alternativno-uporabnega donosa tudi s priloženo minimalno porabo. Namesto preprostega dviga cene na slabše delujočih 8 (kar je tvegalo ubiti povpraševanje za resnično manj zaželen izdelek), je upravljavec teh 8 prerazvrstil v nižjo stopnjo z nižjo najemnino, a tudi sorazmerno nižjo minimalno porabo, medtem ko je bistveno dvignil tako najemnino kot minimalno porabo na 14 visoko uspešnih prostorov v sprednji vrsti — neto učinek, v tem ponazoritvenem primeru, povečanje skupnega prihodka od oddanega prostora sezona-za-sezono za približno 18 % brez dodajanja niti ene dodatne enote inventarja.

Naloga tega tedna: izberi svoje 3 najbolj rezervirane oddajne prostore in izvedi Cabana Yield Model na vsakem — najemnina plus minimalna poraba glede na realistično oceno alternativne uporabe za ta odtis na dan primerljivega povpraševanja. Če katerikoli od teh treh pade pod svoj alternativno-uporabni donos, je to tvoja prva prilagoditev cene ali minimalne porabe za testiranje to sezono.

## Kako Začeti

- 1** Izberi svoje 3 najbolj rezervirane oddajne prostore — cabane, ležalnike, premium območja.
- 2** Oceni Alternativni Donos Hrane-in-Pijače, ki bi ga vsak odtis ustvaril kot standardni sedeži na dan primerljivega povpraševanja.
- 3** Primerjaj najemnino plus minimalno porabo glede na ta alternativno-uporabni donos za vsak prostor.
- 4** Priloži ali prilagodi zahtevo po minimalni porabi, tako da skupni donos pokrije alternativno-uporabno številko.
- 5** Zgradi tridelno politiko rezervacij: polog, 48-urno okno odpovedi in obdobje milosti sproščenega inventarja.

## POGLAVJE 11

# Queues, Wristbands And Cashless: The Till Bottleneck

*Čas je najbolj omejen vir, in dokler se z njim ne upravlja, se ne more upravljati z ničemer drugim.*

— PETER DRUCKER

Obstaja specifičen vzorec neuspeha, ki potopi sicer dobro vodena plažna podjetja na njihove najboljše dni, in nima nič opraviti s kakovostjo hrane: kuhinja se dobro spopada, pijače tečejo, vrsta, da se dejansko plača, pa je globoka 15 ljudi in narašča, vidno odvrčajoč nove prihode, ki en pogled vržejo in odidejo do naslednjega prizorišča niže po pesku. To je omejitev blagajne, in Bottleneck Audit iz 4. poglavja obstaja deloma zato, da jo ujame, preden te stane vrednost prihodka celotne sezone dobrih dni.

Razlog, zakaj je omejitev blagajne tako pogosta na plažnih lokacijah posebej, bolj kot v primerljivi notranji restavraciji, je, da plažno povpraševanje prihaja v valovih namesto gladki krivulji — celotna plaža gostov, ki se odloči, približno hkrati, da je čas za kosilo, ali da popoldanska vročina ob 15. uri zahteva pijačo, ustvari konico, s katero noben stabilen kadrovski plan ne ravna dobro, in blagajna, ker je edina točka, skozi katero mora iti vsaka transakcija ne glede na to, kaj jo je ustvarilo, najbolj absorbira to konico.

4 modeli postrežbe to rešujejo drugače, in večina plažnih poslov bi morala hkrati voditi več kot enega namesto izbire enega modela za celotno lokacijo. Postrežba za mizo, kjer natakar sprejme naročilo in plačilo poteka pri mizi ali preko ročne naprave, dobro deluje za premium območja (tvoje cabane iz 10. poglavja in sedeže v sprednji vrsti), kjer gostje plačujejo za povišano izkušnjo in je nižji promet mize sprejemljiv, a se ne skalira do visokega obsega prepustnosti Full-Peak, ker pomnoži kontaktne točke osebje-gost namesto da bi jih zmanjšal. Naroči-pri-baru ali naroči-pri-pultu, kjer gost hodi do fiksne točke, da

naroči in plača, nato bodisi čaka bodisi je poklican, zmanjša potrebo po osebju na transakcijo in dobro deluje za hitre, visoko-prepustne osnovne postavke tvojega Beach Menu Matrixa, a ustvari viden problem vrste neposredno na tej fiksni točki, če prepustnost ni izračunana in kadrovsko oskrbljena glede na resnično vrhunsko povpraševanje. QR naročanje, kjer gost skenira kodo na svojem mestu in naroča ter plača preko lastnega telefona, popolnoma odstrani fizično vrsto za korak naročanja, a premakne ozko grlo na izpolnitev in dostavo — dobro voden QR sistem s podfinancirano ekipo dostavljavcev le premakne vrsto od blagajne do kupa nedostavljenih naročil, kar je razpravljlivo slabše za izkušnjo gosta, ker vsaj vidna vrsta pri blagajni gostu pove nekaj o času čakanja, medtem ko "potrjeno" QR naročilo daje lažen občutek gotovosti. Brezgotovinske zapestnice, kjer gost vnaprej naloži kredit na nosljivo napravo ob vhodu ali centralni točki, nato pa se dotakne za plačilo na kateri koli postaji, so na splošno najhitrejši model na transakcijo, ki je na voljo, in tisti, proti kateremu bi se moralo premikati večina plažnih poslov za visokoobsežne dneve Full-Peak posebej, ker skrči čas obdelave plačila na skoraj nič na vsaki prodajni točki po celotni lokaciji.

Izračun, ki ga je treba izvesti, ista disciplina kot Bottleneck Audit, je transakcije-na-uro: preštej svoje aktivne plačilne točke, izmeri povprečno transakcijo pod dejanskimi vrhunskimi pogoji za svoj trenutni model, in pomnoži.

## TRANSAKCIJE NA URO

$$\text{Transakcije Na Uro} = \text{Aktivne Plačilne Točke} \times \\ (3.600 \div \text{Povprečni Čas Transakcije V} \\ \text{Sekundah})$$

Tradicionalna transakcija s kartico-in-blagajno, vključno s potrditvijo naročila, obdelavo plačila in kakršnim koli trenjem terminala za kartice, običajno traja 35–50 sekund pod dejanskim vrhunskim pritiskom. Transakcija z dotikom-za-plačilo z zapestnico na vnaprej konfigurirani prodajni točki, kjer je naročilo preprosto in korak plačila en sam dotik, običajno traja pod 10 sekund. Ta razlika, pomnožena skozi celoten obseg transakcij dneva Full-Peak, je celoten argument za brezgotovinsko konverzijo na visokoobsežni plažni lokaciji — ne gre dejansko za izogibanje ravnanju z gotovino (čeprav tudi to pomaga, še posebej s peščenimi, mokrimi ali s kremo za sončenje prekritimi rokami in gotovino), gre za 4- do petkratno izboljšavo v posamično najtesnejši omejitvi, ki jo bo tvoj Bottleneck Audit verjetno identificiral.

Vzemi ponazoritveni paviljon, ki vodi tradicionalno kartico-in-blagajno na 3 plačilnih točkah, vsaka obdela približno 80 transakcij na uro s 45-sekundnim povprečjem — 240 transakcij na uro skupaj. Na dan Full-Peak, ki cilja na primer 410 obrokov iz 5. poglavja, če povprečne transakcije-na-obrok znašajo okoli 1,6 (upoštevajoč več krogov pijač in dodatna naročila skozi dan, ne samo eno transakcijo na gosta), je to 656 transakcij, potrebnih v

šesturnem vrhunskem oknu, oziroma približno 109 na uro — udobno znotraj zmogljivosti 240 na uro izolirano, a realnost povpraševanja na osnovi valov na plaži pomeni, da lahko dejansko vrhunsko urno povpraševanje po transakcijah teče 2- do trikrat višje od dnevnega povprečja med najtesnejšo uro, potiskajoč proti 250–300 v najhujši uri, kar je natanko na ali preko izmerjene zgornje meje. Pretvorba istih 3 točk v brezgotovinski dotik-za-plačilo, pri približno 8 sekundah na transakcijo, dvigne zmogljivost na okoli 1.350 transakcij na uro — udobno absorbirajoč tudi val najhujše ure z znatnim preostalim manevrskim prostorom.

Kontrolni seznam za prehod na brezgotovinsko, ker je sam prehod tisti, kjer se večina upravljavcev spotakne, pokriva 6 postavk. Prvič, odloči se za svoj model polnjenja — postaje za dopolnjevanje ob vhodu, spletno vnaprejšnje polnjenje preko aplikacije ali spletne povezave pred prihodom, ali oboje — in ustrezno kadrovsko oskrbi vhodne točke polnjenja med svojim napovedanim valom prihodov, ker je vrsta za polnjenje zapestnice le enaka omejitev blagajne, premaknjena 10 metrov in 15 minut prej na poti gosta. Drugič, jasno se odloči za svojo politiko neizkoriščenega salda in jo sporoči ob polnjenju — vračljivo ob izhodu, vračljivo znotraj določenega okna, ali nevračljivo pod majhnim pragom — ker nejasna politika ustvari nesorazmeren obseg pritožb glede na svoj dejanski finančni vpliv. Tretjič, zagotovi, da je vsaka plačilna točka, vključno s katero koli premium cono postrežbe za mizo, opremljena z dotikalnim terminalom, ker mešan sistem, kjer nekatere točke sprejemajo zapestnice, druge pa ne, ponovno vpelje natanko

tisto zmedo in trenje, ki ju poskušaš odstraniti. Četrtrič, usposobi vsakega člana osebja o poti napake — kaj se zgodi, ko zapestnica ne skenira, ko gostu med naročilom zmanjka salda, ko se omrežna povezava prekine — ker lahko najhujši scenarij okvare brezgotovinskega sistema, če ni načrtovan, ustavi celotno plačilno točko veliko dlje kot tradicionalni sistem, ki ga nadomešča. Petič, pilotiraj na dan Standard-Peak pred prvim dnem Full-Peak sezone, ne obratno, tako da se kakršne koli začetne težave pokažejo v obsegu, ki ga lahko absorbiraš. Šestič, ohrani eno tradicionalno rezervno točko kartica-in-gotovina delujočo ves čas med prehodno sezono, ker gost brez pametnega telefona ali nevoljen sprejemnik ne bi smel biti funkcionalno nesposoben, da ti plača.

## Prehod Na Brezgotovinsko, V Šestih Korakih

- 1 Odloči se za svoj model polnjenja — vhodne postaje za dopolnjevanje, spletno vnaprejšnje polnjenje, ali oboje — in ga kadrovsko oskrbi za val prihodov.
- 2 Nastavi in sporoči jasno politiko neizkoriščenega salda ob polnjenju.
- 3 Opremi vsako plačilno točko, vključno s premium območji, z dotikalnim terminalom.
- 4 Usposobi vsakega člana osebja o poti napake za zapestnico, ki ne skenira, ali prekinjeno povezavo.
- 5 Pilotiraj sistem na dan Standard-Peak pred prvim dnev Full-Peak sezone.
- 6 Ohrani eno tradicionalno rezervno točko kartica-in-gotovina delujočo ves čas.

Naloga tega tedna: izvedi izračun transakcije-na-uro za svojo trenutno postavitev plačil glede na cilj obrokov Full-Peaka, uporabljajoč množitelj najhujše-ene-ure (2–3x šesturno povprečje je razumna planska predpostavka, če še nimaš svoje urne razčlenitve), namesto ravnega dnevnega povprečja. Če ta številka najhujše ure presega tvojo trenutno izmerjeno zmogljivost, si našel ozko grlo, ki te verjetno stane resničen prihodek Full-Peak prav zdaj, ne glede na to, kako dobra je tvoja kuhinja in operacija pijač že.

## Ta Teden

1

Preštej svoje aktivne plačilne točke in izmeri povprečno transakcijo pod dejanskimi vrhunskimi pogoji.

---

2

Izvedi izračun transakcije-na-uro glede na cilj obrokov Full-Peaka, uporabljajoč množitelj 2–3x najhujše-ene-ure.

---

3

Če številka najhujše ure presega tvojo izmerjeno zmogljivost, oceni pretvorbo svojih najbolj-obsežnih točk v brezgotovinske zapestnice.

---

4

Prebrodi kontrolni seznam brezgotovinskega prehoda s šestimi postavkami — model polnjenja, politika neizkoriščenega salda, pokritost terminalov, usposabljanje o poti napake, pilot Standard-Peak, in rezervna točka.

## POGLAVJE 12

# The Concession, The Council And The Permit Calendar

*Kdor se ne pripravi, se pripravlja na  
neuspeh.*

— BENJAMIN FRANKLIN

Skoraj vsaka omejitev, obravnavana doslej v tej knjigi — tvoje trgovsko okno, tvoja struktura, tvoja zmogljivost, celo tvoja sposobnost streženja alkohola po določeni uri — sedi znotraj regulativnega okvira, ki ga nisi v celoti zasnoval in ga ne moreš enostransko spremeniti: sezonsko dovoljenje, sporazum o plažni koncesiji, ali najemna pogodba s svetom, vsaka s svojim oknom gradnje, rokom rušenja, omejitvami hrupa in urami licenciranja alkohola. Lastniki, ki to obravnavajo kot ozadje papirologije, urejeno enkrat in pozabljeno, dosledno padejo v roke rokov, ki tiho premaknejo ekonomiko celotne njihove sezone.

Zgradi tisto, kar imenujem **Koledar Dovoljenj**: en sam dokument, ne zakopan po omari z ločenimi pismi in e-pošto, ki navaja vsak regulativni rok in okno, ki dotika tvojo dejavnost skozi celo leto, ne le trgovsko sezono. To vključuje rok podaljšanja tvoje koncesije ali najema (pogosto pade jeseni ali pozimi, dobro pred naslednjo sezono, in ga je lahko spregledati, medtem ko se še vedno opomoreš od pravkar zaključene sezone), dovoljeni datum začetka gradnje tvoje strukture, obvezen datum dokončanja rušenja tvoje strukture, katere koli ure zapore hrupa, ki vplivajo na tvojo sposobnost izvajanja dogodkov (neposredno relevantno za strategijo robnih tednov v 15. poglavju), tvoje ure licenciranja alkohola in katero koli sezonsko ali za-dogodek-specifično licenco, za katero moraš zaprositi ločeno, okna zdravstvene in prehranske varnostne inšpekcije, ter katere koli lokalne okoljske ali plažno-dostopne omejitve, ki vplivajo na tvoj odtis ali ure.

Posamično najbolj posledična vrstica na tem koledarju, finančno, je rok rušenja, ker neposredno vpliva na ekonomijo gradnja-proti-

najemu iz 13. poglavja in teden zapiranja iz 18. poglavja: trd, svet-narejen rok rušenja, ki nastopi, medtem ko je tvoj prihodek robnih tednov poznega septembra še vedno močan (po 15. poglavju), je resničen, izogiben strošek, če tega datuma nisi namerno dogovoril, ko je bila koncesija prvotno dogovorjena, ker je vsak dan prisilnega zgodnjega zapiranja izgubljen prihodek na dan, ki bi lahko bil še vedno WRI-pozitiven trgovski dan.

Tu postane pomembno samo pogajanje, in vredno ga je obravnavati kot pravo komercialno pogajanje, ne kot obrazec, ki ga izpolniš in sprejmeš, kakršne koli pogoje že dobiš nazaj. Osnovni kompromis, ki ga je treba razumeti in uporabiti v pogajanju, je dolžina najema proti povračilu naložbe: svet ali lastnik zemljišča, ki ponuja le eno- ali dvoletno koncesijsko obdobje, hote ali nehoti odvrča kakršno koli resnično kapitalsko naložbo na lokaciji, ker ne moreš racionalno amortizirati polstalne strukture ali velikega nakupa opreme (13. poglavje se model gradnja-proti-najemu opira ravno na to) v tako kratkem obdobju. Nasprotno, daljše koncesijsko obdobje — 5 let, 10 let, včasih strukturirano z možnostmi podaljšanja — bistveno spremeni, kaj lahko upravičeno zgradiš, in svet, ki je resnično zainteresiran za boljšo plažno ugodnost za svoje mesto, bi moral biti načeloma odprt za menjavo dolžine obdobja za verodostojno investicijsko zavezo z tvoje strani. Upravljavci redno pridobijo bistveno daljša obdobja preprosto tako, da v pogovor o podaljšanju vstopijo s konkretnim načrtom kapitalske naložbe, vezanim na konkreten zahtevek za dolžino obdobja, namesto da bi abstraktno prosili za "daljši najem."

Vzemi ponazoritveno pogajanje. Upravljavec na dvoletni prehodni koncesiji želi vložiti 85.000 € v nadgradnjo polstalne strukture, ki bi bistveno izboljšala tako kapaciteto gostov kot izpostavljenost lokacije vetru (neposredno relevantno za Weather Revenue Index — struktura, zaščitena pred vetrom, spremeni krivuljo prihodka natanko na dneve visokega vetra, ki trenutno zavirajo obroke po 3. poglavju). Pri dvoletnem obdobju se ta naložba ne amortizira razumno — upravljavec bi moral povrniti polnih 85.000 €, plus razumen donos, v približno dveh trgovskih sezonah, kar bi silil odločitve o cenah ali stroških, ki bi verjetno škodovala poslu drugje. Predstavitve konkretnega predloga svetu — načrta naložbe 85.000 €, njegovih predvidenih izboljšav ugodnosti in varnosti, vezanega na zahtevek za sedemletno obdobje — svetu da nekaj konkretnega, na kar lahko reče da, namesto zahtevka odprtega konca. V tem ponazoritvenem primeru se je svet strinjal s petletnim obdobjem, še vedno krajšim od zahtevka, a dovolj dolgim, da amortizira naložbo v približno štirih trgovskih sezonah pri branljivi stopnji amortizacije, česar upravljavec ne bi pridobil brez predstavitve konkretnega, vezanega predloga namesto splošnega zahtevka.

Kontrolni Seznam Pogajanj O Koncesiji za prinesiti v kateri koli pogovor o podaljšanju pokriva 7 točk: tvojo zahtevano dolžino obdobja in konkretno naložbo ali izboljšavo, na katero je vezana; tvoje zahteve za okno gradnje in rušenja, idealno s katerimi koli konkretnimi datumi ali fleksibilnostjo, ki je pomembna za tvojo strategijo robnih tednov; tvoje potrebe po licenciranju hrupa in dogodkov, če nameravaš razširiti v prihodek od zasebnih dogodkov, obravnavan v 15. poglavju; katere koli pogoje

ekskluzivnosti ali konkurenčne koncesije na istem delu plaže, ker lahko bližnja konkurenčna koncesija, podeljena sredi obdobja, bistveno spremeni predpostavke tvojega Season Numberja; samo strukturo pristojbine — fiksna pristojbina, odstotek prihodka, ali hibrid, od katerih vsaka drugače spremeni tvoje spodbude, še posebej glede tega, ali si motiviran, da premalo prijaviš ali preveč vlagaš; katero koli infrastrukturo, ki jo zagotavlja svet (elektrika, voda, odpadki, dostop), od katere si odvisen, in njeno odgovornost za vzdrževanje; ter eksplicitno obdobje obvestila o podaljšanju, tako da nikoli več ne boš ujet, kot so bili mnogi upravljavci, ko so odkrili, da je rok podaljšanja potekel šele takrat, ko je bilo dovoljenje za gradnjo naslednjo pomlad nepričakovano zavrnjeno.

Regulativna okolja se bistveno razlikujejo po državah in celo po občinah, zato obravnavaj vsako konkretno številko in postopek v tem poglavju kot ponazoritev vrste razmišljanja, ki je potrebna, ne kot nadomestek za lasten lokalni pravni in planerski nasvet — a temeljna disciplina, en sam živ Koledar Dovoljenj in pristop pogajanja, ki veže naložbo na dolžino obdobja, se prenaša povsod, kjer se ta posel vodi.

Naloga tega tedna: zgradi svoj Koledar Dovoljenj kot en sam dokument danes, tudi če je sprva le seznam vsakega roka, ki se ga trenutno spomniš ali ga najdeš v obstoječi papirologiji. Označi svoj datum podaljšanja koncesije ali najema posebej, in če pade znotraj naslednjih 12 mesecev, začni pripravljati konkreten predlog naložba-za-obdobje, opisan zgoraj, zdaj, ne teden pred rokom.

## Kako Začeti

1

Zgradi svoj Koledar Dovoljenj kot en sam dokument, ki navaja vsak regulativni rok skozi celo leto.

---

2

Označi svoj datum podaljšanja koncesije ali najema posebej.

---

3

Če podaljšanje pade znotraj naslednjih 12 mesecev, pripravi konkreten predlog naložba-za-dolžino-obdobja zdaj.

---

4

Izvedi sedemdelni Kontrolni Seznam Pogajanj O Koncesiji pred svojim naslednjim pogovorom o podaljšanju.

POGLAVJE 13

# Building A Restaurant You Take Down In October

*Oblika sledi funkciji.*

— LOUIS SULLIVAN

Večina restavracijske ekonomike predpostavlja strukturo, ki, ko je enkrat zgrajena, preprosto obstaja — potopljen strošek, amortiziran skozi desetletja, ozadje dejanskemu poslu vodenja postrežbe. Sezonska plažna struktura tega luksuza nima. Odvisno od pogojev tvojega dovoljenja (12. poglavje) morda vsako pomlad gradiš nekaj delno ali popolnoma na novo in vsako jesen podiraš, letni strošek tega cikla — gradnja, skladiščenje, prevoz, priključek na komunale in rušenje — pa je resnična, ponavljajoča se vrstica v tvojem Season Numberju, ki je celoletna restavracija preprosto ne nosi.

Razpoložljive strukture na splošno spadajo v 3 ravni, pravi izbor pa je neposredno odvisen od dolžine tvojega koncesijskega obdobja iz 12. poglavja. Popolnoma začasne strukture — šotori, veliki šotori, modularni pop-upi z minimalnim delom na temeljih — ponujajo najnižji letni strošek gradnje in najhitrejšo gradnjo in rušenje, kar jih naredi pravo privzeto izbiro za kratka koncesijska obdobja (eno do 3 leta), kjer amortizacija večje naložbe finančno ni smiselna. Polstalne strukture — fiksna terasa ali temelj z razstavljivo nadgradnjo, včasih s komunalami, ki ostanejo nameščene celo leto, tudi če stavba nad njimi pride dol — stanejo bistveno več za začetno gradnjo, a zmanjšajo letno delo montaže in izboljšajo izkušnjo gostov (boljša zaščita pred vetrom in vremenom, neposredno relevantno za Weather Revenue Index), in tipično imajo smisel pri koncesijskih obdobjih štirih let ali daljših. Stalne ali skoraj-stalne strukture, kjer le oprema, pohištvo in znaki pridejo dol za zimo, medtem ko sama stavba ostane, predstavljajo največjo kapitalsko zavezo in na splošno imajo smisel le pri koncesijskih obdobjih sedmih-plus let ali na

zemljišču, ki ga upravljavec poseduje ali ima zelo dolgoročno zavarovano pravico do njega.

#### LETNI STROŠEK STRUKTURE

**Letni Strošek Strukture = Amortiziran  
Kapitalski Strošek + Letno Delo  
Gradnje/Rušenja + Letni Strošek Skladiščenja  
In Komunal**

Finančna disciplina tukaj je **Model Primerjave Gradnja-Proti-Najemu**, ki na odločitve o strukturi vsiljuje isto strogost, kot si jo zasluži katera koli kompetentna odločitev o kapitalski naložbi, namesto instinktivnega pristopa "samo postavimo nekaj," ki ga vidim pre pogosto, običajno pri upravljavcih, izčrpanih od pogajanja o dovoljenjih iz prejšnjega poglavja in željnih, da preidejo na nekaj konkretnega. Model primerja, skozi tvoje realistično koncesijsko obdobje, skupen letni strošek vsake ravni strukture: za začasno opcijo je to strošek najema ali nakupa začasnih struktur, deljen skozi njeno realistično življenjsko dobo v sezonah (spodobni veliki šotor ali modularna enota tipično preživi 4–7 sezon montaže, uporabe in skladiščenja pred zamenjavo), plus letno delo gradnje in rušenja, plus strošek skladiščenja čez zimo. Za polstalno opcijo je to amortiziran kapitalski strošek fiksnega temelja in komunal skozi celotno koncesijsko obdobje (ker ti tipično preživijo več posameznih ciklov nadgradnje), plus letni strošek same razstavljanja

nadgradnje, amortiziran skozi njeno lastno krajšo življenjsko dobo, plus tipično nižji letni strošek dela gradnje in rušenja, ker se delo na temeljih ne ponavlja.

Vzemi ponazoritveno primerjavo skozi sedemletno koncesijsko obdobje, ki nadaljuje polstalno nadgradnjo, obravnavano v 12. poglavju. Začasna opcija: postavitev velikega šotora in modularne kuhinje, ki stane 38.000 € za nakup, z realistično 5-sezonsko življenjsko dobo (torej potrebuje zamenjavo približno 1,4-krat skozi 7-letno obdobje, recimo skupni kapitalski izdatek okoli 53.000 € skozi obdobje), plus letno delo gradnje in rušenja 9.500 €, plus letno skladiščenje 3.200 € — skupni letni strošek skozi obdobje, vse številke enakomerno amortizirane, znaša približno 20.300 € na leto. Polstalna opcija: naložba 85.000 € v temelj in komunale iz 12. poglavja, amortizirana skozi polno 7-letno obdobje na približno 12.150 € na leto, plus lažja razstavljiva nadgradnja za 31.000 € z realistično 7-sezonsko življenjsko dobo (torej ni potrebna zamenjava znotraj natanko tega obdobja, kar se amortizira na približno 4.430 € na leto), plus zmanjšano letno delo gradnje in rušenja 4.800 €, saj temelj ostane na mestu — skupni letni strošek približno 21.380 € na leto, le marginalno nad začasno opcijo 20.300 €.

Le pri čistem stroški strukture je ta ponazoritvena primerjava blizu izenačitve — a model ni popoln brez upoštevanja strani prihodka, in to je korak, ki ga lastniki najpogosteje preskočijo. Izboljšana zaščita pred vetrom polstalne strukture, po logiki Weather Revenue Indexa iz 3. poglavja, verjetno premakne pomembno število dni iz nižjega WRI pasu v višji preprosto zato, ker lokacija bolje prenaša veter — in če celo skromen

ponazoritveni premik, recimo 8 trgovskih dni na sezono, iz "z vetrom-zaviranega" pasu prihodka v "zaščiten" pas vsak doda približno 1.800 € v postopni dnevni razliki prihodka, je to približno 14.400 € v dodatnem letnem prihodku, kar udobno pretehta približno 1.080 € letnega vrzeli stroškov med dvema opcijama strukture v tem primeru. Model Primerjave Gradnja-Proti-Najemu šele takrat pove celotno zgodbo, ko se izvaja skupaj z Weather Revenue Indexom in Season Numberjem, ne kot samo-stroškovna odločitev izolirano.

Komunale in skladiščenje si zaslužijo lastno vrstico celo v scenariju začasne strukture, ker jih je lahko podceniti. Stroški priključka ali odklopa vode, elektrike in odpadkov se ponavljajo letno, če niso puščeni na mestu, zimsko skladiščenje — bodisi najeta enota, kontejner na lokaciji ali skladišče izven lokacije — pa nosi svoj lasten strošek in svoje lastno tveganje (slabo skladiščene strukture so pogost vir nepričakovanih pomladnih stroškov popravil, ki raznesejo marčevski proračun natanko takrat, ko je gotovina najbolj napeta, problem, ki ga 14. poglavje neposredno obravnava). Proračunaj skladiščenje in priključek kot eksplicitne letne vrstice v kategorijah reinvestiranja in fiksnih stroškov Season Numberja, ne kot naknadno misel, odkrito vsako marca.

Naloga tega tedna: izvedi Model Primerjave Gradnja-Proti-Najemu na svoji dejanski trenutni odločitvi o strukturi, tudi grobo, z uporabo svoje dejanske dolžine koncesijskega obdobja iz svojega Koledarja Dovoljenj. Če si trenutno na kratkoročni koncesiji, ki vodi težjo, polstalno-slogovno gradnjo, ali na dolgoročni koncesiji, ki še vedno vodi popolnoma začasno leto

za letom, si ta neujemenje zasluži resen pogled — napačna raven strukture za tvojo dejansko dolžino obdobja je ena od pogostejših, in dražjih, napak v tem poslu.

## Ta Teden

1

Ugotovi svojo dejansko dolžino koncesijskega obdobja iz svojega Koledarja Dovoljenj.

---

2

Izvedi Model Primerjave Gradnja-Proti-Najemu na svoji trenutni odločitvi o strukturi glede na to obdobje.

---

3

Nalôži Weather Revenue Index na primerjavo, ocenjujoč kateri koli premik prihodka od izboljšane zaščite pred vetrom.

---

4

Proračunaj skladiščenje in priključek na komunale kot eksplicitne letne vrstice namesto marčevske naknadne misli.

## POGLAVJE 14

# Cash Flow From April To April



*Gotovina je kralj.*

— POSLOVNI REK

Tukaj je realnost denarnega toka, na katero naleti vsak sezonski plažni upravljavec, običajno na težak način v svojem prvem ali drugem letu: težka poraba se začne marca, pomemben prihodek pa ne prispe do julija, do decembra pa skoraj nič ne prihaja, medtem ko fiksni stroški nadaljujejo ne glede na to. Denarni tok celoletne restavracije, čeprav nikoli popolnoma gladek, ima nekaj samo-korekcijskega ritma — počasnemu mesecu običajno sledi tak, ki si opomore. Denarni tok sezonskega plažnega posla je ena strma krivulja, in slabo upravljanje z njo ne samo boli, lahko konča posel ne glede na to, ali je bila sezona sama dejansko donosna na papirju.

Napaka, ki jo najpogosteje vidim, in razumljiva je, je poraba avgustovske močne denarne pozicije, kot da bo preprosto nadaljevala, ko mora avgustovska gotovina financirati ne le rep septembra, temveč celo naslednjo zimo in gradnjo naslednje pomladi, vse do naslednjega julija, ko se vrne pomemben prihodek. To imenujem past porabe avgustovske gotovine v septembru, in je posamično najpogostejši vzrok, da se plažni upravljavec, ki je imel resnično dobro sezono na papirju, do februarja vseeno znajde v resnični denarni krizi.

Rešitev je pravilna 12-mesečna predloga denarnega toka, zgrajena eksplicitno okoli resnične oblike sezone namesto generičnega modela mesečnega povprečja, ki potrebuje 5 ločenih faz, preslikanih na tvoj dejanski koledar. Faza Predsezonske Porabe, tipično marec do april ali v maj, odvisno od tvoje časovnice gradnje iz 13. poglavja, je težak odliv z v bistvu nobenim izravnalnim prihodkom — gradnja strukture, stroški zaposlovanja iz motorja rekrutiranja 7. poglavja, začetni

nakupi zalog, pristojbine za dovoljenja iz 12. poglavja. Faza Vzpona, tipično maj v junij, je, kjer se prihodek začne, a pogosto še ne pokrije tekočih obratovalnih stroškov, kaj šele akumulirane predsezonske porabe — resnično nevarna faza, ker se lahko počuti kot olajšanje po fazi Predsezonske Porabe, medtem ko je dejansko še vedno denarno negativna na kumulativni osnovi. Faza Vrhunca, tvoji tedni, težki-s-Full-Peak po Mode Ladderju, tipično julij v avgust, je, kjer se ustvarja resnični denarni presežek sezone in kjer je skušnjava, da se sprosti finančna disciplina, najmočnejša. Faza Upadanja, tipično september, pogosto še vedno donosna po strategiji robnih tednov iz 15. poglavja, a pri nižji in padajoči stopnji. In Faza Izven Sezone, približno oktober do februarja, je čist odliv proti zimskim fiksnim stroškom, identificiranim v tvojem delovnem listu Season Number, brez izravnalnega trgovskega prihodka, razen če si zgradil možnosti izven sezone, obravnavane v 19. poglavju.

## Petfazna Denarna Krivulja

- 1 Predsezonska Poraba (Marec–Maj): težak odliv, v bistvu noben izravnalni prihodek.
- 2 Vzpon (Maj–Junij): prihodek se začne, a pogosto še ne pokrije tekočih stroškov plus akumulirane predsezonske porabe.
- 3 Vrhunec (Julij–Avgust): ustvarja se resnični denarni presežek sezone.
- 4 Upadanje (September): še vedno donosno, a pri nižji in padajoči stopnji.
- 5 Izven Sezone (Oktober–Februar): čist odliv proti zimskim fiksnim stroškom.

Zgradi predlogo kot pravo mesečno-po-mesečno projekcijo gotovine, ne kot izkaz poslovnega izida — razlika je pomembna, ker se dobiček in časovna razporeditev gotovine v tem poslu bistveno razlikujeta, še posebej okoli velikih enkratnih odlivov, kot je gradnja strukture ali obsežni predsezonski nakupi zalog, ki takoj vplivajo na gotovino, a bi jih pravilno morali obravnavati kot stroške, razporejene skozi trgovsko sezono, ki jo podpirajo. Za vsak mesec projiciraj odprto denarno stanje, vse pričakovane priliva, vse pričakovane odlive po kategoriji, in zaprto denarno stanje — in posebej označi svoj mesec z najnižjim projiciranim denarnim stanjem, ki za večino plažnih upravljavcev pade nekje v aprilu ali zgodnjem maju, natanko na vrhuncu Predsezonske

Porabe, preden pride kakršen koli pomemben prihodek Faze Vzpona.

Vzemi ponazoritveno 12-mesečno projekcijo za posel s številkami Season Numberja iz 2. poglavja — 639.000 € zahtevanega sezonskega prihodka, 115.000 € zahtevanega letnega dobička. Ob odprtju finančnega leta (recimo, 1. oktobra, takoj po obdukciji prejšnje sezone) z ohranjeno denarno blazino 22.000 €, upravljavec porabi skozi Fazo Izven Sezone približno 3.900 € mesečno v zimskih fiksnih stroških, dosežejoč marec s približno 2.600 € preostalih po petih mesecih čistega odliva. Marec in april nato dodata Predsezonsko Porabo gradnje, zaposlovanja in začetnih zalog — ponazoritveno 48.000 € skozi ta 2 meseca — kar bi brez dodatnega financiranja potisnilo denarno stanje na približno negativnih 45.000 € do konca aprila, dobro preden pride kakršen koli pomemben trgovski prihodek v maju. Ta vrzel je številka, zaradi katere celotno to poglavje obstaja, da bi jo izpostavilo dovolj zgodaj, da se jo dejansko lahko financira, namesto da se jo odkrije kot prekoračen račun v drugem tednu aprila.

3 viri financiranja zaprejo to vrzel, in večina upravljavcev uporablja neko kombinacijo namesto zanašanja na samo enega. Zadržan dobiček iz prejšnje sezone, namerno zadržan namesto v celoti razdeljen na obdukciji, je najcenejši in najbolj obvladljiv vir, kar je natanko razlog, zakaj bi morala obdukcija v 18. poglavju vključevati eksplicitno odločitev o tem, koliko sezonskega dobička se zadrži posebej za financiranje vrzeli Predsezonske Porabe naslednje pomladi, namesto da se celoten sezonski dobiček obravnava kot na voljo za lastniško razdelitev.

Dobaviteljski pogoji — pogajanje za 30-, 45- ali 60-dnevne plačilne pogoje na velikih predsezonskih naročilih zalog in opreme posebej, namesto sprejemanja standardnih krajših pogojev, premakne dejanski odliv gotovine kasneje v Fazo Vzpona, ko je prihodek že začel to izravnovati. In sezonski kredit — obnovljiv kreditni instrument ali sezonski prekoračeni kredit, organiziran posebej z vrzeljo Predsezonske Porabe v mislih, idealno dogovorjen med fazo Plan s tvojo dejansko projicirano številko vrzeli v roki, namesto pristopljen reaktivno v denarni krizi, kar je tako težje ugodno organizirati kot bolj stresno kot to storiti s 3 mesece vodilnega časa.

Naloga tega tedna: zgradi petfazno mesečno-po-mesečno denarno predlogo z uporabo svojih dejanskih stroškovnih števil, tudi grobo, in ugotovi svoj specifičen mesec z najnižjim denarnim stanjem in njegovo projicirano številko. Če je ta številka negativna ali neprijetno blizu nič, je to številka, ki jo je treba prinesiti posojilodajalcu, ponovnemu pogajanju z dobaviteljem, ali odločitvi o zadržanem dobičku zdaj — ne v mesecu, ko se to dejansko zgodi.

## Kako Začeti

- 1 Zgradi petfazno mesečno-po-mesečno denarno predlogo: Predsezonska Poraba, Vzpon, Vrhunec, Upadanje, Izven Sezone.
- 2 Projiciraj odprto stanje, prilive, odlive in zaprto stanje za vsak mesec z uporabo svojih dejanskih stroškovnih števil.
- 3 Ugotovi svoj specifičen mesec z najnižjim denarnim stanjem in njegovo projicirano številko.
- 4 Če je ta številka negativna ali neprijetno blizu nič, organiziraj vir financiranja zdaj: zadržan dobiček, dobaviteljski pogoji, ali sezonski kredit.

POGLAVJE 15

## Events, Weddings And Sunset: Selling The Shoulder Weeks

*Priložnosti se ne zgodijo. Ti jih ustvariš.*

— CHRIS GROSSER

Maj, junij in september nosijo specifično frustracijo za večino plažnih upravljavcev: lokacija je odprta, ekipa je usposobljena in pripravljena, a sama plaža — glavna privlačnost, ki napolni soboto vrhunca Full-Peak julija — preprosto ne privlači dovolj priložnostnega povpraševanja brez rezervacije v naključni torek zgodnjega junija, da bi upravičila fiksne stroške samega odprtja. Obravnavati te robne tedne preprosto kot šibkejšo verzijo vrhunske sezone in upati na boljše vreme zapravlja njihov dejanski komercialni potencial, ker imajo robni tedni resnično strukturno prednost, ki je vrhunska sezona nima: razpoložljivo zmogljivost v času, ko specifična kategorija povpraševanja — zasebni dogodki, poroke, sončni zahod večerje, korporativni dnevi — aktivno preferira natanko to mirno, nezaseeno okolje.

Zgradi to kot **Okvir Paketiranja Dogodkov** namesto ad hoc zbirko enkratnih rezervacij, obravnavanih drugače vsakič, ker se ponovljiv, dobro-cenovno-določen paket hitreje prodaja, dosledneje usposablja osebe in bolje ščiti maržo kot po meri narejeno pogajanje za vsako povpraševanje. Okvir ima 3 ravni, usklajene z različnim povpraševanjem robnih tednov. Zasebni dogodki — rojstni dan, obletnica, manjše korporativno zbiranje — rezervirajo določen prostor in časovni blok s fiksno ceno paketa, ki pokriva hrano, določen paket pijač in minimalno število gostov, idealno razporejeno posebej na delavnike robnih tednov ali zgodnje večerne termine, kjer je priložnostno povpraševanje brez rezervacije najšibkejše, zapolnjujoč natanko tisto vrzel zmogljivosti, ki je najpomembnejša, namesto tekmovanja z najboljšimi urami brez rezervacije. Sončni zahod večerje — resnično razločen, plaži-specifičen izdelek, zgrajen okoli

dejanskega časa sončnega zahoda in razgleda tvoje lokacije, cenovno določen kot fiksni meni ali paket po premiji nad standardno večerjo — posebej dobro delujejo v maju, juniju in septembru natanko zato, ker zmanjšana gneča in (pogosto podcenjena) kakovost svetlobe in temperature robne sezone ustvarita boljšo izkušnjo sončnega zahoda, kot bi jo ponudil natrpan avgustovski večer. Korporativni dnevi — timski dogodki, offsites, zabava strank — tipično rezervirajo delovniške dnevne termine, ki se skoraj popolnoma prekrivajo s tvojimi najšibkejšimi okni povpraševanja brez rezervacije, in pravilno cenovno določeni lahko nosijo bistveno višjo maržo na glavo kot standardna trgovina brez rezervacije, ker je kupec podjetje, manj cenovno občutljivo kot posameznik, in posebej vrednoti vzdušje lokacije.

Cenovno določanje vsake ravni zahteva strukturo minimalne porabe, in ista logika primerjave donosa iz Cabana Yield Modela 10. poglavja se neposredno uporablja tudi tukaj: rezervacija dogodka, ki za en večer zaseda tvoj najboljši prostor in najboljšo pozornost osebja, mora pokriti to, kar bi isti prostor in čas ustvarila pod normalno trgovino brez rezervacije, prilagojeno dejstvu, da je trgovina brez rezervacije robnih tednov resnično šibkejša od trgovine brez rezervacije vrhunske sezone, kar je natanko razlog, zakaj lahko dogodki donosno podbijejo ceno, enakovredno vrhunski sezoni, in vseeno premagajo resnični alternativno-uporabni donos za ta specifičen teden.

Vremenske klavzule si zaslužijo posebno skrb v pogodbah o dogodkih robnih tednov, ker maj, junij in september nosijo bistveno večjo vremensko variacijo kot tvoje jedro Full-Peak julij-

avgust, in poroka ali korporativna rezervacija, ki se sesuje v deževen, veter-tepen večer brez načrta za nepredvidene primere, ustvari natanko tisto vrsto škode ugledu, ki jo pokriva 17. poglavje, natanko v tem času leta — relativno tiho sezono — ko se govorice najhitreje širijo skozi manjši bazen rezervacij. Zgradi standardno vremensko klavzulo v vsako pogodbo o dogodku s tremi komponentami: določen vremenski prag (vezan na tvoje lastne pragove Weather Revenue Indexa iz 3. poglavja, tako da je objektivni, vnaprej dogovorjen sprožilec namesto subjektivne presoje, sprejete pod pritiskom na dan), vnaprej dogovorjen notranji ali pokrit prostor ali format za nepredvidene primere, če ga tvoja lokacija ima, in jasno politiko odpovedi-ali-odloga posebej za vreme, ki pade zunaj zmogljivosti kakršnega koli načrta za nepredvidene primere — vključno s tem, kako se ravna s pologom, saj je nejasna politika odpovedi zaradi vremena eden najpogostejših virov spora s strankami v tem segmentu posla.

Vzemi ponazoritveno sezono robnih tednov za plažni klub, ki vodi Okvir Paketiranja Dogodkov skozi maj, junij in september. Tipičen prihodek od hrane in pijače brez rezervacije za delovniški večer zgodnjega junija, na dan povprečnega pasu WRI, bi lahko znašal okoli 1.100 € — resnično šibek v primerjavi s številkami vrhunske sezone. Paket zasebnega dogodka za 40 gostov, cenovno določen pri 68 € na glavo, vključno z določenim menijem in paketom pijač, ustvari 2.720 € za isti večer — jasno izboljšanje glede na alternativo brez rezervacije, še preden upoštevamo dejstvo, da bi lokacija verjetno delovala z delčkom polnega osebja in ustvarila še manj od te številke 1.100 € na

resnično tihem delovniku brez rezervacije. Skozi ponazoritvenih 14 delovniških terminov robnih tednov, zapolnjenih z zasebnimi dogodki ali korporativnimi dnevi na sezono, pri povprečni vrednosti paketa 2.400 € neto od ocenjene alternative brez rezervacije, ki so jo nadomestili, je to približno 33.600 € v postopni marži, ki so jo robni tedni ustvarili posebej zato, ker so bili prodani namerno namesto puščeni naključnemu povpraševanju brez rezervacije.

Mehanizem prodaje je enako pomemben kot cenovno določanje — dogodki robnih tednov morajo biti prodani dobro pred sezono, ne odkriti kot povpraševanja, ko si že odprt, ker se večina rezervacij zasebnih in korporativnih dogodkov načrtuje mesece vnaprej. To pomeni, da morajo biti tvoji paketi dogodkov, cene in koledar razpoložljivosti pripravljeni in trženi med fazo Plan, idealno do januarja ali februarja, ciljajoč lokalne planerje dogodkov, korporativne pisarne v tvoji regiji, in vračajoče se pretekle stranke neposredno, namesto čakanja, da povpraševanja najdejo tvojo spletno stran, ko je sezona že v teku in tvoja zmogljivost faze Plan za lov na to prihodkovno vrstico že mimo.

Naloga tega tedna: izdelaj svoje 3 ravni dogodkov — zasebni dogodki, sončni zahod večerje, korporativni dnevi — s ceno paketa za vsakega glede na realistično število gostov in zgornjo logiko primerjave donosa, in ugotovi svoje specifične delovniške večerne termine robnih tednov, ki jih boš aktivno prodajal proti tej sezoni. Če bereš to izven robne sezone, je to natanko okno faze Plan, v katerem se mora ta prodaja zgoditi — začni z doseganjem zdaj, ne ko se plaža ponovno odpre.

## Ta Teden

- 1 Izdelaj svoje 3 ravni dogodkov — zasebni dogodki, sončni zahod večerje, korporativni dnevi — vsako s ceno paketa.
- 2 Ceno vsake ravni določi glede na njen alternativni donos brez rezervacije za isti termin robnega tedna, z uporabo logike Cabana Yield Modela.
- 3 Ugotovi svoje specifične delovniške večerne termine robnih tednov, ki jih boš aktivno prodajal proti tej sezoni.
- 4 Zgradi standardno vremensko klavzulo v vsako pogodbo o dogodku: prag, prostor za nepredvidene primere, in politiko odpovedi.
- 5 Začni tržiti pakete lokalnim planerjem dogodkov, korporativnim pisarnam in vračajočim se strankam zdaj, med fazo Plan.

POGLAVJE 16

## Rain Days: Losing Less

*Ko dežuje, poglej mavrice. Ko je temno,  
poglej zvezde.*

— STAR PREGOVOR

Predstavlja si paviljon s 220 sedeži nekega sivega sobotnega jutra: napoved je rekla, da bi se lahko do poldne zjasnilo, zato je celoten razpored ostal, dopolnjujoč teraso, ki je 6 ur ostala 3 četrtine prazna, medtem ko so plače naprej tekle proti skoraj nobenemu prihodku. Izguba ni bila dež. Bili sta 2 uri, porabljeni za upanje namesto odločanje. Nekateri dnevi odgovor ni, kako postreči več gostov, zaščititi vrsto pri blagajni ali dvigniti Drinks Ratio — je, kako izgubiti najmanjšo količino denarja na dan, ko skoraj nihče ne pride, ker deževno-zavirani dan po tvojem lastnem Weather Revenue Indexu ni manjša različica normalnega dneva, je bistveno drugačen operativni problem, in voditi ga z miselnostjo načina Baseline, upajoč, da se vreme obrne, običajno stane več kot zgodaj sprejeti dan takšnega, kot je, in odločno preklopiti načine.

Osnovna disciplina je tisto, kar imenujem **Protokolom Deževnega Dneva**, in njena določujoča lastnost je hitrost odločanja, ne specifičnosti tega, kaj narediš, ko se odločiš — ker posamično največji gonilnik stroškov na resnično slabo-vremenskem dnevu ni sam nizek prihodek, je strošek dela polnega ali skoraj polnega razporeda, ki stoji naokoli proti temu nizkemu prihodku ure, preden nekdo končno prizna, da se dan ne bo obrnil. Nastavi svoj sprožilec Deževnega Dneva glede na svoje lastne pragove WRI iz 3. poglavja, in sprejmi odločitev ob 07:00, z uporabo jutranjih dejanskih pogojev in potrjene napovedi namesto čakanja skozi jutro v upanju na zjasnitev, ker je vsaka ura zamude na resnično deževno-zaviranem dnevu ura Baseline-ali-višjega stroška dela proti prihodku Deževnega Dneva.

Protokol Deževnega Dneva pokriva 4 operativne premike, aktivirane skupaj v trenutku, ko je sprejeta odločitev ob 07:00. Minimalni raspored: takoj se zniža na svojo najmanjšo varno operativno posadko — bistveno pod celo tvoj način Baseline iz 5. poglavja, saj je bil Baseline zasnovan za dan pod-povprečjem-a-še-vedno-trgujoč, ne resnično izprano — z uporabo pravil zaustavitve iz timskega dogovora 6. poglavja za sprostitev preostanka dnevnega rasporeda Prilagodljivega in Na-poziv osebja z ustreznim obvestilom in kompenzacijo po tem dogovoru, namesto da bi jih pustil stati okoli neplačane ali podizkoriščene, kar škoduje dobri volji, od katere je odvisen ves tvoj sistem Weather-Indexed Roster. Vnaprej-pripravljen proizvodnja: preusmeri zmanjšano kuhinjsko posadko proti serijski proizvodnji in pripravi za naslednjih nekaj trgovskih dni namesto brezdelnega čakanja, saj je deževni dan resnično učinkovit čas, da se prehitijo na zalogah, za kar prometni dan Full-Peak nikoli ne pusti časa — omake, marinade, porcioniranje, karkoli z razumnim časom zadrževanja glede na tvojo oceno Beach Menu Matrixa. Čiščenje: uporabi dan z zmanjšanim povpraševanjem za naloge globokega čiščenja, za kar dan Full-Peak ali celo Standard-Peak nikoli nima časa — vzdrževanje opreme, globoko čiščenje postaj, reorganizacija skladiščenja — spreminjajoč sicer izgubljene delovne ure v resnično koristen čas vzdrževanja namesto čiste izgube. Usposabljanje: deževni dan je tudi eno redkih oken v stisnjeni sezoni za izvedbo osvežitvenega usposabljanja, navzkrižno usposabljanje osebja po postajah (neposredno koristno za fleksibilnost Mode Ladderja kasneje v sezoni), ali delo skozi katere koli procesne vrzeli, ki so se pokazale na razpravi po izmeni zadnjega dneva Full-Peak.

## Protokol Deževnega Dneva, 4 Premiki

1

Minimalni razpored: takoj se zniža na najmanjšo varno operativno posadko, pod celo način Baseline.

2

Vnaprej-pripravljen proizvodnja: preusmeri zmanjšano kuhinjsko posadko na serijsko proizvodnjo za prihajajoče trgovske dni.

3

Čiščenje: uporabi dan za globoko čiščenje in vzdrževanje, za kar dan Full-Peak nikoli nima časa.

4

Usposabljanje: izvedi osvežitveno usposabljanje in usposabljanje po postajah z zmanjšano posadko.

Moralna dimenzija klica ob 07:00 si zasluži lastno pozornost, ker slabo upravljan Protokol Deževnega Dneva razjeda natanko tisto zaupanje ekipe, od katerega je Weather-Indexed Roster odvisen za preostanek sezone. Sporoči odločitev jasno in čim prej — idealno do 07:00 samega preko katerega koli kanala potrditve, ki ga uporablja tvoj sistem razporeda iz 6. poglavja — namesto da pustiš osebje negotovo preverjati skozi jutro. Bodi transparenten o tem, zakaj je bila odločitev sprejeta, vezajoč jo eksplicitno na vnaprej dogovorjen prag WRI namesto da se zdi samovoljna, saj osebje, ki razume sistem, veliko bolj zaupa posameznim odločitvam, sprejetim znotraj njega, kot pa osebje, ki mu je preprosto rečeno "danes je počasi" brez vidne logike za tem. In obravnavaj kompenzacijo za zaustavitev iz svojega timskega dogovora kot resnično zavezo, plačano hitro in brez razprave,

ker ekipa, ki vidi, da se plača za zaustavitev obravnava kot opcijska ali pogajalska po dejstvu, popolnoma preneha zaupati aranžmaju fleksibilnosti, kar razgradi celoten temelj pravičnosti Weather-Indexed Rosterja iz 6. poglavja.

Vzemi ponazoritveno primerjavo skozi 2 pristopa k isti deževni soboti na paviljonu s 220 sedeži, prvotno razporejenem za dan Standard-Peak z 21 osebja, na podlagi optimistične četrtkove napovedi, ki ni obveljala. Pristop ena: brez protokola, osebje ostane skozi počasno, negotovo jutro, medtem ko vodstvo upa, da se dež poleže, delna znižanja se zgodijo okoli poldneva, ko je jasno, da je dan izgubljen, z približno 14 urami-osebja-na-osebo v bistvu neproduktivnega dela skozi jutro, preden zmanjšana popoldanska posadka prevzame — ponazoritven skupni strošek dela za dan okoli 2.850 € proti prihodku morda 1.400 €, jasna izguba daleč onkraj tega, kar je vreme samo naredilo neizogibno. Pristop 2: Protokol Deževnega Dneva sprožen čisto ob 07:00, razpored takoj znižan na minimalno posadko 7 oseb, sproščeno Prilagodljivo in Na-poziv osebje kompenzirano po dogovoru o zaustavitvi po skromni fiksni stopnji namesto polne plače, in zmanjšana posadka preusmerjena na pripravo in čiščenje za produktivno vrednost onkraj trgovine samega dneva — ponazoritven skupni strošek dela okoli 1.650 € proti istemu približno 1.400 € prihodku, še vedno izguba na dan izolirano, a bistveno manjša, in kritično, taka, ki je ustvarila resnično vrednost priprave in vzdrževanja, od katere imajo koristi naslednji dnevi, namesto čistega stroška stanja okoli.

Instinkt, ki se mu je treba upreti tukaj, in je resnično človeški, je potopljeno-stroškovni vlek, da še naprej upamo, da se bo mejno

jutro spremenilo v spodobno popoldne, namesto da bi sprejeli odločitev in čisto sprejeli izgubo. Zgradi disciplino tako, da se vnaprej zavežeš pragu WRI in času 07:00 v fazi Plan, ko lahko jasno razmišljaš o kompromisu, namesto da odločitev pustiš, da se sprejme pod čustvenim pritiskom dejanskega sivega, tihega sobotnega jutra s polnim razporedom, ki je že razporejen in poln upanja.

Naloga tega tedna: napiši svoj lasten Protokol Deževnega Dneva kot dokument ene strani — svoj specifičen sprožilni prag WRI, svoje število minimalnega razporeda in kdo je na njem, svoj seznam nalog za vnaprej-pripravo, in svojo številko kompenzacije za zaustavitev po svojem timskem dogovoru. Da je to napisano in dogovorjeno pred začetkom sezone, je tisto, kar naredi klic ob 07:00 hiter in nesporen namesto svežega pogajanja vsakič, ko se nebo obarva sivo.

## Kako Začeti

- 1** Nastavi svoj sprožilec Deževnega Dneva glede na svoje lastne pragove WRI in se zaveži času odločitve ob 07:00.
- 2** Opredeli svoje minimalno varno število razporeda, pod celo način Baseline.
- 3** Zgradi seznam vnaprej-pripravljene proizvodnje in seznam nalog globokega čiščenja za zmanjšano posadko.
- 4** Zapiši številko kompenzacije za zaustavitev v svoj timski dogovor in se zaveži hitremu plačilu.

## POGLAVJE 17

# Reputation In A Compressed Season

*Potrebnih je veliko dobrih dejanj, da zgradiš dober ugled, in le eno slabo, da ga izgubiš.*

— BENJAMIN FRANKLIN

Slaba recenzija, objavljena zgodaj julija, sezonsko plažno poslovanje stane več, kot bi identična recenzija stala celoletno restavracijo, in več, kot bi identična recenzija stala isto plažno poslovanje septembra — in razlog je strukturen, ne čustven. Celoletna restavracija ima mesece pred seboj, da ustvari pozitivne recenzije, ki razredčijo eno slabo v skupni oceni, ki jo dejansko vidi potencialni gost. Plažno poslovanje zgodaj julija ima kvečjemu 10 do 12 tednov preostalih trgovskih dni, da jo razredči, slaba recenzija, objavljena v zadnjih tednih sezone, pa ima skoraj nič časa, da bi bila sploh razredčena, preden se sezona preprosto konča in nizka skupna ocena ostane tam, nerazredčena, skozi celotno izven-sezonsko obdobje, ko potencialni gostje naslednje pomladi raziskujejo, kam iti.

To pomeni, da mora obnova storitve — praktično delo ujeti slabo izkušnjo, preden postane slaba recenzija, in dobro odzvati se na recenzije, ki se vseeno zgodijo — teči na dnevnem ritmu med Sprintom, ne na tedenski ali mesečni kadenci, ki bi lahko delovala za celoletno poslovanje. To dnevno prakso imenujem **Sestanek O Ugledu**: resnično kratek, strukturiran 5-do-10-minutni pregled ekipe, izveden ob dosledni točki dneva (konec postrežbe kosila dobro deluje za večino plažnih poslov, pred popoldanskim vrhuncem), pokrivajoč 3 stvari vsak trgovski dan.

Prvič, kateri koli problem storitve iz trenutnega dneva doslej, ki se ga bo gost verjetno negativno spomnil — dolgo čakanje, napaka naročila, pritožba glede čistoče, karkoli, kar je opazil član ekipe terase ali kuhinje, tudi če ni bilo formalno eskalirano — izpostavljen posebej, tako da se lahko z njim ukvarja z gostom, preden odide, ne odkrit prvič v recenziji 3 dni kasneje, ko ni

mogoče več nič storiti. Drugič, hiter pregled katerih koli recenzij ali neposrednih omemb na družbenih omrežjih, objavljenih od prejšnjega sestanka, z eksplicitno odločitvijo o odzivu — kdo se odziva, kaj se govori, in kako hitro, saj je hitrost odziva na recenzijo, objavljeno med Sprintom, pomembnejša kot izven sezone, tako zato, ker potencialni gost, ki raziskuje obisk v istem tednu, vidi neodgovorjeno svežo pritožbo zelo drugače kot staro, kot tudi zato, ker hiter, milostiv odziv na legitimno pritožbo pogosto spodbudi recenzenta, da posodobi ali omeči svojo prvotno oceno. Tretjič, specifičen pogled naprej na karkoli o trenutni ali prihajajoči izmeni, kar je znano tveganje za ponovitev nedavnega problema — postaja, ki je bila podzasedena, postavka menija, ki je včeraj ustvarila pritožbo — tako da se isti problem ne ponovi, preden je dejansko odpravljen.

Predstavljal si družino, katere naročilo je izšlo napačno na natrpano soboto. Natakarkar to opazi, izpostavi na petminutnem sestanku, preden je kdaj eskalirano, in miza odide z ponujeno pijačo in resnično opravičilom namesto zamerom — razlika med pozabljivim nesporazumom in enozvezdično recenzijo, ki ostane na spletu preostanek sezone. Format dnevnega sestanka deluje, ker ujame probleme znotraj okna, kjer so še vedno popravljivi — gost, katerega naročilo je bilo napačno, a mu je bilo povedano o tem, ponujen popravek, in odide s občutkom, da je bil slišan, redko objavi isto recenzijo kot gost, katerega identična slaba izkušnja se je preprosto končala s plačilom in odhodom, brez naslova. Vrzel med tema dvema izidoma je popolnoma funkcija tega, ali se je problem pojavil in bilo ukrepano nanj znotraj istega

obiska, kar je natanko tisto, kar omogoča ritem sestanka istega dne, namesto tedenskega pregleda.

Sam odziv na recenzijo si zasluži specifičen standard med Sprintom, strožji kot večina celoletnih restavracij vzdržuje. Odzovi se na negativne recenzije v 24 urah med trgovsko sezono, idealno isti dan, proti sproščenejšemu standardu 48-do-72-ur, ki bi lahko bil razumen izven sezone, ko je nujnost odziva manj pomembna. Ohrani odziv specifičen in ne-obramben — priznaj dejanski poimenovan problem, izogibaj se generičnemu šablonskemu opravičilu, ki se bere kot neiskreno, in kjer je resnično primerno, povabi gosta nazaj s specifično gesto, saj vidno, specifično, milostivo javno odzivanje opravlja resnično delo za vsakega drugega potencialnega gosta, ki ga bere, ne le za prvotnega recenzenta. In spremljaj svojo stopnjo odziva in čas odziva kot resnično metriko med Sprintom, ne priložnostno nalogo, do katere nekdo pride, ko ima prost trenutek — dodeli to eksplicitno specifični osebi ali rotirajoči vlogi vsak teden, ker se upravljanje ugleda, ki nima lastnika, zanesljivo ne dogaja dosledno, ko se pritisk storitve poveča.

Vzemi ponazoritveno primerjavo skozi 2 podobno velika plažna kluba čez sezono. Klub A ne vodi strukturiranega dnevnega procesa ugleda; recenzije se preverjajo in nanje odgovarja približno tedensko, ko ima vodja miren trenutek, s povprečnim časom odziva čez sezono okoli 4,5 dni in stopnjo odziva okoli 55 % negativnih recenzij, ki prejmejo kakršen koli odgovor sploh. Klub B vodi dnevni Sestanek O Ugledu skozi celoten Sprint, z dodeljenim rotirajočim lastnikom vsak teden; povprečni čas odziva teče pod 20 urami, stopnja odziva na negativne recenzije

pa doseže 92 %. Skozi ponazoritveno sezono skupna ocena Kluba A na glavnih platformah za recenzije zdrsne od začetnih 4,3 dol na 4,0 do konca sezone, večinoma nerazredčena, glede na to, kako malo od preostalih dni sezone lahko izravna gruč slabih recenzij iz težkega julijskega obdobja; ocena Kluba B se začne pri podobnih 4,3 in obdrži pri 4,2, dnevni ritem ujemanja-in-odzivanja preprečuje, da bi isto težko obdobje zgostilo v nerazredčen padec ocene. Vstop v naslednjo pomlad, ko potencialni gostje raziskujejo, kam rezervirati, je tista vrzel 4,0-proti-4,2 resnična, merljiva razlika v stopnji klikov in poizvedb o rezervaciji na večini platform za recenzije in rezervacije.

Naloga tega tedna: nastavi fiksni dnevni termin Sestanka O Ugledu, in dodeli njegovega rotirajočega tedenskega lastnika pred začetkom sezone, ali pred svojim naslednjim trgovskim tednom, če si sredi sezone. Zapiši tritočkovni format — današnji problemi storitve, preverjanje recenzij in omemb, naprej gledajoč tveganje — na kartico na lokaciji sestanka, in začni dnevni ritem ta teden namesto čakanja, da slaba recenzija reaktivno prisili disciplino v obstoj.

## Ta Teden

1

Nastavi fiksni dnevni termin Sestanka O Ugledu, idealno konec postrežbe kosila.

---

2

Dodeli rotirajočega tedenskega lastnika, odgovornega za recenzije in omembe.

---

3

Zapiši tritočkovni format sestanka na kartico: današnji problemi storitve, preverjanje recenzij/omemb, naprej gledajoč tveganje.

---

4

Zaveži se odzvati na negativne recenzije v 24 urah, idealno isti dan, med Sprintom.

POGLAVJE 18

## The Closing Week And The Post-Mortem

*Ne učimo se iz izkušnje... učimo se iz razmišljanja o izkušnji.*

— JOHN DEWEY

Zaključni teden sezonskega poslovanja dobi manj skrbne pozornosti kot skoraj kateri koli drug teden v koledarju, in to je natanko obratno, ker je zaključni teden, ko je najbolj dragoceno sredstvo sezone — vse, kar se je ekipa pravkar naučila, še vedno sveže v spominu — na voljo natanko nekaj tednov, preden zbledi v nejasne vtise, ki jih mora planiranje naslednje pomladi rekonstruirati iz nepopolnih zapisov in napol-zapomnjenih anekdot. Obravnavaj zaključni teden kot operativno pomemben kot svoj odpiralni teden, ne kot umirjanje, kjer je pozornost že objavljena.

Praktično delo rušenja potrebuje svoj lasten kontrolni seznam, usklajen glede na obvezen rok rušenja tvojega Koledarja Dovoljenj iz 12. poglavja in tvojo kategorijo strukture iz 13. poglavja: razstavljanje in skladiščenje same strukture (z disciplino stanja skladiščenja, izpostavljeno v 13. poglavju, da se izogne dragemu pomladnemu presenečenju), pravo fizično štetje zaloge in uskladitev glede na tvoje evidence zalog POS, saj je zaključno štetje zaloge tako kontrola proti izgubi skozi sezono kot začetna številka za naslednje pomladno naročilo odpiralnih zalog, polna uskladitev pologov — pologov cabana iz 10. poglavja, pologov dogodkov iz 15. poglavja — vrnjeni ali izgubljeni glede na politiko in jasno dokumentirani, in katera koli oprema ali oprema, ki se prodaja namesto skladišči, saj resnično poštena zaključno-sezonska zaloga pogosto razkrije premalo izkoriščeno opremo, vredno likvidirati namesto plačati za skladiščenje čez še eno zimo.

Sama obdukcija se mora zgoditi, medtem ko je spomin svež — znotraj dveh do treh tednov od zaprtja, ne odložena v mirnejše

zimske mesece, ko je zapeljivo odlašati — in potrebuje strukturiran dnevni red namesto pogovora odprtega konca, ki lebdi proti kateremu koli spominu, ki je najglasnejši namesto najbolj koristen. Zgradi Dnevni Red Obdukcije okoli šestih odsekov, neposredno preslikanih na temeljne okvire te knjige, tako da se resnični podatki sezone neposredno vračajo v planiranje naslednjega leta namesto rekonstruirani iz nič.

Uskladitev Season Numberja: primerjaj dejanski sezonski prihodek in dejanski letni dobiček glede na delovni list Season Number iz 2. poglavja, in posebej ugotovi, od kod je prišla vrzel, če jo je bilo — je bil to primanjkljaj v Zahtevanem Izkupičku-Po-Dnevu-Dobrega-Vremena posebej (problem zmogljivosti ali izvedbe na dneve, ki so bili najpomembnejši) ali primanjkljaj, enakomerno razporejen skozi sezono (verjetneje problem cen ali stroškovne strukture)? Posodobitev Weather Revenue Indexa: dodaj poln dnevni prihodek in vremenske podatke te sezone v svoj 3-sezonski model WRI iz 3. poglavja, izpopolnjujoč njegovo natančnost za napovedovanje naslednjega leta. Pregled Mode Ladderja in Bottleneck Audita: ali se je dejansko opažena omejitev na tvoje najprometnejše dneve ujemala s tem, kar je lanski Bottleneck Audit napovedal, in ali so 3 konfiguracije Mode Ladderja dejansko ustrezale resničnemu povpraševanju pri nastavljenih pragovih, ali kalibracijo praga treba prilagoditi? Pregled Returner Rate in zaposlovanja: izračunaj dejanski prispevek Returner Rate te sezone za naslednjo pomlad, in pregleduj, kaj je delovalo in kaj ne v časovnici zaposlovanja iz 7. poglavja, medtem ko so specifična ozka grla (počasen obrat skupinskega razgovora, vrzel v nastanitvi, ki je izgubila močnega

kandidata) še vedno specifično zapomnjena namesto nejasno. Uskladitev denarnega toka: primerjaj dejansko denarno krivuljo glede na 12-mesečno predlogo iz 14. poglavja, in posebej preveri, ali je bila vrzel Predsezonske Porabe financirana kot načrtovano ali je ustvarila več stresa kot projicirano, hraneč neposredno v to, koliko dobička se zadrži letos za naslednjo pomlad po smernicah tega poglavja. Pregled ugleda in storitve: izvleci dejanske podatke o recenzijah sezone in dnevnik sestankov iz 17. poglavja, in ugotovi kateri koli ponavljajoč se vzorec problema storitve, vreden strukturnega obravnavanja naslednjo sezono namesto obravnavanja kot enkratni vsakič, ko se ponovi.

## Dnevni Red Obdukcije, 6 Odsekov

- 1 Uskladitev Season Numberja: dejanski prihodek in dobiček glede na delovni list, in od kod je prišla kakršna koli vrzel.
- 2 Posodobitev Weather Revenue Indexa: dodaj podatke te sezone v 3-sezonski model.
- 3 Pregled Mode Ladderja in Bottleneck Audita: ali se je dejanska omejitev ujemala z napovedjo in pragovi?
- 4 Pregled Returner Rate in zaposlovanja: dejanska stopnja te sezone, in kaj je delovalo ali ne v časovnici.
- 5 Uskladitev denarnega toka: dejanska krivulja glede na predlogo, in ali je bila vrzel Predsezonske Porabe financirana kot načrtovano.
- 6 Pregled ugleda in storitve: podatki o recenzijah sezone in dnevnik sestankov, in kateri koli ponavljajoč se vzorec za popravilo.

Vzemi ponazoritveno ugotovitev obdukcije iz srednje velikega kluba. Uskladitev Season Numberja pokaže, da je dejanski prihodek znašal 612.000 € glede na zahtevanih 639.000 € — 4-odstotni primanjkljaj. Navzkrižno primerjano s posodobitvijo WRI je bilo vreme sezone merljivo malce pod 3-sezonskim povprečjem v skupnih dneh z visokim WRI, kar samo po sebi pojasni pomemben del vrzeli. A pregled Mode Ladderja razkrije nekaj bolj akcionabilnega: na dejansko najvišjih-WRI dneh

sezone so opazovani obroki dosledno tekli okoli 6 % pod ciljem obrokov načina Full-Peak, in pregled Bottleneck Audita to specifično sledi do omejitve prepustnosti bara, izpostavljene kot tveganje v primeru 9. poglavja — natanko tista vrsta ugotovitve, ki jo je lahko zamuditi brez strukturiranega pregleda, saj bi bilo 4-odstotni skupni primanjkljaj prihodka mogoče verjetno pripisati "vremenu" in ga tam pustiti, medtem ko je natančnejša in koristnejša ugotovitev, da je celo ob upoštevanju nekoliko šibkejše sezone specifična, popravljiva omejitev stala resnični prihodek na dneve, ki so bili najpomembnejši.

Zadrževanje podatkov je enako pomembno kot razprava sama — zapiši ugotovitve obdukcije v trajen zapis, ne samo zapiske sestanka, ki se arhivirajo in pozabijo, in posebej posodobi žive dokumente, ki jih je ta knjiga zgradila skozi zgodnejša poglavja: kartico Season Number, preglednico WRI, kartice Mode Ladder, timski dogovor, in Koledar Dovoljenj, tako da se planiranje naslednje pomladi začne od dejanske naučene realnosti te sezone namesto rekonstruiranja predpostavk iz nič.

Naloga tega tedna, kadar koli pade tvoj lastni zaključni teden: blokiraj datum obdukcije zdaj, znotraj dveh do treh tednov od zaprtja, in zgradi 6-odsečni dnevni red vnaprej, tako da pogovor ostane strukturiran in ustvari specifične, dokumentirane ugotovitve namesto splošnega, zadovoljivega, a na koncu neproduktivnega pogovora o tem, kako se je sezona počutila.

## Kako Začeti

1

Uskladi kontrolni seznam rušenja glede na obvezen rok rušenja tvojega Koledarja Dovoljenj.

---

2

Izvedi polno fizično štetje zaloge in ga uskladi glede na svoje evidence zalog POS.

---

3

Uskladi vse pologe cabana in dogodkov — vrnjene ali izgubljene glede na politiko.

---

4

Blokiraj datum obdukcije znotraj dveh do treh tednov od zaprtja in zgradi 6-odsečni dnevni red vnaprej.

---

5

Posodobi žive dokumente — kartico Season Number, preglednico WRI, kartice Mode Ladder, timski dogovor, Koledar Dovoljenj — z ugotovitvami te sezone.

POGLAVJE 19

## The Off-Season Company

*Zima ni letni čas, je praznovanje.*

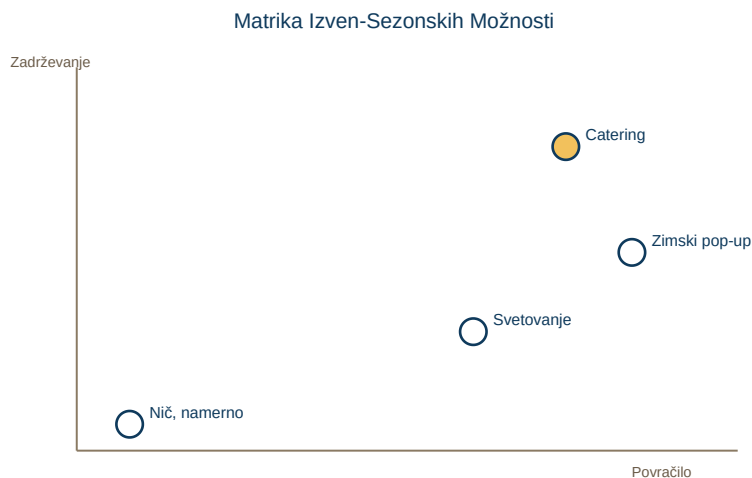
— ANAMIKA MISHRA

Kaj ti in tvoja osrednja ekipa počneta med oktobrom in marcem, je resnična strateška odločitev, ne le vrzel, ki jo je treba prestat, dokler se ne začne naslednja sezona, in obravnavati to kot namerno izbiro — namesto padanja bodisi v frenetično stransko dejavnost bodisi v popolno nedejavnost — je ena od jasnejših ločnic med upravljavci, ki gradijo trajen posel z več sezonami, in upravljavci, ki vsako pomlad v bistvu ponovno začnejo iz nič.

Osrednji problem izven sezone je zadrževanje: tvoji najboljši vrtniki, tisti, ki poganjajo Returner Rate, ki jo je cela ta knjiga poudarjala kot posamično najboljši napovednik donosne sezone, se bodo bolj verjetno zavezali k vrnitvi, če imajo neko obliko kontinuitete čez zimo namesto popolne sedmemesečne vrzeli brez stika in brez dohodka od tebe sploh. Ohranjanje jedra štirih do šestih ljudi, zaposlenih celo leto — ne cela sezonska ekipa, temveč resnično jedro, ki bi bilo sicer najtežje in najdražje nadomestiti — je vredno obravnavati kot specifičen cilj, oblika, ki jo to celoletno zaposlovanje prevzame, pa je tam, kjer pride do izraza prava strateška izbira.

Zgradi **Matriko Izven-Sezonskih Možnosti**, ocenjujoč vsako realistično možnost glede na 3 dimenzije: povračilo (ali ustvarja neto dohodek, ali je njena vrednost čisto zadrževanje in vrednost blagovne znamke, v kakšnem primeru mora biti pošteno proračunana kot strošek namesto pričakovano, da se sama izplača), vrednost zadrževanja (kako neposredno ta možnost drži tvojo specifično osrednjo ekipo angažirano in verjetno za vrnitev, proti generični zimski dejavnosti, ki dejansko sploh ne dotika tvojega sezonskega osebja), in trud-za-zagon (koliko tvojega lastnega že-raztegnjenega časa faze Plan ta možnost porabi, saj

lahko izven-sezonsko podjetje, ki poje planerski čas, od katerega so odvisna druga poglavja te knjige, tiho spodkoplje naslednjo sezono, tudi medtem ko ustvarja zimski dohodek).



**OCENI VSAKO IZVEN-SEZONSKO MOŽNOST GLEDE NA  
POVRAČILO, VREDNOST ZADRŽEVANJA IN TRUD-ZA-ZAGON,  
PREDEN PADEŠ V ZIMO PRIVZETO**

4 široke kategorije se ponavadi pojavijo na matrikah večine upravljavcev. Zimski pop-upi — manjši-odtis, notranja ali močno-modificirana verzija tvoje osnovne ponudbe, vodena na drugi lokaciji ali formatu za zimske mesece — na splošno dobro ocenijo pri povračilu, če imaš dostop do primerne notranjega prostora, in dobro pri zadrževanju, če jo kadrovsko oskrbi tvoja osrednja ekipa, a slabo ocenijo pri trudu-za-zagon, saj je iskanje, opremljanje in pridobivanje dovoljenja za zimsko lokacijo resnično znaten trud, kar pomeni, da ta možnost običajno

smiselna postane šele, ko si jo vodil vsaj eno zimo, da jo vzpostaviš kot ponovljivo, manj-truda letno dejavnost, namesto poskušati sveže prvič, ko si že izčrpan od zaključka sezone.

Catering — uporaba tvoje osrednje ekipe in pogosto tvoje obstoječe opreme za vodenje zasebnega in korporativnega cateringa skozi zimske mesece, brez stroška fiksne zimske lokacije — se ponavadi bolje odreže pri trudu-za-zagon kot pop-up, in lahko dobro oceni pri povračilu, če imaš obstoječe korporativne ali dogodkovne odnose iz strategije robnih tednov

15. poglavja, na katerih lahko gradiš, čeprav tipično ustvari bistveno manj absolutnega prihodka kot pop-up pri polni zmogljivosti. Svetovanje — lastnik, včasih skupaj s starejšim vrtnikom, svetuje drugim sezonskim upravljavcem, formalno ali neformalno, o okvirih in sistemih, ki so tvoje lastno poslovanje naredili delujoče — dobro oceni pri trudu-za-zagon in razumno pri povračilu, če lahko zgradiš resnično bazo strank, čeprav na splošno sploh ne dotika zadrževanja, saj tipično ne zaposluje tvoje širše osrednje ekipe. In nič, namerno — resnično operativno zapreti od oktobra do marca, z osrednjo ekipo na zmanjšanem, a prisotnem retainerju posebej za ohranitev jih za naslednjo pomlad, namesto zaposlenih na kakršnem koli aktivnem zimskem podjetju — je lahko prava izbira po zasnovi za upravljavca, čigar Season Number in model denarnega toka, iz 2. in 14. poglavja, dejansko ne potrebujeta ali podpirata dodatne kompleksnosti in tveganja zimskega podjetja, izbira "nič" namerno, potem ko dejansko izvedeš matriko, pa je resnično drugačna in boljša odločitev kot lebdenje v zimsko nedejavnost privzeto, ne da bi kdaj premislil o alternativah.

Vzemi ponazoritveno izvedbo matrike upravljavca z močno obstoječo knjigo korporativnih dogodkov iz uspešne strategije robnih tednov (15. poglavje). Ocenjeno glede na 3 dimenzije, catering jasno pride pred: povračilo je trdno glede na obstoječe korporativne odnose, ki že ustvarjajo povpraševanja, vrednost zadrževanja je močna, saj neposredno zaposluje 4 od šestih ciljnih osrednjih osebja upravljavca skozi zimo, trud-za-zagon pa je obvladljiv, saj uporablja obstoječo opremo in že-dokazan format storitve namesto zahtevanja novih dovoljenj ali nove lokacije. Možnost zimskega pop-upa dobro oceni pri zadrževanju in verjetnem povračilu, a dovolj slabo pri trudu-za-zagon, glede na že-poln koledar faze Plan tega upravljavca, da je eksplicitno odložena na prihodnje leto, ko je catering vzpostavljen in deluje z manj ročne vpletenosti lastnika. V tem ponazoritvenem primeru zimski catering skozi 5 mesecev ustvari približno 58.000 € v prihodku pri zdravi marži glede na nizko fiksno režijo, udobno upravičujoč zimske plače štirih osrednjih osebja, medtem ko neposredno ščiti Returner Rate, ki jo je ta knjiga poudarjala skozi celo knjigo — in lastnik eksplicitno opaža, v doseganju zaposlovanja naslednje pomladi iz 7. poglavja, da je vseh 4 zimo-zadržano osebje potrjeno kot vrtniki znotraj prvega tedna doseganja, bistveno hitrejši in bolj gotov rezultat kot stopnja potrditve vrtnikov širše ekipe.

Poštena evalvacija, ki jo to poglavje zahteva, je, ali je bila tvoja specifična izbira izven sezone, karkoli trenutno je, dejansko izbrana namerno glede na te 3 dimenzije, ali se je preprosto zgodila privzeto — ker namerno "nič" in naključno "nič" izgledata

identično oktobra, a ustvarjata zelo različne Returner Rates naslednjo pomlad.

Naloga tega tedna: oceni svoje realistične izven-sezonske možnosti glede na tridimenzionalno matriko, tudi grobo, vključno z "nič, namerno" kot resnično možnostjo za ocenjevanje namesto predpostavljeno kot privzeto. Če trenutno nimaš specifičnega načrta za zadrževanje osrednje ekipe skozi zimo, si vredno to vrzel obravnavati, preden se letošnja obdukcija zaključi, medtem ko so odnosi ekipe te sezone še vedno dovolj sveži, da resnična ponudba pristane.

## Ta Teden

- 1** Oceni svoje realistične izven-sezonske možnosti — zimski pop-up, catering, svetovanje, nič namerno — glede na povračilo, vrednost zadrževanja in trud-za-zagon.

---

- 2** Ugotovi 4 do 6 osrednjega osebja, ki jih najbolj želiš zadržati skozi zimo.

---

- 3** Odloči se, namerno, katero izven-sezonsko možnost (če katero koli) boš vodil to zimo, in jo eksplicitno proračunaj.

## POGLAVJE 20

# The Ten-Season Business

*Smo to, kar nenehno počnemo. Odličnost torej ni dejanje, temveč navada.*

— WILL DURANT

Predstavlja si isti paviljon, 10 aprilov od zdaj: vračajoč se gost gre naravnost mimo sveže pobarvanega konkurenta do mize, kjer je sedela 6 let poletij zapored, ker se osebje spomni njenega naročila in je svet ravno predal desetletno najemno pogodbo na osnovi desetletja čistih podaljšav. Nič od tega ne obstaja v številkah katere koli posamezne sezone — to je akumulacija, o kateri govori to zadnje poglavje. Vse v tej knjigi doslej je bilo zgrajeno okoli tega, da je ena sezona pravilna — Season Number, WRI, Mode Ladder, urnik, motor zaposlovanja, denarni tok. To je nujen temelj, a ni cela igra, ker upravljavci, ki gradijo nekaj resnično dragocenega v tem poslu, niso tisti, ki zadenejo eno odlično poletje. So tisti, ki akumulirajo 10 poletij v nekaj, vredno bistveno več kot vsota dobička desetih ločenih sezon, in ta akumulacija zahteva drugačno, dolgoročnejše razmišljanje kot katero koli poglavje ene sezone v tej knjigi samo po sebi.

4 stvari se akumulirajo skozi sezone na način, ki ga pogled ene sezone popolnoma zgreši. Podaljšanja koncesije, mehansko pokrita v 12. poglavju, se akumulirajo tudi strateško — track record zanesljivih, dobro vodenih sezon, pravilno dokumentiran in predstavljen ob vsakem podaljšanju, gradi pogajalsko moč skozi čas, ki je prvič-upravljaec preprosto nima, in pogajanje naložba-za-dolžino-obdobja, opisano v tem poglavju, postaja lažje, ne težje, z vsakim uspešnim ciklom podaljšanja za teboj. Vrednost blagovne znamke, ki preživi zimo — razlika med plažnim klubom, ki se ga potencialni gostje posebej spomnijo in ga iščejo ponovno naslednji maj, proti tistemu, ki je preprosto "plažni klub," nerazločljiv od treh drugih vzdolž istega dela peska — se gradi počasi skozi sezone skozi disciplino ugleda iz 17.

poglavja in doslednost dobro-izvedenega Mode Ladderja in Beach Menu Matrixa, in se merljivo pokaže v rezervacijah odprtja sezone in obsegu brez rezervacije zgodnje sezone, ko je enkrat vzpostavljena, gostje, ki se vrnejo posebej k tebi namesto padanja v privzeto na katero koli plažno mesto, ki se pač tisti dan zgodi, da je najbližje njihovem senčniku. Kultura vrtnikov, Returner Rate 7. poglavja, akumulirana skozi leta namesto merjena v kateri koli posamezni sezoni, postane resnično samokrepilna po določeni točki — ekipa, kjer je pomemben delež osebja delal skupaj 3, 4, 5 sezon, razvije operativno tekočnost, deljeno razumevanje Mode Ladderja in Protokola Deževnega Dneva ter dnevnega ritma Sestanka O Ugledu, ki ga nobena količina odličnega enosezonskega usposabljanja ne more replicirati, in postane ena od težje-kopirljivih prednosti, dostopnih v tem poslu, natanko zato, ker konkurent, ki vsako leto začne na novo, do nje nikoli ne more dostopati. In odločitev o tem, ali dodati drugo lokacijo ali preiti proti stalni strukturi po logiki gradnja-proti-najemu iz 13. poglavja, ima smisel evalvirati šele, ko imaš za seboj več sezon resničnih podatkov — Season Number, WRI, denarno krivuljo — ker je poskušanje kateregakoli poteza na optimistični ekstrapolaciji ene sezone eden od pogostejših načinov, kako se sicer dobro voden upravljavec ene lokacije preteguje.

Zgradi **10-Sezonski Plan**, resnično drugačen dokument od letnega delovnega lista Season Number, pregledovan in posodabljan ob vsaki obdukciji namesto zgrajen sveže vsako leto. Moral bi slediti majhnemu naboru meril sezona-preko-sezone, posebej izbranih, da razkrijejo trende akumulacije, ki jih

številke ene sezone same ne morejo pokazati: trend Returner Rate skozi vsaj 3 zaporedne sezone, ne le letošnjo številko izolirano, saj je lahko eno močno ali šibko leto šum, medtem ko je triletni trend resničen signal o kulturi tvoje ekipe in praksi upravljanja; obseg rezervacij odprtja sezone v dveh tednih pred odprtjem, leto za letom, kot vodilni pokazatelj vrednosti blagovne znamke, saj se močno predsezonsko povpraševanje vračajočih se gostov pokaže tukaj, preden se pokaže v skupni številki prihodka sezone; stopnja doseganja Zahtevanega Izkupička-Po-Dnevu-Dobrega-Vremena — odstotek dni z visokim WRI tvoje sezone, ki so dejansko dosegli ali presegli ciljno številko iz 2. poglavja, sledena skozi sezone, kot najjasnejši razpoložljivi signal o tem, ali se tvoja zmogljivost in izvedba na dneve, ki so najpomembnejši, dejansko izboljšujeta ali le vzdržujeta; in dolžina koncesijskega ali najemniškega obdobja, pridobljena ob vsakem podaljšanju, sledena kot lastna vrstica, saj je trend podaljševanja neposreden, merljiv dokaz, da se ugled in pogajalska moč, opisana zgoraj, dejansko akumulirata namesto ostajata ravna.

Vzemi ponazoritven pregled 10-Sezonskega Plana v petem letu za upravljavca, ki spremlja ta merila od prvega leta. Returner Rate se je dvignila s prvo-sezonskega izhodišča 31 % (tipično, nezaznamovano izhodišče za povsem novo poslovanje brez prejšnje ekipe, iz katere bi črpalo vrtnike) na peto-sezonsko številko 58 %, tesno sledeč namerni januarski disciplini doseganja in program priporočil iz 7. poglavja, dosledno uporabljen skozi ta leta. Obseg rezervacij odprtja sezone v dveh tednih pred odprtjem je narasel s prvo-sezonske številke, ki je

bila v bistvu zanemarljiva (brez prejšnjih gostov, ki bi se vrnili), na, do petega leta, številko, ki predstavlja približno 22 % celotnega obsega trgovine zgodnjega maja prejšnje sezone, že rezervirano, preden se lokacija sploh odpre — resnično pomemben vodilni pokazatelj, ki v prvem letu ni bil viden niti merljiv. Stopnja doseganja Zahtevanega Izkupička-Po-Dnevu-Dobrega-Vremena se je izboljšala z 61 % v prvem letu na 84 % do petega leta, sledeč izpopolnitvam Mode Ladderja in Bottleneck Audita, narejenim ob vsaki vmesni obdukciji. In koncesijsko obdobje, pridobljeno ob podaljšanju tretjega leta, po pogajanju naložba-za-obdobje iz 12. poglavja, se je podaljšalo iz začetnega dvoletnega prehodnega obdobja na petletno obdobje — neposreden dokaz, ki sedi v lastni tabeli meril 10-Sezonskega Plana, da je 5 sezon dokazane zanesljivosti spremenilo, kaj je bil svet pripravljen ponuditi.

Nobeno od teh štirih meril ni vidno niti smiselno izračunljivo iz katere koli posamezne sezone obdukcije izolirano — obstajajo posebej zato, ker se je nekdo odločil, od prvega leta, da jih sledi dovolj dosledno, da se sčasoma pojavi trend. To je zadnja disciplina, ki jo ta knjiga zahteva od tebe: vse od Season Numberja 2. poglavja do izven-sezonske matrike 19. poglavja je zgrajeno tako, da ena sezona deluje. 10-Sezonski Plan je tisto, kar naredi 10 sezon, da se akumulirajo v nekaj resnično vrednejšega kot 10 ločenih poletij trdnega, nepovezanega dobička — posel z resnično vrednostjo blagovne znamke, resnično vračajočo se ekipo, resnično pogajalsko močjo, in resnično, na dokazih temelječim odgovorom na vprašanje, ali je čas za gradnjo nečesa večjega.

Naloga tega tedna: začni svoj 10-Sezonski Plan danes, tudi če je to šele tvoja prva ali druga sezona in imaš omejeno zgodovino za izpolniti zaenkrat. Nastavi tabelo sledenja štirih meril zdaj, s katerimi koli podatki, ki jih že imaš, ker je vrednost tega dokumenta popolnoma funkcija tega, koliko zaporednih sezon doslednega sledenja na koncu vsebuje, in edini napačen čas za začeti je kasneje kot danes.

## Kako Začeti

1

Nastavi tabelo sledenja štirih meril svojega 10-Sezonskega Plana: Returner Rate, obseg predsezonskih rezervacij, stopnja doseganja Zahtevanega Izkupička, in dolžina koncesijskega obdobja.

---

2

Izpolni s katerimi koli historičnimi podatki, ki jih že imaš, tudi iz ene sezone.

---

3

Zaveži se posodabljanju tabele ob vsaki prihodnji obdukciji, ne le, ko je priročno.

# Slovarček

|                                  |                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Season Number</b>             | Zahtevani dobiček celega leta, preveden nazaj v zahtevani povprečen izkupiček na dan dobrega vremena; osrednji izračun, okoli katerega je zgrajena cela knjiga. |
| <b>Weather Revenue Index</b>     | Rezultat, specifičen za lokacijo, zgrajen iz lastne zgodovine blagajne in vremena, ki napoveduje obroke iz temperature, vetra, dežja in ur sonca.               |
| <b>Good-Day Capacity Ceiling</b> | Trda meja obrokov v tvojih najboljših 30 dneh na leto, določena s katero koli postajo (kuhinja, sedeži, stranišča, blagajna), ki je resnično ozko grlo.         |
| <b>Bottleneck Audit</b>          | Vaja sprehoda skozi vrhunsko soboto postajo za postajo, da se najde, katera posamezna točka dejansko omejuje obroke, namesto ugibanja.                          |
| <b>Mode Ladder</b>               | 3 opredeljeni operativni načini (tiho, normalno, vrhunec) z lastnimi obroki, urnikom in menijem, vklopljeni s sprožilcem namesto improvizirani na dan.          |

|                                |                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Weather-Indexed Roster</b>  | Metoda razporejanja, kjer se izmene potrdijo 48 ur vnaprej glede na napoved, s stopnjami na-poziv, vgrajenimi v timski dogovor.                   |
| <b>Returner Rate</b>           | Delež lanskega osebja, ki se vrne to sezono; posamično najboljši napovednik donosne sezone.                                                       |
| <b>Beverage Share</b>          | Odstotek skupne porabe, ki prihaja od pijač namesto hrane; glavni vzvod dobička na plažni lokaciji, ko temperatura narašča.                       |
| <b>Cabana Yield Model</b>      | Izračun, ki primerja, kaj oddan ležalnik ali cabana zasluži glede na porabo za hrano in pijačo, ki bi jo sicer ustvarila.                         |
| <b>Concession</b>              | Najem ali licenca, običajno izdana s strani sveta ali lastnika zemljišča, ki podeljuje pravico do trgovanja na javni plaži za opredeljeno sezono. |
| <b>Season Number Worksheet</b> | Izračun ene strani, ki lastniški dohodek, zimske fiksne stroške, koncesijske pristojbine in reinvestiranje spremeni v zahtevani dnevni izkupiček. |

|                              |                                                                                                                                                                              |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Shoulder Weeks</b>        | Tedni nižjega povpraševanja na obeh straneh vrhunske sezone (tipično maj–junij in september), ki se uporabljajo za zapolnitev z dogodki, porokami in sončni zahod večerjami. |
| <b>Rain Day Protocol</b>     | Pisan načrt za dneve, ko skoraj nihče ne pride: minimalni razpored, vnaprej-pripravljena proizvodnja, čiščenje in usposabljanje, vklopljen ob 07:00.                         |
| <b>Reputation Huddle</b>     | Kratek dnevni sestanek ekipe med sprint sezono, da ujame probleme storitve in pregleda nedavne povratne informacije, preden se akumulirajo.                                  |
| <b>Off-Season Company</b>    | Manjše, drugačno podjetje (catering, svetovanje, zimski pop-up), ki drži osrednjo ekipo zaposleno od oktobra do marca.                                                       |
| <b>Ten-Season Plan</b>       | Dolgoročen pogled na podaljšanja koncesije, vrednost blagovne znamke in kapitalsko reinvestiranje skozi desetletje poletij, ne le enega.                                     |
| <b>Peak Capacity Trigger</b> | Pogoj napovedi (temperatura, raven rezervacij), ki preklopi urnik in meni z ene stopnje Mode Ladderja na naslednjo.                                                          |

## O avtorju

Thibault Van de Sompele je ustanovitelj HappyChefa, platforme za rezervacije in poslovanje za restavracije in hotele. Živi in dela v Essnu, Belgija, kjer ima HappyChef sedež. Dosegljiv je na [thibault@happychef.cloud](mailto:thibault@happychef.cloud).