

FOR INDEPENDENT PIZZERIA OWNERS

The Multi-Location Pizzeria Playbook

How Independent Pizzeria Owners Grow From One Pizza Restaurant To Five Without Becoming A Chain

WRITTEN BY

Thibault Van de Sompele

HAPPYCHEF HOSPITALITY LIBRARY

The Multi-Location Pizzeria Playbook

Как независимите собственици на пицарии израстват от един ресторант до 5, без да станат верига

НАПИСАНА ОТ

Thibault Van de Sompele

Съдържание

- 01** Защо Втората Пицария Се Проваля По-Често От
 Първата

- 02** Тестото Е Бизнесът

- 03** Централна Кухня Или В Обекта: Решението За
 Производство

- 04** Пропускателната Способност На Фурната Е Вашият
 Капацитет

- 05** Икономика На Менюто На Пица Меню

- 06** Проблемът С Платформите: Икономика На Доставка

- 07** Собствена Доставка, Доставка Чрез Платформа Или
 Само Взимане

- 08** Кутията Е Продуктът При Доставка

- 09** Избор На Локация За Пица

- 10** Мениджърът, Който Не Сте Вие

- 11** Обучение На Пицаиоло В Мащаб

- 12** Снабдяване Между Обекти

- | | |
|----|---|
| 13 | Една Марка, 3 Квартала |
| 14 | Числата, Които Сравняват Обекти |
| 15 | Финансиране На Обекти 2 До 5 |
| 16 | Прозорецът За Резени, Киоскът И Други Формати |
| 17 | Репутация Между Обекти |
| 18 | Централни Системи Без Централен Офис |
| 19 | Франчайз, Партньор Или Собственост |
| 20 | Оставане Независим В Мащаб |

Въведение

Управлявате ли наистина страхотна пицария и се чудите дали втори обект ще запази същия стандарт, или тихо ще го разреди? Дошъл ли е вашият собствен втори обект вече „близо, но не наред“, и не можете съвсем да назовете защо? Претегляте ли 5 обекта за 5 години срещу риска да станете бизнес, който не вкусва като нищо конкретно? Ако сте вие, продължавайте да четете — тази книга е написана точно за това решение.

Тази книга дава конкретно, постижимо обещание: докато я довършите, ще можете да погледнете всеки втори, трети или пети обект на пицария — ваш или кандидат, който обмисляте — и да знаете, с цифри вместо инстинкт, дали ще запази вашия стандарт или тихо ще го подкопае. Ще имате назовани рамки, които можете да изречете на глас пред управленски екип във вторник сутринта: начин да оцените дали първият ви обект наистина може да бъде копиран, преди да подпишете втори договор за наем, модел за точно знание колко пици на час може да произведе фурната ви и какво прави това число с тавана на приходите ви, правило за решаване кога мениджърът трябва да ви се обади и кога не. Нищо от това не е теоретично. Всяка рамка идва с разработен пример с реалистични цифри, а всяка глава завършва с нещо, което можете да направите тази седмица.

20 глави, един бизнес, един продукт — и целта е проста: да се уверите, че „почти наред“ никога повече не трябва да е

достатъчно добро. Останете до последната глава и ще имате отговора на въпроса, който всъщност решава дали 5 обекта си заслужават: не как да пораснете по-големи, а как да останете точно бизнесът, който си заслужава да бъде копиран от самото начало, при всякакъв размер. Да се захващаме.

ГЛАВА 1

Защо Втората Пицария Се Проваля По-Често От Първата

Начинът, по който правиш каквото и да е, е начинът, по който правиш всичко.

— ДЗЕН ПОГОВОРКА

Никой не отваря втора пицария, очаквайки тя да бъде по-лоша от първата. Точно затова обикновено е такава.

Първият обект имаше основател, който вкусваше соса всяка сутрин, който забелязваше кога доставчикът на моцарела е променил съдържанието на влага, който можеше да усети в ръцете си кога тестото е втасало половин час твърде дълго. Вторият обект има мениджър, който се старае максимално с карта с рецепта и телефонен номер за обаждане, ако нещо се обърка. Пропастта между тези 2 ситуации е мястото, където повечето втори пицарии тихо губят нещото, което е накарало първата да работи.

Този модел се разгръща с последователност, която спира да изненадва всеки, който го е наблюдавал да се случва няколко пъти. Собственик управлява първи обект 3, 4, 5 години. Той става наистина отличен — не чрез писана система, а чрез хиляди малки корекции, които собственикът е правил в реално време, най-вече без да забелязва, че ги прави. Изправят ъгъла на лопатата тук, казват на някого да извади пицата 10 секунди по-рано там, вкусват соса и тихо добавят щипка повече сол преди сервиране, без да го запишат никъде. Нищо от това не е документирано, защото не е трябвало да бъде — човекът, който го знаеше, беше там всеки един ден. После втори обект отваря на 40 минути разстояние, с персонал от хора, които никога не са наблюдавали нито една от онези хиляди корекции да се случват, работейки по карта с рецепта, която улавя може би една десета от онова, което всъщност е накарало първия обект да работи. Пицата, която излиза, е близка. Близостта е

капанът. Близостта получава добри отзиви през първите няколко седмици благодарение на остатъчна добронамереност от името на марката, а после спира, и собственикът остава да се чуди какво се е объркало, когато честният отговор е, че нищо не се е объркало — просто нищо никога не е било специфицирано достатъчно точно, за да се получи правилно.

Ето петте най-често срещани начина на провал, защото разпознаването на модела рано е по-голямата част от решението.

Първият е **отклонение на рецептата без засичане**.

Рецептата за тесто на хартия е идентична между обектите, но действителното тесто не е, защото рецептите на хартия пропускат всичко важно — температурата на околната среда в кухнята, температурата на водата по сезони, колко дълго миксерът действително работи, преди някой да бъде отзован да отговори на телефона. Никой не забелязва седмици наред, защото никой не вкухва пицата и от двата обекта в един и същи ден.

Вторият е **управление чрез надежда**. Собственикът наема мениджър, казва му „просто прави каквото правим в първия обект“ и се обажда по телефона веднъж седмично.

Надеждата не е система. Мениджър, на когото никога не е било казано точно какво означава „начинът, по който го правим“ в цифри, ще измисли своя собствена версия в рамките на месец, обикновено малко по-евтина, малко по-

бърза версия, защото това е накъде тласка управлението на кухня под натиск.

Третият е **несъответствие в капацитета**. Новият обект се избира, защото наемът е добър или локацията изглежда оживена, без никой да провери дали фурната, зоната за подготовка или радиусът на доставка могат действително да поддържат обема, на който собственикът се надява. Обект, който изглежда като страхотна недвижима сделка, и обект, който може да произведе четиристотин добри пици в събота вечер, са 2 различни въпроса, а собствениците рутинно отговарят само на първия.

Четвъртият е **шок на канала**. Първият обект е изградил репутацията си на клиенти в заведението и на ~~на~~ in клиенти. Вторият обект, в нов квартал без съществуваща репутация, се озовава да разчита много по-силно на платформи за доставка само за да получи какъвто и да е обем — и собственикът открива, обикновено около третия месец, че маржовата структура на обект, силно зависим от платформа, изобщо не прилича на маржовата структура, с която е свикнал.

Петият е **колапс на капацитета на основателя**. Това е тихият. Собственикът не спира да му пука, просто му свършват часовете. 2 обекта, 2 петъчни вечери, един човек. Нещо трябва да отстъпи, и почти винаги това е контролът на качеството, защото контролът на качеството е задачата с най-малко видима краткосрочна цена, когато бъде пропусната.

Ето инструмент, който си заслужава да бъде поставен пред всеки собственик, преди да подпише договор за наем за обект 2: **Copyability Scorecard**. Той задава пряк въпрос — дали първият ви обект наистина е система, или е просто вие? Оценете първата си локация от 0 до 4 по всяко от 6 измерения: съществува ли писана спецификация за тестото, която нов служител би могъл да следва без вас да присъствате; съществува ли писана рецепта и спецификация за порция за всеки артикул в менюто; може ли настоящият ви най-добър пицаиоло да обучи нов служител до приемлив стандарт на печене в рамките на 2 седмици без вашето лично участие; имате ли писан контролен списък за отваряне и затваряне, който не е в главата ви; работи ли процесът ви за поръчки и инвентар без вие физически да проверявате наличностите; и може ли някой друг в момента да управлява цяла петъчна вечерна смяна във вашия съществуващ обект, докато вас ви няма, с резултати, с които бихте се чувствали комфортно клиент да види. 6 измерения, по 0 до 4, общо 24 точки.

COPYABILITY SCORECARD

Сума от 6 измерения (спецификация на тестото, спецификации на рецептите, обучаемост, контролен списък за отваряне/затваряне, независимост при поръчки, петъчна смяна без надзор), всяко оценено 0–4, за общо от 24.

Илюстративно: собственик оценява себе си честно и получава 11 от 24 — прилични кулинарни познания, предадени неформално на персонала, нищо записано, и твърдо „не“ за управление на петъчна смяна без нея. Това не е бизнес, готов за копиране. Това е талантлив индивид с последователи. Представете си същата собственичка година по-късно: тя оцени първия си обект на 11, прекара 10 седмици да записва това, което е живяло само в ръцете ѝ, и отвори втория си обект с оценка 19. Тестото в новия обект не беше просто близко този път. Беше правилно, защото за първи път стандартът съществуваше някъде другаде освен в паметта на един човек. Решението на ниска оценка не е да отмените втория обект — то е да прекарате 8 до 12 седмици в затваряне на пропастта на хартия, преди да похарчите дори едно евро за втори договор за наем, защото всяка точка над приблизително 16 от 24 съответства, в десетки отваряния на втори обекти, на значително по-нисък шанс

вторият обект да се нуждае от аварийно спасяване през първите 90 дни.

Тези 8 до 12 седмици не са пропилято време, дори ако се усещат като забавяне, когато сте нетърпеливи да подпишете втори договор за наем. Те са периодът, в който хилядите малки незаписани корекции от първия параграф на тази глава се превръщат в документи, контролни списъци и рутини за обучение, които непознат би могъл да следва. Всяка седмица, прекарана в писане на Dough DNA Sheet от следващата глава, снимане на петминутно видео за обучение по разтягане и печене, или засичане колко всъщност отнема на нов служител да достигне приемлив стандарт на печене, е седмица, която намалява шансовете за аварийно деветдесетминутно пътуване до втория обект в събота вечер 6 седмици след отварянето. Собствениците, които пропускат тази стъпка, обикновено го правят, защото инерцията се усеща добре, а документацията се усеща като противоположност на растежа. Не е. Документацията, направена правилно, е от какво всъщност се състои растежът в бизнес, в който качеството живее в ръцете и времето на някого.

Тази седмица: оценете честно собствения си първи обект по Copyability Scorecard, в идеалния случай с вашия главен готвач или най-добър пицаиоло, оценяващ независимо и сравняващ бележки с вас, защото пропастта между вашата оценка и тяхната обикновено е там, където се крие истинският проблем.

Първи Стъпки

1

Оценете първия си обект по всичките 6 измерения на Copyability Scorecard, по 0 до 4, и сумирайте до 24.

2

Накарайте главния си готвач или най-добрия пицаиоло да оцени същия обект независимо, после сравнете двете оценки ред по ред.

3

Изброете всяка една от „хилядите малки корекции“, които правите по памет и които никога не са записани никъде.

4

Заделете 8 до 12 седмици преди подписването на втори договор за наем, за да затворите пропастта на хартия, не за да отворите обекта.

5

Поставете цел от 16+ от 24, преди да се ангажирате с втора локация.

ГЛАВА 2

Тестото Е Бизнесът

Дайте ми 6 часа да отсека дърво и ще прекарам първите 4 в наостряне на брадвата.

— ПРИПИСВАНО НА ЕЙБРАХАМ ЛИНКЪЛН

Попитайте всеки собственик на пицария какво продава и повечето ще кажат пица. Това е грешният отговор, или поне отговорът с едно ниво твърде повърхностен. Това, което всъщност продават, е конкретно, повторяемо представяне на тестото, 3 пъти дневно, под натиск, без провал. Всичко останало в менюто — сосът, сирената, добавките — е декорация върху процес на ферментация, който или работи, или не. Направете тестото правилно и посредствен избор на добавки пак ще произведе доволни клиенти. Направете тестото грешно и най-фините домати Сан Марцано и най-свежата биволска моцарела на света няма да спасят чинията.

Това има все по-голямо, а не по-малко значение, когато имате повече от един обект, защото тестото е жив продукт на часовник, а часовниците не се мащабират чрез копиране и поставяне. Собственик с един обект управлява една ферментационна среда, която познава интимно — температурата на околната среда на една кухня, действителната работна температура на един хладилник спрямо настройката на скалата му, минералното съдържание и сезонните температурни колебания на едно водоснабдяване. Втори обект нулира всички тези променливи до неизвестни стойности, а тестото е безпощадно към неизвестни стойности. 2 часа втасване при 22°C произвеждат значително различно тесто от 2 часа при 19°C, и повечето кухни нямат представа, че действителната им околна температура се колебае толкова много между бавен вторник и претъпкана събота с 3 работещи фурни.

Инструментът, който поставям пред всеки собственик, отварящ втори обект, е **Dough DNA Sheet** — единен документ, който специфицира тестото не като рецепта, а като набор от контролирани променливи и приемливи диапазони, така че 2 обекта, правещи „същото тесто“, действително могат да бъдат проверени един спрямо друг, вместо просто да се вярва, че са еднакви. Той обхваща 7 полета: вид брашно и процент протеин, процент хидратация, процент сол, вид и процент мая, време на месене и целева крайна температура на тестото, време и температура на общо ферментиране, и краен диапазон на време и температура на студено втасване. Всяко поле получава цел и приемлива толерантна лента, не просто едно число, защото спецификация без толеранс е спецификация, която никога не може реално да постигне при реални кухненски условия.

Илюстративно, спецификация за тесто в неаполитански стил може да гласи: брашно 00, протеин 12.5%; хидратация 62%, толеранс $\pm 1\%$; сол 2.8%; прясна мая 0.15%; месене до крайна температура на тестото от 24°C, толеранс $\pm 1^\circ\text{C}$; общо ферментиране 2 часа на стайна температура, толеранс ± 20 минути; студено втасване 20 до 24 часа при 4°C. Това не е поетично описание на семейна рецепта. Това е документ, срещу който може да бъде тестван сутрешният подготвителен готвач на нов обект с термометър и везна, и документ, който можете да дадете на мениджър и да кажете „това е стандартът, не предложение.“

DOUGH DNA SHEET

7 контролирани променливи, всяка с цел и толерантна лента: брашно/протеин %, хидратация %, сол %, мая %, време на месене и крайна температура на тестото, време и температура на общо ферментиране, диапазон на време и температура на студено втасване.

2 детайла карат Dough DNA Sheet действително да работи в работеща кухня, вместо да седи ламинирана и игнорирана на стена. Първо, всяко поле се нуждае от инструмент, не от предположение — сондов термометър за температурата на тестото, везна за хидратация и сол вместо кана и щипка, термометър за хладилник, който се проверява спрямо скалата, вместо сляпо да му се вярва, защото хладилните камери се отклоняват от показаната настройка по-често, отколкото собствениците предполагат, особено в по-стар употребяван агрегат, купен евтино за нов обект. Второ, листът се нуждае от отговорно лице във всеки обект — един назован човек, чиято работа включва проверка на листа спрямо реалността веднъж седмично, не „който е на смяна“, защото стандарт, за чиято проверка никой не носи отговорност, е стандарт, който съществува само в деня, в който сте го написали.

Втората половина на инструмента е **Fermentation Clock** — прост модел на график, който работи назад от първото ви планирано печене за деня, за да фиксира началния час на всяка предходна стъпка, така че готовността на тестото спира да бъде усещане и става среща. Ако първата ви пица трябва да напусне фурната в 11:30ч, а студеното ви втасване се нуждае от минимум 22 часа, месенето ви трябва да се случи приблизително до 13:30ч предния ден, отчитайки двучасовото общо ферментиране и буфер за персоналните реалности като някой, който пристига 10 минути закъснял. Напишете този обратен график за всяка част от деня, в която работи обектът ви, поставете го до миксера, и сте превърнали „човекът за тестото знае кога да започне" — единна точка на провал — в система, която оцелява почивния ден на този човек.

Изграждане На Fermentation Clock

- 1 Фиксирайте първото си планирано време на печене за деня.
- 2 Извадете минимума на студеното си втасване, за да намерите най-късния възможен час на месене.
- 3 Извадете прозореца на общото ферментиране от този час на месене.
- 4 Добавете буфер за обичайните реалности на персонала като закъсняло пристигане.
- 5 Напишете обратния график за всяка част от деня и го поставете до миксера.

Ето къде се проявява икономиката, и това е частта, която собствениците последователно подценяват: спецификация на тестото с тесни толеранси директно намалява отпадъците. Обект с разхлабен контрол на ферментацията обикновено изхвърля топчета тесто, които са преферментирали и са станали отпуснати, или са недоферментирали и не се разтягат правилно, при процент, който, илюстративно, е 4–7% от дневното производство на тесто в недисциплиниран обект спрямо 1–2% в обект, работещ по писана спецификация с поставен часовник. В обект, който меси 300 топчета тесто на ден при приблизително €0.55 разходи за съставки на топче, тази

разлика между 6% и 1.5% отпадъци е около €7.40 на ден, или близо €2,700 на година — пари, които финансират наистина значителна част от разходите за отваряне на втори обект, скрити в процес, който повечето собственици никога не са измервали, защото никога не им е хрумвало, че отпадъкът от тесто е позиция, която си заслужава да се проследява отделно от разходите за храна изобщо.

Умножете тази разлика по 3 обекта, всеки с собствен контрол на ферментацията и собствена степен на дисциплина, и годишната цифра спира да бъде закръгляне и започва да бъде близо до заплата на младши мениджър, скрита тихо в категория разходи, която повечето отчети погребват в обща позиция „разходи за храна“, където никой никога не я изолира. Собствениците, които улавят това, са тези, които започват да претеглят изхвърлените топчета тесто в продължение на 2 седмици във всеки обект — не приблизително, а действително претеглят какво отива в кошчето при затваряне всяка вечер и го записват спрямо общото месено количество за деня — защото число, което можете да видите на клипборд, променя поведението в кухнята по-бързо, отколкото който и да е меморандум за политика някога ще успее.

Тази седмица: напишете своя Dough DNA Sheet за тестото на настоящия ви най-добре представящ се обект — всяко поле, с толеранси, не само цели — и поставете своя Fermentation Clock до миксера. Ако не можете да попълните всяко поле по памет без проверка, това е пропастта, която вторият ви обект е на път да наследи.

DOUGH DNA SHEET — ПРИМЕРНА СПЕЦИФИКАЦИЯ

Параметър	Спецификация
Хидратация	62–65%
Общо ферментиране	2 часа, стайна температура
Студено втасване	24–72 часа, 3–4°C
Тегло на топчето	250g ± 5g
Почивка извън хладилник преди употреба	60–90 минути
Еднакво във всеки обект, всеки ден	Не се разрешава локална вариация

Този Седмица

1

Напишете своя Dough DNA Sheet за тестото на най-добрия си обект, попълвайки всичките 7 полета с цел и толерантна лента, не само цел.

2

Купете или потвърдете, че сондов термометър и везна се използват ежедневно на миксера вместо кана и щипка.

3

Назовете едно отговорно лице на обект, чиято работа включва проверка на листа спрямо реалността веднъж седмично.

4

Напишете Fermentation Clock назад от първото си време на печене и го поставете до миксера.

5

Претегляйте изхвърлените топчета тесто при затваряне в продължение на 2 седмици и записвайте дневния процент отпадъци спрямо общото месено тесто.

ГЛАВА 3

Централна Кухня Или В Обекта: Решението За Производство

*Ние се доверяваме на Бог; всички
останали трябва да донесат данни.*

— У. ЕДУАРДС ДЕМИНГ

Някъде между обект 2 и обект 3, почти всеки собственик на пицария задава един и същи въпрос: трябва ли да продължим да правим тесто във всяка локация, или трябва да построим една централна кухня и да го дистрибутираме? Това е добър въпрос, зададен в грешно време от повечето собственици, защото го задават емоционално — „уморен съм да обучавам хора за тесто във всеки обект" — вместо математически. Това е реално решение с реална точка на изравняване, и да го объркате в която и да е посока ви коства пари с години.

Емоционалната версия на въпроса обикновено изплува след лоша седмица. Нов служител в обект 3 меси тесто от 6 седмици и все още не може да постигне целта за хидратация последователно, партида излиза недоферментирала в събота, и собственикът, изтощен, решава на място, че централизирането на производството ще реши всичко. Понякога би било така. Често, при 3 обекта, не би — би заменило един проблем (обучение на екипи за тесто на множество локации) с друг, по-скъп (доставен фургон, студена верига, и единна точка на провал, която сега засяга всеки обект наведнъж вместо само един). Решението заслужава същото числено третиране като всичко останало в тази книга, не решение, взето в най-лошата вечер на месеца.

Производството в обекта поддържа тестото пряко, поддържа пицаиолото на всеки обект квалифицирано и инвестирано в продукта, вместо просто да пече заготовката на някой друг, и избягва разхода и сложността на доставен

фургон, правещ ежедневни курсове. Означава също, че управлявате качеството на ферментацията във всеки отделен обект независимо, което е точно проблемът на умножаването от последната глава — повече обекти означава повече места, където Dough DNA Sheet може тихо да се отклони.

Производството в централна кухня централизира уменията и контрола на качеството в една кухня, управлявана от най-добрите ви хора, дистрибутира последователен продукт до всеки обект и освобождава персонал и пространство на ниво магазин за обслужване, а не производство. Добавя също транспортен разход, транспортен риск (закъсняла или неуспешна доставка сега е кризисна ситуация в същия ден за всеки обект надолу по веригата) и реален въпрос дали тесто, пътувало 2 часа в охладен фургон, се пече идентично с тесто, което никога не е напускало помещението, в което е било замесено.

Инструментът тук е **Commissary Break-Even** — модел, който сравнява напълно натоварения разход на производство в обекта срещу централизирано производство плюс дистрибуция, като функция на броя обекти, така че можете да намерите броя локации, при който централната кухня наистина започва да ви спестява пари, вместо просто да се чувства по-организирана.

Изградете го от 4 блока разходи. Първо, труд за производство в обекта: часовете на седмица, които обект прекарва конкретно в производство на тесто — месене,

порциониране, управление на тави — умножени по напълно натоварения часов разход за труд. Второ, отпадък в обекта: от Глава 2, разходът за съставки, изгубен заради несъответствие във ферментацията, който има тенденция да бъде по-висок на обект, когато всеки обект обучава собствен екип за тесто от нулата. Трето, фиксиран разход на централната кухня: наем, оборудване и заплатите на по-малък, по-квалифициран централен производствен екип, разпределени на колкото и да е обекти, на които обслужвате. Четвърто, разход за дистрибуция: фургонът, шофьорът, горивото и разходът за охладена опаковка на курс за доставка, обикновено ежедневен или през ден разход на обект в зависимост от вашата математика за производство и срок на годност.

Изграждане На Commissary Break-Even

1

Сумирайте часовете труд за производство в обекта на седмица на обект и умножете по напълно натоварения часов разход.

2

Добавете разхода за отпадък от ферментация на всеки обект от проследяването на Dough DNA Sheet в Глава 2.

3

Оценете наема, оборудването и квалифицирания труд на хипотетична централна кухня, после ги разпределете на целевия ви брой обекти.

4

Оценете седмичен разход за дистрибуция на обект: фургон, шофьор, гориво и охладена опаковка.

5

Сравнете общия разход в обекта на обект срещу общия разход на централна кухня на обект при няколко различни броя обекти, за да намерите пресечната точка.

Илюстративно: обект, който прави собственото си тесто, харчи приблизително 14 часа труд седмично за производство при €16/час напълно натоварено, плюс около €95/седмица в избягваем отпадък от ферментация — да го наречем €319/седмица разход за производство на обект, в обекта.

Централна кухня, обслужваща същия обект, се нуждае от около 2.5 по-малко часа труд локално (все още някой порционира и финализира), така че разходът в обекта пада до около €135/седмица, но обектът сега се нуждае от курс за дистрибуция, средно €45/седмица, плюс своя дял от

фиксирания разход на централната кухня — централна кухня може да струва €2,400/седмица в наем, лизинг на оборудване и квалифициран труд, което, разпределено на 4 обекта, е €600/седмица на обект. Общ разход по модел на централна кухня на обект: приблизително €780/седмица. При 4 обекта централната кухня е по-скъпа от обекта, не по-евтина — фиксираният разход се носи от твърде малко локации. Пуснете същите цифри при 8 обекта и фиксираният разход на обект пада до €300/седмица, довеждайки общото на централната кухня до около €480/седмица на обект срещу разход в обекта от €319/седмица — сега обектът все още е по-евтин, но пропастта се е стеснила рязко, и ако отпадъкът ви в обекта е висок (недисциплинирани екипи за тесто на всеки нов обект, което е обичайно точно когато растете най-бързо), пресечната точка може да настъпи още при 5 или 6 обекта.

Числото, което наистина има значение, не е универсално правило „централна кухня при N обекта“ — това е вашата собствена точка на изравняване, и тя се движи с процента ви на отпадъци, местния ви разход за труд, и ефективността на фиксирания разход на вашата централна кухня.

Собствениците, които правилно постигат това най-последователно, поставят пресечната точка някъде между 5 и 9 обекта, почти никога преди 4 и рядко си заслужава да се отлага след 10.

Има и качествено измерение, което чисто счетоводният модел не улавя, и трябва да го претеглите умишлено, вместо да позволите на електронната таблица да решава сама.

Тесто, което пътува 2 часа в охладен фургон и завършва студеното си втасване в хладилника на втора локация, не е автоматично по-лошо от тесто, замесено на място — професионални пекарни и вериги за пица доказват ежедневно, че може да бъде отлично — но добавя стъпка, в която нещо може да се обърка, с която единен обект никога не трябва да се справя: повреда на фургон, температурно отклонение по време на товарене, шофьор, закъсняващ точно сутринта, когато съботният ви обеден наплив се нуждае от тесто до 10ч точно. Преди да се ангажирате с модел на централна кухня, пуснете го паралелно с производство в обекта в един обект за 4 до 6 седмици, дегустирайте резултатите сякаш сами спрямо стандарта на вашия Dough DNA Sheet и едва тогава решете дали спестяванията от разходи си заслужават добавения логистичен риск при действителния ви брой обекти.

Тази седмица: изградете собствените си 4 блока разходи с реалните си цифри, дори грубо, и изчислете какъв всъщност е броят обекти на вашата точка на изравняване — после го сравнете с това колко обекта планирате да имате след 3 години, така че да знаете днес дали изграждате бизнес завинаги в обекта или централна кухня, за която трябва да започнете да търсите пространство сега.

Приложете Го На Практика

1

Сумирайте часовете труд за производство в обекта на седмица на обект и умножете по напълно натоварения си часов разход за труд.

2

Извлекете разхода за отпадък от ферментация от Глава 2 на обект, за да попълните втория блок разходи.

3

Оценете наема, оборудването и квалифицирания труд на хипотетична централна кухня, за да изградите фиксирания блок разходи.

4

Оценете седмичен разход за дистрибуция на обект (фургон, шофьор, гориво, охладена опаковка) за четвъртия блок.

5

Изчислете собствения си брой обекти за Commissary Break-Even и го сравнете с тригодишния си план за обекти.

ГЛАВА 4

Пропускателната Способност На Фурната Е Вашият Капацитет

*Не можете да управлявате това, което
не измервате.*

— ПРИПИСВАНО НА ПИТЪР ДРАКЪР

Собствениците, които достигат стена на растежа, в крайна сметка казват някаква версия на едно и също нещо: „бяхме заети, но не печелехме пари онази вечер." 9 от 10 пъти реалната история е, че трапезарията можеше да настане повече хора, отколкото фурната всъщност можеше да нахрани, и никой никога не беше направил математиката, за да забележи несъответствието, преди то да им коства напълно резервирана, недостатъчно печеливша събота.

Представете си сцената, защото е позната на почти всяка растяща пицария: всяка маса пълна, петнайсетминутен списък на чакащи на вратата, сервитьорите се движат бързо, а въпреки това бележките в кухнята се трупат на рафта за лопати по-бързо, отколкото фурната може да ги изчисти. Клиенти чакат 40 минути за пица, която трябва да отнеме 10. Някои си тръгват. Някои поръчват по-малко екстри, защото са раздразнени, а не отпуснати. Собственикът гледа пълна зала и добро число на приходите и приема, че бизнесът процъфтява, когато честният прочит е, че обектът е оставил пари на масата, защото не е могъл да обслужи търсенето, което вече стоеше на вратата. Това е най-честата грешна диагноза на капацитета конкретно при пицата, защото тясното място на пицата толкова често е невидимо — не е липсваща каса, липсващ сервитьор или липсваща маса. Това е кутия, която може да задържи само толкова топлина, вършейки само толкова работа на час, и това число рядко се изчислява, докато вече не е било проблем месеци наред.

Вашата фурна има твърдо число: пици на час. Това число не е мека цел — то е абсолютният таван на приходите на

обекта ви за всеки даден час, независимо колко персонал наемате, колко маси имате или колко добър е маркетингът ви. Трапезария с 80 места и фурна, способна на 60 пици на час, е функционално ресторант за 60 пици на час, облечен в костюм за 80 места.

Изчислението е **Peel-to-Plate Rate**, и е изградено от 3 входа: време на печене за пица (минутите, в които физически стои във фурната), капацитет на дека или под (колко пици се побират във фурната едновременно), и режимните разходи за товарене/разтоварване — секундите, които квалифициран пицаиоло прекарва в поставяне на пица и изваждане на друга, което има по-голямо значение, отколкото собствениците мислят, защото е мъртво време, в което фурната не готви. Фурна на дърва в неаполитански стил може да изпече пица за 90 секунди, но да побере само една, може би 2, наведнъж, и изисква висококвалифициран оператор на лопата, за да поддържа режимните разходи за товарене/разтоварване ниски. Фурна с дек може да пече за 6–8 минути, но да побере 6 пици на 2 дека, и да толерира по-малко опитен оператор. Те произвеждат много различни числа за пропускателна способност, които собствениците рядко изчисляват изрично — просто усещат фурната „да забавя“ в натоварена вечер, без да знаят действителния таван, който удрят.

PEEL-TO-PLATE RATE

(Капацитет на дека ÷ време на печене в минути) × 60, коригирано надолу за секундите режимни разходи за товарене/разтоварване на пица, дава пици, произвеждани на час.

Илюстративно: газова фурна с 2 дека, 4 пици на дек, 7-минутно време на печене, с 20 секунди средни режимни разходи за товарене/разтоварване на пица, обработени от един опитен пицаиоло, работещ и двата дека. 8 пици, готвещи се едновременно, всяка отнемаща 7 минути плюс времето за режимни разходи, за да бъде поставена — на практика тази фурна, добре управлявана, произвежда около 55–60 пици на час на пълни обороти, но само ако пицаиолото никога не трябва да спира, за да подготвя, отговаря на телефона или коригира грешно изпратена бележка. Добавете втори човек, посветен изключително на товарене и изваждане, и можете да бутнете това към 65–70, защото тясното място никога не е било наистина физиката на фурната, а единственият човек, който я управлява.

Това е прозрението, което трябва да промени начина, по който мислите за разходите за капацитет: втора фурна много често е по-евтина от повече места. Добавянето на 20 места в трапезария означава повече мебели, повече площ (наем), повече труд в предната част на къщата, и не прави нищо за

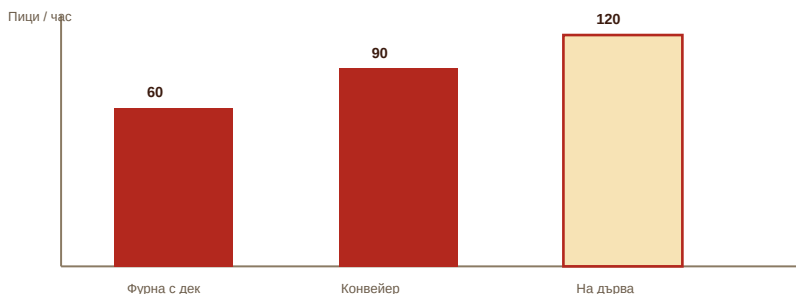
тавана на пропускателната ви способност, ако кухнята все още не може да произвежда повече пици на час, за да запълни тези места. Втора фурна с дек, за разлика от това, може да струва това, което биха стрували 3 месеца от допълнителния наем за тази разширена трапезария, и директно повдига тавана на приходите ви за всеки оставащ час, в който управлявате бизнеса. Собствениците попадат на грешната страна на този компромис по-често, отколкото биха очаквали — красива разширена трапезария, която все още е с тясно място на точно същите 60 пици на час, каквото беше преди ремонта, защото никой не пипна фурната.

Струва си също да разделите двата различни проблема с капацитета, пред които е изправен растящ собственик, защото те изискват различни решения. Първият е пропускателна способност в стабилно състояние — може ли фурната ви да поддържа даден процент пици на час в продължение на 3 или 4 часа непрекъснато, без пицаиолото да прегаря или качеството да се плъзва, докато настъпва умора. Вторият е капацитет за пиков минутен взрив — петнайсетминутният прозорец в 19:45ч, когато поръчката на всяка маса пристига в кухнята почти едновременно, което е проблем с опашка толкова, колкото и проблем с пропускателна способност, и който втора, по-малка фурна, посветена изключително на поглъщане на пикови взривове, може да реши по-евтино от удвояването на отпечатъка на основната ви фурна. Собственици на множество обекти, решаващи най-лошите си петъчни вечерни задръствания, често откриват, че решението изобщо не е замяна на

основната фурна, а добавяне на компактна вторична фурна с дек, размерена само за да отреже върха на петнайсетминутния взрив, работеща студена през останалата част от седмицата.

Изградете **Peak-Hour Capacity Planner** за собствения си обект: вземете своя Peel-to-Plate Rate (пици/час при пълно усилие) и го сравнете спрямо действителния обем на поръчките в пиковия час от данните на POS системата ви през последните 8 уикенда. Ако пиковият ви час редовно удря 90%+ от изчисления таван на пропускателна способност, не сте недостатъчно персонал на касата или вратата — ограничени сте от фурната, и никакво наемане на персонал в предната част на къщата няма да поправи петъчна вечер, която всъщност е ограничена от това колко бързо тестото може да напусне дек. Ако пиковият ви час удобно седи под 70% от тавана, тясното ви място е другаде — вероятно скорост в предната част на къщата, наличност на шофьори за доставка, или самото търсене — и втора фурна би била скъп отговор на въпрос, който никой не е задал.

Тази седмица: изчислете собствения си Peel-to-Plate Rate, използвайки действителното си време на печене, капацитет на дека и честни режимни разходи за товарене/разтоварване, после извечете последните си 8 уикенда с брой поръчки в пиковия час от POS системата си и вижте колко близо работите до тавана. Ако сте над 85%, започнете да оценявате втора фурна, преди да започнете да оценявате по-голяма трапезария.



СКОРОСТ ОТ ЛОПАТА ДО ЧИНИЯ ПО ТИП ФУРНА — ЧИСЛОТО, КОЕТО ОПРЕДЕЛЯ РЕАЛНИЯ ТАВАН НА КАПАЦИТЕТА НА ОБЕКТА ВИ

Първи Стъпки

- 1 Изчислете своя Peel-to-Plate Rate от действителното си време на печене, капацитет на дека и честни режимни разходи за товарене/разтоварване.
- 2 Извлекете последните си 8 уикенда с брой поръчки в пиковия час от POS системата си.
- 3 Сравнете обема в пиковия час спрямо тавана на пропускателната ви способност като процент.
- 4 Ако сте над 85%, вземете оферта за втора фурна, преди да оцените по-голяма трапезария.
- 5 Ако сте под 70%, погледнете скоростта в предната част на къщата и наличността на шофьори вместо фурната.

ГЛАВА 5

Икономика На Менюто На Пица Меню

Простотата е крайната изтънченост.

— ПРИПИСВАНО НА ЛЕОНАРДО ДА ВИНЧИ

Менютата за пица имат специфичен начин да умират чрез хиляда малки добавки. Редовен клиент иска допълнителни гъби, а собственикът казва да, защото да кажеш не за добавка се усеща дребнаво. Нов пицаиоло иска да добави своето фирмено творение. Статия за тенденции казва, че трюфеловото масло преживява своя момент. Никое от тези индивидуални решения не се усеща сякаш струва нещо, и всяко едно, само по себе си, не струва. Колективно, за 2 или 3 години, те превръщат стегнато, печелившо, лесно за изпълнение меню от 14 пици в разпростряно меню от 30 артикула, където никой — нито собственикът, нито мениджърите, нито новите служители в обект 3 — всъщност не знае кои артикули печелят пари.

Полезен диагностичен въпрос за собственик в тази позиция: дайте отпечатаното меню на най-новия пицаиоло и го помолете да назове правилните тегла на добавките за всеки артикул, без да проверява каквото и да е. Колко ще познаят правилно? В единичен добре управляван обект отговорът обикновено е „повечето от тях“, защото повторението и близостта до собственика запълват пропуските, които писаните спецификации оставят отворени. В бизнес с 3 обекта, където същото меню е копирано в 2 други локации, управлявани от хора, които никога не са наблюдавали оригиналния собственик да изгражда рецептите по усет, честният отговор пада бързо — и пада най-бързо точно при онези артикули с нисък обем, които се поръчват толкова рядко, че никой не получава достатъчно повторение, за да изгради мускулна памет около тях, което е точно квадрантът

на мъртвото тегло, който тази глава е на път да идентифицира.

Представете си пицаиоло в третия обект, стар 2 месеца, посред петъчния наплив, взираща се в бележка за пица, която е правила точно 2 пъти преди. Тя посяга за „щедрa шепа" от специална смес сирена, защото това пише картата с рецептата, а щедро означава нещо различно за нея, отколкото е означавало за собственика, който е написал картата преди 2 години и един квартал по-далеч. Никой не забелязва допълнителните 20 грама тази вечер. Всички го забелязват, в крайна сметка, в годишната фактура за сирене.

Основната икономика на менюто за пица минава през една съставка повече от всяка друга: сирене. Моцарелата обикновено е единственият най-голям променлив разход в отчета за печалба и загуба на пицата ви, и е също съставката, най-уязвима към това, което тази книга нарича **пълзене на добавките** — бавният, невидим растеж в средните грамове сирене и добавки, отиващи върху всяка пица, докато персоналът се сменя и „щедрa шепа" се преинтерпретира все по-щедро всеки път, когато нов служител наблюдава стар служител да го прави малко по-тежко от спецификацията. Пица, специфицирана на 120g моцарела, която се отклонява до 145g за 18 месеца, умножено по всяка продадена пица, е изтичане на маржа, което никой не забелязва на никоя отделна бележка и всеки забелязва на годишния процент разходи за храна.

Инструментът е **Slice Margin Matrix** — всяка пица в менюто ви, нанесена на 2 оси: маржин на приноса в евро, и обем продажби като дял от общите продажби на пица. Това произвежда 4 квадранта, и всеки казва нещо различно да направите. Висок марж, висок обем: вашите звезди — защитавайте ги, никога не позволявайте на спецификацията им да се отклони, представяйте ги. Висок марж, нисък обем: скрити победители — заслужават малко бутане в позиционирането в менюто или препоръка от персонала, за да растат обема. Нисък марж, висок обем: вашите проблемни деца — те изяждат процента разходи за храна точно защото клиентите ги обичат, и се нуждаят от малка, внимателна корекция на цената или затягане на спецификацията, не премахване. Нисък марж, нисък обем: мъртво тегло — пиците, които съществуват, защото някой ги е харесал веднъж, които добавят сложност в подготовката, артикули в инвентара и объркване в менюто, без да заслужават мястото си.

Илюстративно: Маргерита, ценообразувана на €11, струваща €3.20 в съставки, включително 130g моцарела при €9.40/kg, доставя маржин на приноса от €7.80 — и ако е топ продавачът ви, това е звезда. „4 Меса Делукс“, ценообразувана на €16, натоварена със 180g моцарела плюс салам, шунка, бекон и наденица, може да струва €7.90 в съставки — маржин на приноса от само €8.10, едва повече евро от Маргеритата, въпреки 45% по-висока цена, и ако е също артикул с висок обем, тя е тихо най-лошата пица в менюто ви за продаване на повече от нея, не най-добрата,

чисто защото разходът за добавки се мащабира по-бързо от цената.



SLICE MARGIN MATRIX — НАНАСЯНЕ НА ВСЯКА ПИЦА ПО МАРЖИН НА ПРИНОСА И ОБЕМ ПРОДАЖБИ

Ето защо по-късото меню последователно превъзхожда по-дългото в множество обекти, и това всъщност не е естетически аргумент — това е аргумент за изпълнение.

Меню от 14 артикула означава, че всяко пицаиоло във всеки обект може да задържи всяка спецификация точно в главата си. Меню от 30 артикула означава, че спецификациите живеят на карти, които никой не проверява по време на петъчния наплив, порциите сирене се отклоняват различно на всеки обект, защото персоналът на всеки обект е разработил собствена стенография за артикулите, които

прави по-рядко, и вашата Slice Margin Matrix става невъзможна за поддържане актуална, защото трета от артикулите се продават твърде рядко, за да генерират изобщо надеждна картина на маржа.

Пуснете Slice Margin Matrix на пълното си меню, илюстративно през, да речем, 22 артикула: много често ще откриете, че 6 до 8 от тях седят в квадранта на мъртвото тегло, допринасяйки под 3% от общите продажби на пица заедно, докато носят пълен дял от сложността на инвентара ви, времето за обучение по подготовка и риска от отклонение на спецификацията. Изрязването на тези артикули рядко ви коства значителни приходи — повечето от този обем мигрира към звездите ви и скритите победители, които вече са артикулите ви с най-добър марж — докато значително опростява обучението във всеки обект, който се опитвате да отворите.

Гарнитурите и напитките заслужават място и в този анализ, защото те често са тихият двигател на печалбата, който субсидира меню за пица, ценообразувано за конкурентоспособност, а не чист марж. Кошница чеснови кнотове или страничен салата често носи процент маржин на приноса далеч над всяка пица в менюто, просто защото разходът за съставки е нисък, а клиентите не сравняват цената на гарнитура с конкурент по начина, по който мислено сравняват цената на Маргерита. Консервирана или чешмяна напитка, по подобен начин, рутинно доставя маржин на приноса над 70%. Нищо от това не се показва, ако анализът ви на маржа гледа само пиците — и означава,

че мениджър, фокусиран чисто върху обема на продажбите на пица, оптимизира грешното число, докато мениджър, обучен да предлага гарнитура и напитка с всяка поръчка, тихо защитава общия ви марж на обекта повече от всяко специфично за пица решение.

Тази седмица: изградете четириквadrантната матрица за действителното си меню, използвайки последните си 90 дни данни за продажби на ниво артикул и истинския си разход за съставки на пица — не приетия си разход, действителните си текущи тегла на сирене и добавки, претеглени, ако не сте проверявали от известно време. Идентифицирайте квадранта си на мъртвото тегло и решете, за всеки артикул в него, дали заслужава мястото си в меню, което сте на път да поискате от втори и трети обект да изпълнят перфектно.

SLICE MARGIN MATRIX — ПРИМЕРНО МЕНЮ

Пица	Разход за храна	Цена в менюто	Марж
Маргерита	€1.40	€9.50	85%
Пеперони	€2.10	€11.00	81%
4 сирена	€2.60	€12.50	79%
Прошутто и рукола	€3.30	€14.00	76%
Целева средна стойност на менюто	—	—	80%+

Тази Седмица

1

Извлечете 90 дни данни за продажби на ниво артикул и истинския си, текущ разход за съставки на пица — претеглете сиренето, ако не сте проверявали наскоро.

2

Нанесете всяка пица в четирите квадранта на Slice Margin Matrix: звезди, скрити победители, проблемни деца, мъртво тегло.

3

Идентифицирайте артикулите, седящи в квадранта на мъртвото тегло, и решете дали всеки заслужава мястото си.

4

Проверете маржовете на гарнитурите и напитките и обучете персонала да предлага по една от всяко с всяка поръчка.

5

Изрежете потвърдени артикули с мъртво тегло и опростете менюто, преди да обучите втори или трети обект по него.

ГЛАВА 6

Проблемът С Платформите: Икономика На Доставка

*Цената е това, което плащате.
Стойността е това, което
получавате.*

— УОРЪН БЪФЕТ

Първия път, когато собственик постави извлечение от платформа за доставка до данните за поръчки в заведението, обикновено следва дълга пауза. Не защото процентът на комисионата е изненада — повечето собственици могат да цитират дела на платформата си по памет, някъде между 20% и 35% в зависимост от сделката и пазара. Паузата идва, когато видят какво тази комисиона всъщност прави с маржа на пицата, след като бъде натрупана върху разхода за съставки, опаковката и таксата за обработка на плащания на платформата, и осъзнаят, че пица, изглеждаща печеливша в менюто, може да бъде почти на нулата, или по-зле, в момента, в който напусне през платформа.

Ето аритметиката, която повечето собственици не са правили изрично. Вземете пица, ценообразувана на €14 в заведението. Разход за съставки, илюстративно, €4.10. Опаковка за доставка, още €0.35, които не плащате за поръчка в заведението. Комисиона на платформата от 28% върху €14 възлиза на €3.92. Добавете дела на платформата за обработка на плащания, често пакетирани, но около 2–3% отгоре, да го наречем €0.35. Общ разход за доставка на тази пица чрез платформата: €8.72, оставяйки маржин на приноса от €5.28 — спрямо €9.55 за същата пица, продадена в заведението. Пицата на платформата печели 55% от това, което печели пицата в заведението, при същите съставки, същия труд за приготвяне, същото време на фурната.

CHANNEL P&L PER ORDER

**Цена в менюто – разход за съставки –
опаковка за доставка – комисиона на
платформата – такса за обработка на
плащания = маржин на приноса, изчислен
отделно за всеки канал.**

Инструментът е **Channel P&L Per Order** — същата пица, същите съставки, преминаваща през всеки канал, който вашият обект действително използва (за заведение, взимане, собствена доставка и всяка платформа на трета страна поотделно, защото структурите на комисионите им рядко съвпадат), така че можете да видите маржин на приноса по канал, вместо единна смесена средна стойност, която крие проблема.

Това не означава да се откажете от платформите — това би бил грешният урок за извличане, защото обхватът е реален, а придобиването на нови клиенти чрез платформа често е единственият достъпен начин нов втори или трети обект изобщо да бъде открит в първите си няколко месеца. Това, което означава, е да управлявате платформите умишлено, за работата, за която всъщност са добри, вместо да ги третирате като основния си канал по подразбиране, защото това се е случило без някой да реши.

Това „нещо" е **планът за миграция към директни поръчки**: умишлена последователност за преместване на клиент от първата им поръчка чрез платформа към директна връзка с вашия обект, без да се преструвате, че платформата не съществува. Стъпка едно, всяка кутия, която излиза чрез платформа, все още носи карта или отпечатана вложка, предлагаща скромнен, истински стимул — да речем 10% отстъпка — за директна поръчка следващия път. Стъпка 2, собствената ви система за поръчки (уебсайт или приложение) трябва да бъде поне толкова бърза и лесна, колкото на платформата. Стъпка 3, проследявайте го — делът на повтарящите се клиенти, направили превключването от платформа-първо към директно-първо поръчване, е число, което си заслужава да наблюдавате месечно на обект.

Илюстративно, обект, стартиращ тази миграция умишлено — вложки, наистина бърз поток за директни поръчки, и персонал, обучен да я споменава при взимане — може да премине от 65% дял поръчки чрез платформа до 48% за 8 месеца, без спад в общия обем поръчки, защото поръчките не изчезнаха, просто се преместиха към канал, плащащ почти двойно маржа на пица. В обект, правещ 1,800 пици месечно, преместването дори на 15 процентни пункта обем от платформа към директно, при разликата в маржа от около €4.30, изчислена по-горе, струва в региона на €1,160 месечно във възстановен маржин на приноса.

Едно допълнително разграничение, което си заслужава да бъде направено изрично, защото собствениците постоянно

го бъркат: не всички структури на комисионите на платформите са равни, а собствениците с множество обекти имат лост, който собствениците с един обект нямат. Веднъж щом управлявате 3, 4, 5 обекта чрез същия акаунт на платформата, имате реална позиция за преговори — реални, сравними данни за обем в множество локации, които мениджър на акаунт в платформата може да използва вътрешно, за да оправдае по-нисък смесен процент.

Тази седмица: извлекете една от най-продаваните си пици и пуснете Channel P&L Per Order през всеки канал, през който обектът ви действително продава, използвайки реалните си проценти на комисиона и реален разход за опаковка. Ако вече нямате стимул за директна поръчка, излизащ във всяка кутия на платформа, напишете текста на картата за вложка днес.

Първи Стъпки

1

Пуснете Channel P&L Per Order на топ продавана пица през заведение, взимане, собствена доставка и всяка платформа поотделно.

2

Сравнете истинския маржин на приноса по канал спрямо смесената си месечна средна стойност, за да видите какво крие.

3

Напишете текст за карта за вложка, предлагаща истинска отстъпка за директна поръчка, и я поставете във всяка кутия на платформа тази седмица.

4

Тествайте потока за поръчки на собствения си уебсайт или приложение за скорост спрямо този на платформата и поправете всяко триене, което намерите.

5

Ако управлявате 3 или повече обекта, поискайте среща с представителя на платформата и донесете собствените си данни от Channel P&L.

ГЛАВА 7

Собствена Доставка, Доставка Чрез Платформа Или Само Взимане

*Не всичко, което може да се преброи, се
брои, и не всичко, което се брои, може
да се преброи.*

— ПРИПИСВАНО НА УИЛЯМ БРУС КАМЕРЪН

Всяко решение за изпълнение в този бизнес се формулира като въпрос за разстояние, и това е грешната рамка. Собствениците питат „колко далеч трябва да доставяме?“, сякаш само разстоянието решава печалбата, и задават радиус на доставка на карта — 3 километра, 5 километра — базиран на инстинктивно усещане за колко далеч е „разумно“. Действителният двигател на печалбата от доставка не е разстоянието. Това е плътността: колко доставими поръчки седят в радиуса, който начертаете, защото разходът на шофьор за доставка се доминира от време, а времето се доминира от това колко далеч едно от друго са последователните спирания, не от това колко далеч е кое да е отделно спиране от магазина.

Инструментът е **Density-Radius Model**: вместо да начертаете радиус първо и да се надявате на плътност, изчислявате минималната плътност на поръчките — поръчки на квадратен километър в пиков час — от която моделът ви за доставка се нуждае, за да достигне точка на изравняване на разхода за шофьор, и после проверявате дали действителният или прогнозираният ви модел на поръчки изчиства тази летва, преди изобщо да се ангажирате със собствена доставка. Започнете от напълно натоварения си разход за шофьор на час, включително заплата, разход за превозно средство или надбавка за километраж, и застраховка — илюстративно, €19/час всичко включено за нает шофьор с фирмен скутер. Ако този шофьор може да завърши, при реалната плътност на улиците и ограниченията на скоростта на вашия обект, 3.5 спирания на час, разходът

ви на доставка е €5.43, преди да бъде избегнато дори едно евро комисиона на платформата.

DENSITY-RADIUS MODEL

**Разход на доставка = напълно натоварен
разход за шофьор на час ÷ постижими
спирания на час, сравнено спрямо таксата
за доставка на платформата, за да се
намери плътността на поръчките за точка
на изравняване.**

Сравнете това с таксата за доставка на платформата ви към вас като търговец, или увеличението на комисионата, което платформите начисляват за собствената си доставка — ако доставката чрез платформа ви коства еквивалента на €4.80 на поръчка, а собственият ви модел за доставка, при реалната ви плътност, струва €5.43, управлението на собствен флот не е автоматично печалбата, която се усеща емоционално; това е решение, което се нуждае от реалното число за плътност.

Изборът на превозно средство има значение повече, отколкото собствениците му дават заслуга, и той взаимодейства директно с плътността. Скутер или велосипеден куриер може да лъкатуши през точно тесните улици и неудобното паркиране, което прави автомобил бавен

и скъп в гъст градски район, докато автомобил или малка каравана печели прехраната си в район с по-ниска плътност, по-дълъг преход. Мачувайте превозното средство с плътностния профил, който сте изчислили, не с превозното средство, което се случва да стои на паркинга.

Плътността на опаковането също има значение, и е лост, който собствениците недоизползват. Софтуер за групиране на маршрути, който групира близки поръчки в едно преминаване — вместо да диспечира строго по реда на постъпване — е една от промените с най-голям ефект и най-нисък разход, които собственик, управляващ собствен флот за доставка, може да направи.

Тази седмица: картирайте действителните си поръчки за доставка в пиковия час спрямо радиуса си за всеки обект и изчислете реалните поръчки на квадратен километър на час, после сравнете спиранията на час, които шофьорът ви реалистично може да постигне, спрямо разхода за шофьор, необходим, за да надминете икономиката на доставка на платформата ви.

Този Седмица

1

Картирайте поръчките си за доставка в пиковия час спрямо текущия си радиус и изчислете поръчки на квадратен километър на час.

2

Изчислете напълно натоварения си разход за шофьор на час, включително заплата, превозно средство и застраховка.

3

Оценете реалистични спирания на час при действителната плътност на улиците на обекта ви и изчислете разхода си на доставка.

4

Сравнете тази цифра спрямо таксата за доставка на платформата ви, за да решите дали собствената доставка изчиства летвата.

5

Ако плътността е висока в част от радиуса ви и ниска другаде, начертайте вътрешен пръстен за собствена доставка и предайте останалото на платформата.

ГЛАВА 8

Кутията Е Продуктът При Доставка

Детайлите не са детайлите. Те правят дизайна.

— ПРИПИСВАНО НА ЧАРЛС ИЙМС

Пица, която напуска фурната перфектна и пристига пред вратата на клиент 30 минути по-късно разочароваща, не е кулинарен провал. Това е провал на опаковката, и е един от най-недостатъчно инвестираните проблеми в цялата верига на доставка, защото кутията се избира веднъж, рано, обикновено по цена, и после никога не се преразглежда дори когато останалата част от операцията по доставка узрява около нея.

Парата е врагът, и е предвидим враг. Гореща пица генерира влага, докато седи в запечатана кутия — остатъчната топлина на кората изкарва водна пара от соса и сиренето, и ако тази пара няма къде да отиде, тя се кондензира от вътрешната страна на капака и капе обратно върху пицата, превръщайки хрупкава основа в мека за минути.

Решението е във вентилацията, и вентилацията е дизайнерски проблем с правилен отговор, зависещ от конкретната ви кутия, конкретното съдържание на влага на пицата ви, и конкретното ви типично време за пътуване.

Това е **Fifteen-Minute Box Test** — прост, повторяем протокол, който всеки обект трябва да пусне винаги, когато сменя доставчика на кутии, дизайна на кутията, или значително променя средното си време за доставка. Изпечете стандартна пица по обичайната си спецификация. Опаковайте я точно както бихте направили за реална поръчка за доставка. Оставете я да седи, запечатана, за продължителността на действителното средно време за доставка на обекта ви. В края на това време отворете

кутията и я оценете спрямо 4 критерия: текстура на кората, видима кондензация на капака, приплъзване на сиренето и добавките, и температура в центъра на пицата с термометър със сонда.

Провеждане На Fifteen-Minute Box Test

1 Изпечете стандартна пица по обичайната си спецификация и я опаковайте точно както за реална поръчка за доставка.

2 Оставете я да седи запечатана за реалното средно време за доставка на обекта ви, извлечено от данни за диспечирание.

3 Оценете текстурата на кората, кондензацията на капака, приплъзването на добавките и центровата температура с термометър със сонда.

4 Повторете с 2 или 3 алтернативни конфигурации на кутия или вентилация, оценени от втори човек.

5 Изберете най-добре представящата се конфигурация и я валидирайте независимо във всеки друг обект.

Илюстративно: обект, тестващ 3 конфигурации при реалното си средно време за доставка от 22 минути, откри, че съществуващата му неувентилирана кутия е оценена като мокра по текстура на кората с тежка кондензация на капака; версия с 2 вентилационни отвора на същата кутия беше

оценена като приемливо твърда с лека кондензация; и вентилирана кутия с гофрирана подложка беше оценена като хрупкава без никаква видима кондензация. Версията с подложката струваше €0.09 повече на кутия от обикновената вентилирана версия — при 1,800 поръчки за доставка месечно, това е допълнителен разход от €162 месечно.

Тази седмица: пуснете Fifteen-Minute Box Test спрямо настоящата си кутия и поне една алтернативна конфигурация, оценени от двама души независимо.

Първи Стъпки

1

Извлекете реалното си средно време за доставка от данни за диспечирание — не най-добрия си случай.

2

Опаковайте стандартна пица и я оставете да седи запечатана за точно тази продължителност.

3

Оценете я по текстура на кората, кондензация на капака, приплъзване на добавките и центровата температура с термометър със сонда.

4

Тествайте поне още 2 конфигурации на кутия или вентилация по същия начин, оценени от втори човек.

5

Изберете най-добре представящата се конфигурация и пуснете същия тест независимо във всеки друг обект.

ГЛАВА 9

Избор На Локация За Пица

Мери 2 пъти, режи веднъж.

— ТРАДИЦИОННА ПОГОВОРКА

Най-скъпата грешка в цялата тази книга е изборът на грешна втора локация, защото за разлика от лоша партияда тесто или недостатъчно ефективен артикул от менюто, лош обект е многогодишен ангажимент за наем, който не можете да поправите с по-добро обучение или по-стегната спецификация.

4 фактора имат по-голямо значение за обект за пица, отколкото за почти всяка друга концепция за ресторант. Плътност на жилищата в рамките на реалистичния ви радиус на доставка. Пешеходен трафик за клиенти, влизачи направо, и продажба на резени, ако това е част от модела ви. Пряка конкуренция, което не означава просто „има ли друга пицария на тази улица“, а по-специфичен въпрос: има ли вече друга пицария със сравнимо качество и ценова точка, обслужваща точно този район. И достатъчно захранване с газ или ток за фурната ви.

Инструментът е **Pizza Site Score** — претеглен контролен списък, изпълнен преди подписването на каквото и да е. Оценете всяка кандидат-локация 0–5 по: плътност на жилищата в радиуса на доставка, пешеходен трафик, интензивност на пряката конкуренция, капацитет на комуналните услуги за типа ви фурна, потвърден писмено от наемодателя или посещение на изпълнител, паркиране или достъп за товарене, наем като процент от реалистичните ви прогнозираны приходи за този конкретен район, и видимост и права на табели.

PIZZA SITE SCORE

**Сума от 7 претеглени резултата 0–5 —
плътност на жилищата, пешеходен трафик,
конкуренция, капацитет на комуналните
услуги, паркиране/товарене, наем-към-
приход, видимост — от възможни общо 35.**

Ето принципа, който трябва да ръководи всяко търсене на втори обект: вторият обект трябва да бъде копие на първия, не подобрение. Илюстративно: първи обект получава 4 по плътност на жилищата, 3 по пешеходен трафик, 4 по конкуренция, 5 по капацитет на комунални услуги, 3 по паркиране, 4 по наем-към-приход, 3 по видимост — общо 26 от 35. Кандидат втори обект, за който собственикът е развълнуван, в по-модерна част на града, получава 2 по плътност, 5 по пешеходен трафик, 2 по конкуренция, 2 по комунални услуги, 4 по паркиране, 2 по наем-към-приход, и 5 по видимост — общо 22 от 35, и критично, слаб точно на двата най-тежко претеглени фактора.

Тази седмица: оценете съществуващия си най-добре представящ се обект по Pizza Site Score, за да установите собствения си базов профил, после оценете всеки обект, обмислян в момента, спрямо същия базов профил.

Тази Седмица

1

Оценете съществуващия си най-добре представящ се обект по всичките 7 измерения на Pizza Site Score, за да зададете базовия си профил.

2

Оценете всеки кандидат втори обект, обмислян в момента, спрямо същия седемточков контролен списък.

3

Накарайте изпълнител да потвърди капацитета за газ или ток писмено за фурната на всеки кандидат-обект, не думата на наемодателя.

4

Отхвърлете всеки вълнуващ кандидат, който оценява значително по-ниско от базовия ви профил по плътност или капацитет на комунални услуги.

5

Предпочетете кандидата, който съответства на профила на първия ви обект, пред този, който просто се усеща като подобрение.

ГЛАВА 10

Мениджърът, Който Не Сте Вие

Доверявай се, но проверявай.

— РУСКА ПОГОВОРКА

Това е главата, която повечето собственици се съпротивляват да прочетат внимателно, защото всъщност не е за пица. Тя е за най-трудния психологически преход в отглеждането на всеки бизнес, управляван от собственик: научаване да се доверявате на някого другогото с нещото, което сте изградили със собствените си ръце, до стандарт, който може никога напълно да не вярвате, че съответства на вашия.

Поправката е **Manager Mandate** — писан документ, даден на всеки мениджър на обект от първия ден, който изчертава линията изрично, вместо да я оставя да бъде открита чрез проба и грешка през болезнени месеци. Има 3 списъка, не един. Първо, стандартизирано и непреговаряемо: артикулите от вашия Dough DNA Sheet, спецификациите на Slice Margin Matrix, контролните ви списъци за отваряне и затваряне, процедурите ви за здраве и безопасност. Второ, делегирано и притежавано от мениджъра: планиране на персонала в рамките на бюджет, ежедневни поръчки на доставчици в рамките на съгласувани нива, справяне с оплаквания на клиенти до определен праг на възстановяване, местни маркетингови решения в рамките на месечен бюджет. Трето, ескалирай веднага: всичко, включващо инцидент по здраве и безопасност, значителен отрицателен отзив или обществено оплакване, искане от доставчик за промяна на условията, дисциплинарно действие спрямо персонал отвъд устно предупреждение, или всеки разход над договорен праг.

Втората половина на инструмента на тази глава е **форматът за седмичен преглед** — фиксиран дневен ред, ограничено

във времето обаждане или среща между собственика и всеки мениджър на обект, в идеалния случай в същия ден и час всяка седмица.

Тази седмица: напишете тристранния Manager Mandate за бизнеса си — стандартизирано, делегирано, ескалирай веднага — с реални цифри на всеки праг, и планирайте първия седмичен преглед в фиксиран формат с всеки мениджър на обект, който имате в момента.

Първи Стъпки

1

Напишете тристранния Manager Mandate: стандартизирано, делегирано, и ескалирай веднага, за бизнеса си.

2

Задайте реален праг за възстановяване в евро и реален месечен местен маркетингов бюджет, който мениджърите ви могат да харчат без проверка.

3

Дайте копие на Mandate на всеки настоящ мениджър на обект и преминете през всичките 3 списъка с тях.

4

Планирайте първия трийсетминутен седмичен преглед във фиксиран формат с всеки мениджър, в същия ден и час всяка седмица.

5

Включете „едно нещо, което мина добре“ във всеки преглед от самото начало, не само проблеми.

ГЛАВА 11

Обучение На Пицаиоло В Мащаб

*Веригата е толкова здрава, колкото е
нейната най-слаба брънка.*

— ТРАДИЦИОННА ПОГОВОРКА

Всеки собственик на пицария е зависил, в даден момент, изцяло от един човек. Истинската поправка е изграждане на прогресия на уменията, която превръща правенето на пица от изкуство, притежавано от един човек, в занаят, в който множество хора могат да бъдат обучени, систематично, с ясни контролни точки. Това е **Pizzaiolo Ladder** — петстепенна матрица на уменията, разбиваща пълния набор от умения на етапи, които нов служител може да изкачва в определен ред.

Етап едно е боравене с тестото. Етап 2 е добавки и подправяне. Етап 3 е лопатата. Етап 4 е темпо. Етап 5 е обучение на други.

Pizzaiole Ladder, Стъпка По Стъпка

1

Етап едно: боравене с тестото — порционирание, оформяне на топчета и основно разтягане, преценено спрямо контролен списък с толеранси.

2

Етап 2: добавки и подправяне по спецификациите на Slice Margin Matrix, в правилния ред на операции.

3

Етап 3: лопатата — зареждане, изстрелване и четене на печенето без деформация.

4

Етап 4: темпо — управление на лопатата и фурната едновременно под реален натиск на обслужването.

5

Етап 5: обучение на други, така че сертифицираните умения да се натрупват, вместо да останат заключени в един човек.

Тази седмица: картирайте настоящия си екип от пицаиоло спрямо петстепенната стълба честно, по обект, и идентифицирайте всеки обект с по-малко от двама сертифицирани хора на етап 4 или по-висок.

Този Седмица

1

Картирайте всеки настоящ пицаиоло, по обект, спрямо петстепенната Pizzaiolo Ladder честно.

2

Напишете контролния списък за сертификация издържал/ неиздържал за всеки етап, започвайки с теста на лопатата на етап 3.

3

Идентифицирайте всеки обект с по-малко от двама сертифицирани хора на етап 4 или по-висок като непосредствен риск.

4

Преместете обучител от етап 5 в обекта с най-слабото покритие, вместо да го оставяте там, където вече има резерв.

5

Започнете сертифициране спрямо контролния списък тази седмица, вместо да прекарвате стажанти през натоварена смяна.

ГЛАВА 12

Снабдяване Между Обекти

Не слагай всичките си яйца в една кошница.

— ТРАДИЦИОННА ПОГОВОРКА

Връзката за снабдяване на собственик с един обект с мелница за брашно, доставчик на сирене или производител на кутии обикновено е проста и лична. Добавете втори и трети обект и нещо се променя, което повечето собственици не забелязват веднага: сега имате реален обем на снабдяване, и реалният обем на снабдяване струва нещо за доставчик, което поръчката на един обект никога не е струвала.

Планът за консолидация на снабдяването се справя с това правилно, разделяйки „какво да консолидираме“ от „как да се предпазим от това, което консолидацията създава.“ Започнете с категориите, при които консолидацията има най-ясна полза и най-малко добавен риск: брашно, консервирани домати и кутии обикновено са най-безопасните ранни печалби.

Сега рисковата страна. **Single-Source Risk Score** съществува, за да ви спре от случайно изграждане на целия ви многообектов стандарт за качество върху една връзка с доставчик, която може да ви подведе без предупреждение. Оценете всяка ключова съставка или категория снабдяване по 3 измерения, 0–5 всяко: трудност при смяна, риск от време за изпълнение, и чувствителност на качеството.

SINGLE-SOURCE RISK SCORE

Трудност при смяна + риск от време за изпълнение + чувствителност на качеството, всяко оценено 0–5, сумирано от общо 15 на категория съставка.

Моцарелата е категорията, която оценява най-високо на това почти навсякъде, където моделът се прилага. **Скорчкартата на доставчика** завършва системата: прост тримесечен преглед, за всеки ключов доставчик, за конкурентоспособност на цената спрямо пазара, процент навременна доставка, последователност на продукта и отзивчивост, когато нещо се обърка.

Тази седмица: пуснете Single-Source Risk Score спрямо трите или четирите си категории съставки с най-голям обем, и за всяка категория, оценяваща високо по трите измерения, разберете днес дали действително имате квалифициран резервен доставчик.

Първи Стъпки

1

Изброете трите или четирите си категории съставки с най-голям обем, започвайки с брашно, домати, кутии и моцарела.

2

Оценете всяка по трудност при смяна, риск от време за изпълнение и чувствителност на качеството, 0 до 5, за Single-Source Risk Score.

3

Потвърдете днес дали някоя високо оценена категория, особено моцарела, действително има квалифициран резервен доставчик.

4

Преговаряйте степенуван по обем ценови график с най-безопасните за консолидация категории първо.

5

Настройте тримесечна скорчкарта на доставчика, проследяваща цена, навременна доставка и последователност спрямо собствения ви лист със спецификации.

ГЛАВА 13

Една Марка, 3 Квартала

Както горе, тъй и долу.

— ТРАДИЦИОННА ПОГОВОРКА

Представете си собственик, отварящ трети обект, който по-късно описва момента: „моментът, в който осъзнах, че марката не беше рецепта, беше обещание, и никога всъщност не бях записал какво покриваше обещанието." Той беше прекарал 2 години в предположението, че всички, включително самият той, вече знаят къде минава линията между „това сме ние навсякъде" и „това може да изглежда различно тук." Никой не знаеше, а спорът, който накрая наложи въпроса, не беше голям — беше мениджър, който искаше да замени домашния дресинг за салата с местен фаворит, наистина малко решение, което се превърна в двуседмично несъгласие чисто защото нямаше документ, към който да сочи която и да е от страните.

2 грешки седят на противоположните страни на един и същ въпрос, и собствениците попадат във всяка от тях с приблизително еднаква честота. Първата е капанът на консистентността на марката: принуждаване на всеки обект да бъде абсолютно идентичен до последния детайл, независимо от квартала, в който се намира. Втората е капанът на местната ирелевантност: оставяне на всеки обект да се отдалечи толкова много към предпочитанията на собствения си квартал, че трите локации едва се усещат като един и същи бизнес.

И двата капана произлизат от едно и също непроверено предположение — че консистентността и местната релевантност са противоположности. Не са. Реалното умение е да решите, умишлено и писмено, точно кои елементи на бизнеса ви трябва да бъдат идентични

навсякъде и кои елементи е наистина добре, дори добре, да варира по квартал.

Това е **Core-and-Flex Rule**, документирано като лист с правила на марката с 2 изрични списъка. Фиксираният списък обхваща всичко, което дефинира какво всъщност е пицата ви и какво всъщност обещава марката ви: спецификациите ви от Dough DNA Sheet от Глава 2, ключовите ви артикули от менюто и техните спецификации от Slice Margin Matrix от Глава 5, логото ви, цветовата палитра и стандартите за табели, философията ви на ценообразуване, стандартите ви за обслужване на клиенти, и процедурите ви за безопасност на храните и хигиена.

Гъвкавият списък обхваща всичко, което може наистина да се подобри чрез адаптиране към конкретен квартал, без да застрашава това, което обещава марката: малък брой местни специални артикули, местен маркетинг и участие в общността, детайли за стил на интериора в рамките на фиксираната ви палитра на марката, работни часове, съобразени с наистина различни местни модели на търсене, и акцент доставка-срещу-заведение, съобразен с действителния плътностен профил на обекта от Глава 9.

Тестът, който давам на собствениците за сортиране на нова оферта във фиксиран или гъвкав списък, е прост: би ли се почувствал редовен клиент от обект едно объркан или подведен, ако открие тази разлика в обект 3?

Тази седмица: напишете собствения си Core-and-Flex Rule като 2 изрични списъка, споделете го с всеки мениджър на

обект, и проверете настоящите си локации за всичко, което се е отклонило към гъвкавата страна на линията, без някога да бъде умишлено одобрено да бъде там.

Приложете Го На Практика

1

Напишете фиксирания списък: спецификация на тестото, ключово меню, лого и философия на ценообразуване, стандарти за обслужване, процедури за безопасност на храните.

2

Напишете гъвкавия списък: местни специалитети, местен маркетинг, детайли за стил на интериора, часове, и акцент доставка-срещу-заведение.

3

Изпълнете теста „би ли се почувствал редовен клиент от обект едно подведен“ на всяка настояща местна вариация, която можете да намерите.

4

Поставете дата на изтичане на всяка съществуваща местна специалитет, така че да се нуждае от умишлено решение за подновяване.

5

Споделете Core-and-Flex Rule с всеки мениджър на обект като стандартния отговор на бъдещи искания за местна адаптация.

ГЛАВА 14

Числата, Които Сравняват Обекти

Това, което се измерва, се управлява.

— ПРИПИСВАНО НА ПИТЪР ДРАКЪР

Най-трудният управленски въпрос в многообектов бизнес за пица не е „как върви бизнесът“ — месечният ви отчет за печалба и загуба отговаря достатъчно добре на това. Той е „кой обект се нуждае от вниманието ми тази седмица, и защо“, и повечето собственици отговарят на това по усет: който и да е обект, обадил се последно с проблем, или който и да е обект, който собственикът е посетил последно и е забелязал нещо не наред.

Има конкретен модел на провал, който искам да назова, защото е толкова обичаен, че заслужава собствен етикет: най-шумният обект рядко е обектът, който ви трябва най-много. Мениджър, който се обажда често, ескалира малки неща и видимо се нуждае от увереност, обикновено е мениджър, достатъчно ангажиран, за да забелязва проблеми. Наистина опасният обект е тихият, управляван от мениджър, който е горд, или нов, или избягващ конфликти, поглътящ бавен упадък, без някога да вдигне ръка, докато скорчкартата — или обществен отзив на клиент — не го изведе на повърхността месеци след като е започнал.

Multi-Site Scorecard решава това, като дава на всеки обект едно и също седмично измерване в един и същи ден. 5 числа, проследявани седмично, на обект: пици на час труд, процент отпадък от тесто, средно време за доставка, процент разход за сирене от приходите от пица, и средна оценка на отзиви за последните 30 дни.

MULTI-SITE SCORECARD

5 седмични числа на обект: пици на час труд, % отпадък от тесто, средно време за доставка, % разход за сирене от приходите от пица, и оценка на отзиви за последните 30 дни.

Илюстративно, бизнес с 4 обекта, управляващ скорчкартата, може да види: Обект А, пици/час труд 14.2 (цел 13.5), отпадък от тесто 1.8%, време за доставка 21 минути, разход за сирене 19.1% от приходите от пица, оценка на отзиви 4.6 — ясно най-силният обект. Обект D, пици/час труд 10.1, отпадък от тесто 4.2%, време за доставка 29 минути, разход за сирене 23.4%, оценка на отзиви 4.1 — изостава по всяка отделна метрика, което казва, че това не е един изолиран проблем, а обект, нуждаещ се от истинска намеса.

Тази седмица: настройте петметричната скорчкарта за всеки обект, който в момента управлявате, извличете последните 4 седмици реални данни за всяка метрика, и идентифицирайте кой обект и коя метрика се нуждаят от внимание първо.

Тази Седмица

1

Настройте петметричния Multi-Site Scorecard: пици на час труд, % отпадък от тесто, време за доставка, % разход за сирене, оценка на отзиви.

2

Извлекете последните 4 седмици реални данни на обект за всяка метрика от POS системата и отчетите на платформите за доставка.

3

Идентифицирайте единствения най-слабо представящ се обект и неговата единствена най-слаба метрика спрямо най-добрия ви обект.

4

Задайте двуседмична, ограничена във времето поправка за тази метрика, преди да пипнете каквото и да е друго в този обект.

5

Споделете скорчкартата с всичките си мениджъри на обекти, един до друг, вместо да я държите частна.

ГЛАВА 15

Финансиране На Обекти 2 До 5

Правило №1: никога не губи пари.

Правило №2: никога не забравяй

Правило №1.

— УОРЪН БЪФЕТ

Собствениците, които се нараняват най-зле в този бизнес, рядко са тези, които растат твърде бавно. Те са тези, които растат твърде бързо на капитал, който никога наистина не е бил техен за риск, заемайки срещу паричния поток на добър първи обект, за да финансират отваряне на втори и трети по график, зададен от амбиция, а не от това, което самият бизнес всъщност може да поддържа.

Началната дисциплина е разбиране на това, което нов обект за пицария всъщност трябва да докаже, преди да носи собственото си тегло. Това е **моделът за инвестиция в обекта**: обща отваряща инвестиция, разделена на прогнозирания месечен свободен паричен поток на обекта при достигане на стабилна работа.

SITE INVESTMENT PAYBACK PERIOD

**Обща отваряща инвестиция ÷ прогнозиран
месечен свободен паричен поток при
стабилна работа = период на изплащане в
месеци.**

Илюстративно: нов обект струва €165,000, за да бъде отворен напълно обзаведен, включително фурна с дек, и се прогнозира да генерира €7,200 месечно свободен паричен поток при стабилност. Това е период на изплащане от приблизително 23 месеца. Сравнете това с правило, което давам на собствениците изрично: **Payback Rule of 24** — нов

обект за пицария трябва да се прогнозира да изплати пълната си отваряща инвестиция в рамките на 24 месеца от достигане на стабилна работа.

Правилото за темпо на растеж, което давам на собствениците като последна предпазна мярка: не отваряйте нов обект, докато най-скоро отвореният ви обект не е бил стабилен — покривайки собствените си прогнозирани числа от Multi-Site Scorecard от Глава 14 — за поне 3 последователни месеца.

Тази седмица: изчислете реалния период на изплащане за най-скорошното отваряне на обект, използвайки реални числа, а не оригиналната прогноза, и го сравнете честно спрямо Payback Rule of 24.

Първи Стъпки

1

Изчислете реалния период на изплащане на най-скорошния си обект, използвайки реален месечен свободен паричен поток, не отварящата прогноза.

2

Сравнете това число спрямо Payback Rule of 24 и го отбележете, ако работи значително по-дълго.

3

Потвърдете, че най-скоро отвореният ви обект е достигнал собствените си цели от Scorecard в продължение на 3 последователни месеца, преди да отворите следващия.

4

Разгледайте всеки нов банков заем спрямо собствения прогнозиран паричен поток на новия обект, не комбинирания паричен поток на бизнеса ви.

5

Напишете какво трябва да изглежда по-ниска отваряща цена или по-силен обект за следващото ви отваряне.

ГЛАВА 16

Прозорецът За Резени, Киоскът И Други Формати

Не всичко, което блести, е злато.

— УИЛЯМ ШЕКСПИР

Когато собственик има 3 или 4 обекта с пълно обслужване или доставка-и-взимане, работещи добре, обикновено започва да се появява различен вид възможност: малка бройка щанд за резени в хранителна зала, възможност за пазарен щанд на уикендово събитие, тъмна кухня с евтин наем и без изискване за хранене на място. Тези по-малки формати са наистина изкушаващи, защото обещават разширение на марката за част от разхода за отваряне на пълен обект.

Матрицата за сравнение на формати налага същата дисциплина на всеки разглеждан формат, оценен по 4 измерения: съответствие с марката, марж на час труд, стойност на видимостта на марката, и добавена оперативна сложност.

Финансовият тест, който бих добавил над матрицата: никога не позволявайте на ниската отваряща цена на малък формат да ви подмами да пропуснете Payback Rule of 24 от Глава 15.

Тази седмица: ако обмисляте, или вече управлявате, по-малко разширение на формат, оценете го честно по четириизмерната матрица за сравнение на формати, и изчислете реалния му период на изплащане по същия начин, по който бихте направили за пълен обект.

Тази Седмица

1

Оценете всеки кандидат или съществуващ малък формат по съответствие с марката, марж на час труд, стойност на видимостта на марката и оперативна сложност.

2

Пуснете Payback Rule of 24 спрямо реалната отваряща цена на формата и реалистичния свободен паричен поток, не само ниската му ценова марка.

3

Бъдете честни дали форматът доставя действителния ви продукт или по-лоша версия от него.

4

Задайте дата за преглед и ясен числов праг за затваряне, ако не работи.

5

Проверете дали форматът не добавя верига за доставки или набор от умения извън системите ви от Глави 12 и 11.

ГЛАВА 17

Репутация Между Обекти

*Отнема 20 години да се изгради
репутация и 5 минути да се разруши.*

— ПРИПИСВАНО НА УОРЪН БЪФЕТ

Ето факт за това как клиентите всъщност търсят пица, който изцяло променя изчислението на репутацията, щом имате повече от един обект: те не търсят „името на марката ви.“ Търсят „пица близо до мен“, и резултатите от търсенето и картовите списъци, които виждат, често са агрегирани или повлияни от общата оценка и сигнал за отзиви на марката ви във всяка локация, не само най-близката до тях.

Това е **Weakest Site Rule**: в смисъл на репутация, многообектовият ви бизнес е силен само колкото най-слабо представящата се локация, защото това е локацията, теглеща надолу агрегатния ви сигнал.

Многообектовата рутина за репутация работи на 3 цикъла. Ежедневно: всеки нов отзив на всяка платформа, на всеки обект, се чете и отговаря в рамките на 24 часа от мениджъра на обекта. Седмично: оценката и обемът на отзивите на обект се добавят като ред в Multi-Site Scorecard от Глава 14. Месечно: някой одитира директно списъците на всяка платформа на всеки обект.

Многообектовата Рутина За Репутация

1

Ежедневно: четете и отговаряйте на всеки нов отзив на всяка платформа и обект в рамките на 24 часа, конкретно, не общо.

2

Седмично: добавете оценка на отзивите и обем на отзивите на обект към Multi-Site Scorecard.

3

Месечно: одитирайте всеки списък на платформа за правилни часове, адрес, телефонен номер, цени в менюто и снимки.

4

При наистина лош отзив: признайте конкретния проблем, посочете действителната поправка, и преместете разрешението извън платформата.

5

Третирайте намаляващата тенденция на всеки обект като риск за цялата марка съгласно Weakest Site Rule, не само проблем на този обект.

Тази седмица: настройте официално ежедневната-седмичната-месечната рутина за репутация, ако вече не сте, започвайки с месечен одит на хигиената на списъците на всяка платформа и всеки обект днес.

Първи Стъпки

1

Пуснете месечен одит на хигиената на списъците днес: часове, адрес, телефон, цени в менюто и снимки на всяка платформа и обект.

2

Разпределете дневна отговорност за отговор на отзиви на всеки мениджър на обект, с 24-часов прозорец за отговор и без общи копирани отговори.

3

Добавете оценка на отзивите и обем на отзивите на обект към Multi-Site Scorecard от Глава 14.

4

Напишете шаблон за отговор за справяне с наистина лош отзив: признайте конкретиките, посочете действителната поправка, преместете я извън платформата.

5

Идентифицирайте настоящия си най-слаб обект по сигнал от отзиви и третирайте го като риск за цялата марка.

ГЛАВА 18

Централни Системи Без Централен Офис

Малкото е красиво.

— Е. Ф. ШУМАХЕР

Има конкретен страх, който чувам от собственици, наближаващи четвъртия или петия си обект: страхът да се превърнат в бизнес с централен офис. Грешката е да заключите от този разумен страх, че никакви централни системи изобщо не е правилният отговор, когато действителният правилен отговор е малък брой наистина носещи споделени системи и нищо повече.

Five-System Rule го назовава изрично, защото 5 е приблизително колко наистина носещи споделени системи всъщност се нуждае петобектов независим бизнес за пица.

Система едно: споделена платформа за точка на продажба на всеки обект. Система 2: споделена система за рецепти и спецификации. Система 3: споделен инструмент за график и разписание. Система 4: един процес на счетоводство. Система 5: единен запис на доставчици и покупки.

Five-System Rule

- 1 Едно: споделена платформа за точка на продажба на всеки обект.
- 2: споделена система за рецепти и спецификации — Dough DNA Sheet, Slice Margin Matrix, Manager Mandate.
- 3: споделен инструмент за график и разписание.
- 4: една последователна сметкоплан и месечен процес на приключване.
- 5: единен запис на доставчици и покупки.

Тази седмица: изброете собствените си 5 кандидат-централни системи спрямо теста „какво конкретно се чупи без това, на всеки обект, многократно.“

Тази Седмица

1

Изброете петте си кандидат-централни системи: POS, рецепти и спецификации, разписание, счетоводство, и записи на доставчици.

2

За всяка, напишете какво конкретно се чупи, на всеки обект, многократно, ако не е споделено.

3

Изградете картата на системите и бюджета за разходи с реалната месечна цена на всяка система.

4

Преместете всичко, което в момента е централизирано и не издържа теста „чупи се без него“, обратно към местно решение.

5

Поставете дата в календара си, за да прегледате отново списъка Five-System следващата година.

ГЛАВА 19

Франчайз, Партньор Или Собственост

*Властта има тенденция да корумпира,
и абсолютната власт корумпира
абсолютно.*

— ЛОРД АКТЪН

Отвъд 5 обекта, растежът спира да бъде въпрос, на който можете да отговорите само с по-добри системи, и се превръща във въпрос за капиталова структура и контрол. 3 широки модела съществуват, и всеки разменя контрол за капитал и темпо по различен начин. Растеж, притежаван от компанията, запазва пълен контрол и пълна икономика във вашите ръце, но е ограничен от капитал по дефиниция. Оперативни партньори с дялово участие решават частично ограничението ви на капитал. Франчайзингът решава ограничението на капитала напълно, но ви коства най-много контрол от трите модела.

Control-Capital Grid картографира тези 3 модела спрямо двете неща, които наистина имат значение за решение, специфично за пица: колко капитал изисква всеки модел от вас лично, и колко директен контрол запазвате над точните стандарти за качество.



CONTROL-CAPITAL GRID — 3 МОДЕЛА НА РАСТЕЖ, РАЗМЕНЯЩИ ИЗИСКВАНЕ ЗА КАПИТАЛ ЗА ДИРЕКТЕН КОНТРОЛ НА КАЧЕСТВОТО

Ето защо пицата конкретно наказва слабия контрол по-тежко от много други концепции, подходящи за франчайз.

Диапазонът на качество на пицата между франчайзополучател, който улучва Dough DNA Sheet, и такъв, който я третира като разхлабено напътствие, е огромен.

Тази седмица: ако приближавате или сте отвъд 5 обекта, картографирайте собствената си амбиция за растеж спрямо Control-Capital Grid честно.

Първи Стъпки

1

Картографирайте амбицията си за растеж отвъд 5 обекта спрямо трите модела на Control-Capital Grid честно.

2

Изброете какъв капитал можете реалистично да финансирате само от паричен поток при растеж, притежаван от компанията.

3

Ако обмисляте оперативен партньор, идентифицирайте кой доказан мениджър на обект би могъл да вземе реален дял в нов обект.

4

Ако франчайзингът е в мислите ви, одитирайте дали действително имате изградена инфраструктура за обучение и одит на качеството, не аспирационна.

5

Подредете плана си: докажете растеж, притежаван от компанията, първо, после дялово участие на оперативен партньор, преди изобщо да обмисляте франчайзинг.

ГЛАВА 20

Оставане Независим В Мащаб

Успехът не е окончателен, провалът не е фатален: смелостта да продължиш е това, което има значение.

— ПРИПИСВАНО НА УИНСТЪН ЧЪРЧИЛ

Тази книга завършва там, където всяка глава тихо е сочила: целта никога не е била просто „повече обекти.“ Реалната цел е по-конкретна и по-трудна за задържане: множество обекти, които все още вкусват като първия, собственик, който не пече лично всяка вечер само за да предпази качеството от плъзгане, и марка, която хората във всеки квартал все още смятат за наистина своя.

Ако има една идея, която бих искал да отнесете от тази книга над всяка назована рамка в нея, това е **First-Site Test**: във всеки момент от растежа ви, при всеки брой обекти, попитайте честно дали редовен клиент от самата ви първа локация, преместен във вашата най-нова, би разпознал какво ядат и как се третират.

Представете си собственичката от увода на тази книга отново, години по-късно, стояща в кухнята на петия си обект. Тя обръща топче тесто в ръцете си от стар навик, същото движение от онази студена сутрин на обект 2. Този път се усеща правилно, защото е било замесено по спецификация, написана на дневна светлина, а не поверена на паметта, втасано на часовник, поставен до миксера, и изпечено от пицаиоло, изкачило всяко стъпало на стълба, която тя е построила умишлено. Тестът все още преминава. Това е цялата книга, в едно топче тесто.

Искам да завърша с упражнение за петгодишно планиране. Изградете **петгодишен план** през 3 пътеки, преразглеждан и коригиран годишно. Пътека на качеството: целевите ви нива на Copyability Scorecard и сертификация на Pizzaiolo Ladder

във всеки обект. Пътека на печалбата: целевия ви брой обекти, целевия ви период на изплащане на нов обект, придържащ се дисциплинирано към Payback Rule of 24, и целевата ви лента на изпълнение на Multi-Site Scorecard. Пътека на времето на собственика: колко часа седмично прекарвате на коя от трите роли, които многообектов собственик всъщност играе.

Илюстративно, петгодишен план за собственик, в момента с 3 обекта, може да цели: 8 обекта до петата година, среден Copyability Scorecard от 20+ във всички локации, покритие на Pizzaiolo Ladder от поне двама сертифицирани на етап 4 пицаиоло на обект, периоди на изплащане, задържани под 22 месеца на всяко ново отваряне.

Собствениците, които изграждат нещо наистина заслужаващо да имат на 5, 6, 7 обекта, споделят една черта повече от всяка друга: те никога не спират да третират тестото на първия си обект, стандартите на първия си обект, като действителната дефиниция на бизнеса, независимо колко локации, мениджъри, или системи се добавят отгоре.

Тази седмица, и наистина за идващата година: напишете собствения си петгодишен план през пътеките на качеството, печалбата, и времето на собственика, с реални числа на всяка, и поставете дата в календара си 6 месеца напред, за да проверите реалните си цифри спрямо него.

Този Седмица

1

Изпълнете First-Site Test честно на най-новата си локация точно сега, лично ако можете.

2

Напишете петгодишния си план през пътеките на качеството, печалбата и времето на собственика с реални числа на всяка.

3

Изчислете текущото си разпределение на практически, управленски и стратегически часове, и задайте целево разпределение за петата година.

4

Изброете коя назована рамка от тази книга все още не сте действително записали за собствения си бизнес, и започнете там.

5

Поставете дата в календара си 6 месеца напред, за да проверите реалните си цифри спрямо плана.

Речник

Copyability Scorecard	Честна оценка на това колко от успеха на първия ви обект действително живее в писани системи спрямо във вашето собствено ежедневно присъствие.
Dough DNA Sheet	Писаната спецификация за тестото ви: хидратация, прозорци за ферментация и логистика на студено втасване, поддържани идентични във всеки обект.
Commissary Break-Even	Изчислението на броя обекти, показващо кога централното производство на тесто става по-евтино от правенето на тесто пряко на всяка локация.
Peel-to-Plate Rate	Пици на час през фурната, твърдото ограничение на капацитета на обекта, независимо колко маси или шофьори има.
Slice Margin Matrix	Таблица за марж на пица, използвана за поддържане на менюто кратко и защита на печалбата, докато веригата расте между обектите.

Channel P&L Per Order	Истинската печалба на една поръчка, разбита по канал на изпълнение, след комисиона и опаковка.
Density-Radius Model	Метод за задаване на радиус на доставка по плътност на поръчките на пощенски код, а не по суровото разстояние от обекта.
Fifteen-Minute Box Test	Тест на опаковката, който проверява дали пица все още пристига правилно след типичното време за пътуване при доставка.
Pizza Site Score	Модел за оценка на кандидат-локация, обхващащ плътност на жилищата, пешеходен трафик, конкуренция и доставка на комунални услуги.
Manager Mandate	Писаната дефиниция на това какво мениджър на обект може да решава сам, и какво все още се нуждае от собственика, на всеки етап от растежа.
Pizzaiolo Ladder	Път на умения от разтягане до печене до лопата, със стандарти за време и качество на всяко стъпало, използван за обучение без зависимост от една звезда-готвач.

Single-Source Risk Score

Оценка на това колко изложен е бизнесът, когато една съставка (обикновено моцарелата) има само един доставчик.

Core-and-Flex Rule

Принципът, че марка запазва малко, фиксирано ядро във всеки обект, докато позволява дефинирана, ограничена местна гъвкавост.

Multi-Site Scorecard

Седмичният лист за сравнение (пици на час труд, отпадък от тесто, време за доставка, разход за сирене, оценка на отзиви), използван за справедливо сравняване на обекти.

Payback Rule of 24

Практическо правило за колко месеца трябва да отнеме на инвестицията на нов обект да се изплати, преди да се отвори следващият обект.

Weakest Site Rule

Дисциплината да поправите най-слабо представящия се обект, преди да отворите нов, тъй като един лош обект тегли надолу оценките на цялата марка.

Five-System Rule

Минималните споделени системи (POS, рецепти, разписание, покупки, счетоводство), от които се нуждае петобектов независим бизнес, без да изгражда централен офис.

Control-Capital Grid

Рамка за претегляне на моделите на растеж (собственост на компанията, партньор-оператор, франчайз) спрямо колко контрол и капитал запазва всеки.

First-Site Test

Въпросът, зададен преди всяко разширение: би ли вкусила и усещала тази нова локация все още като първата, която редовен клиент вече обича?

За автора

Thibault Van de Sompele е основателят на HappyChef, платформа за резервации и операции за ресторанти и хотели. Той живее и работи в Есен, Белгия, където се намира седалището на HappyChef. Може да се свърже с него на thibault@happychef.cloud.