

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

Kuinka itsenäiset pizzerianomistajat kasvavat yhdestä ravintolasta viiteen tulematta ketjuksi

KIRJOITTANUT

Thibault Van de Sompele

Sisällys

- | | |
|----|---|
| 01 | Miksi Toinen Pizzeria Epäonnistuu Useammin Kuin Ensimmäinen |
| 02 | Taikina On Liiketoiminta |
| 03 | Keskuskeittiö Vai Tuotanto Paikan Päällä: Tuotantopäätös |
| 04 | Uunin Läpivirtaus On Kapasiteettisi |
| 05 | Pizzamenun Talous |
| 06 | Alustaongelma: Toimituksen Talous |
| 07 | Oma Toimitus, Alustatoimitus Vai Vain Nouto |
| 08 | Laatikko On Tuote Toimituksessa |
| 09 | Sijainnin Valinta Pizzalle |
| 10 | Esimies, Joka Ei Ole Sinä |
| 11 | Pizzaiolojen Kouluttaminen Suuressa Mittakaavassa |
| 12 | Ostaminen Toimipisteiden Yli |
| 13 | Yksi Brändi, 3 Naapurustoa |

- 14** Luvut, Jotka Vertaavat Toimipisteitä

- 15** Toimipisteen 2 Viiteen Rahoittaminen

- 16** Viipale-ikkuna, Kioski Ja Muut Formaattit

- 17** Maine Toimipisteiden Yli

- 18** Keskusjärjestelmät Ilman Pääkonttoria

- 19** Franchising, Kumppani Vai Oma Omistus

- 20** Itsenäisenä Pysyminen Suuressa Mittakaavassa

Johdanto

Pyöritätkö yhtä todella loistavaa pizzeriaa ja mietit, pitääkö toinen toimipiste saman standardin, vai laimentaako se sitä hiljaa? Onko oma toinen toimipisteesi jo tullut ulos "lähellä mutta ei kohdallaan", etkä osaa nimetä tarkalleen miksi? Punnitsetko viittä toimipistettä viidessä vuodessa riskiä vastaan, että sinusta tulee yritys, joka ei maistu milään erityiseltä? Jos jokin tästä koskee sinua, jatka lukemista — tämä kirja on kirjoitettu juuri tätä päätöstä varten.

Tämä kirja antaa konkreettisen, saavutettavissa olevan lupauksen: kun olet lukenut sen loppuun, pystyt katsomaan mitä tahansa toista, kolmatta tai viidettä pizzeriatoimipistettä — omaasi tai harkitsemaasi ehdokasta — ja tietämään, numeroilla vaiston sijaan, pitääkö se standardisi vai kuluttaako se sitä hiljaa. Sinulla on nimettyjä työkaluja, jotka voit sanoa ääneen johtoryhmälle tiistaiaamuna: tapa arvioida, onko ensimmäinen toimipisteesi todella kopioitavissa ennen kuin allekirjoitat toisen vuokrasopimuksen, malli tietää tarkalleen, kuinka monta pizzaa tunnissa uunisi voi tuottaa ja mitä se luku tekee liikevaihtokatollesi, sääntö päättää, milloin esimiehen pitäisi soittaa sinulle ja milloin ei. Mikään tästä ei ole teoreettista. Jokainen työkalu tulee mukana käsitellyn esimerkin kanssa realistisilla luvuilla, ja jokainen luku päättyy johonkin, minkä voit tehdä tällä viikolla.

20 lukua, yksi yritys, yksi tuote — ja tavoite on yksinkertainen: varmistaa, ettei "lähes oikea" enää koskaan tarvitse riittää. Pysy

loppuun asti, niin saat vastauksen kysymykseen, joka todella ratkaisee, kannattaako 5 toimipistettä omistaa: ei miten kasvaa suuremmaksi, vaan miten pysyä juuri sellaisena yrityksenä, joka kannattaa kopioida, alusta alkaen, missä tahansa koossa. Aloitetaan.

LUKU 1

Miksi Toinen Pizzeria Epäonnistuu Useammin Kuin Ensimmäinen

Tapa, jolla teet minkä tahansa, on tapa, jolla teet kaiken.

— ZEN-SANANLASKU

Kukaan ei avaa toista pizzeriaa odottaen sen olevan huonompi kuin ensimmäinen. Juuri siksi se yleensä onkin. Ensimmäisessä toimipisteessä oli perustaja, joka maistoi kastikkeen joka aamu, joka huomasi kun mozzarellatoimittaja vaihtoi kosteuspitoisuutta, joka tunsu käsissään kun taikina oli kohonnut puoli tuntia liian pitkään. Toisessa toimipisteessä on esimies, joka tekee parhaansa reseptikortin ja puhelinnumeron kanssa, johon soittaa jos jokin menee pieleen. Näiden kahden tilanteen välinen kuilu on paikka, jossa useimmat toiset pizzeriat hiljaa menettävät sen, mikä sai ensimmäisen toimimaan.

Tämä kaava toistuu johdonmukaisuudella, joka lakkaa yllättämästä ketään, joka on nähnyt sen tapahtuvan muutaman kerran. Omistaja pyörittää ensimmäistä toimipistettä 3, 4, 5 vuotta. Siitä tulee aidosti erinomainen — ei kirjoitetun järjestelmän kautta, vaan tuhansien pienten korjausten kautta, jotka omistaja teki reaaliajassa, useimmiten huomaamattaan tekevänsä niitä. Hän suoristaa lapion kulman täällä, käskee jonkun vetämään pizzan pois 10 sekuntia aikaisin siellä, maistaa kastikkeen ja lisää hiljaa nipin lisää suolaa ennen palvelua kirjoittamatta sitä minnekään. Mitään tästä ei ole dokumentoitu, koska mitään siitä ei tarvinnut ollakaan — henkilö, joka tiesi sen, oli paikalla joka ikinen päivä. Sitten toinen toimipiste avataan neljänkymmenen minuutin päähän, ja siellä työskentelee ihmisiä, jotka eivät koskaan nähneet yhtäkään noista tuhannesta korjauksesta tapahtuvan, työskennellen reseptikortista, joka vangitsee ehkä kymmenesosan siitä, mikä todella sai ensimmäisen toimipisteen toimimaan. Pizza, joka siitä tulee, on lähellä. Läheisyys on ansa. Läheisyys arvostellaan hyvin

ensimmäisten viikkojen ajan brändinimen jäljellä olevan hyvántahtoisuuden ansiosta, ja sitten se ei enää, ja omistaja jää miettimään, mikä meni pieleen, kun rehellinen vastaus on, ettei mikään mennyt pieleen — mitään ei koskaan määritelty tarpeeksi tarkasti mennäkseen oikein.

Tässä ovat 5 useimmin esiintyvää epäonnistumismallia, koska kaavan tunnistaminen ajoissa on suurin osa korjausta.

Ensimmäinen on **reseptin ajelehtiminen ilman havaitsemista**. Taikinaresepti on paperilla identtinen toimipisteiden välillä, mutta todellinen taikina ei ole, koska paperiset reseptit jättävät pois kaiken, millä on väliä — keittiön ympäristön lämpötilan, veden lämpötilan vuodenajan mukaan, kuinka kauan sekoitin todella käy ennen kuin joku vedetään pois vastaamaan puhelimeen. Kukaan ei huomaa sitä viikkoihin, koska kukaan ei maista molempien toimipisteiden pizzaa samana päivänä.

Toinen on **johtaminen toivolla**. Omistaja palkkaa esimiehen, sanoo hänelle "tee vain niin kuin me teemme ensimmäisessä toimipisteessä", ja tarkistaa tilanteen puhelimitse kerran viikossa. Toivo ei ole järjestelmä. Esimies, jolle ei koskaan ole kerrottu tarkalleen, mitä "tapamme tehdä se" tarkoittaa numeroina, keksii oman versionsa siitä kuukauden sisällä, yleensä hieman halvemman, hieman nopeamman version, koska siihen keittiön johtaminen paineen alla ohjaa.

Kolmas on **kapasiteetin epäsuhta**. Uusi toimipiste valitaan, koska vuokra on hyvä tai sijainti näyttää vilkkaalta, kukaan tarkistamatta, pystyvätkö uuni, valmisteluvyöhyke tai toimitussäde todella tukemaan sitä volyymia, jota omistaja

toivoo. Sijainti, joka näyttää hyvältä kiinteistökaupalta, ja sijainti, joka voi tuottaa neljäsataa hyvää pizzaa lauantai-iltana, ovat 2 eri kysymystä, ja omistajat vastaavat rutiininomaisesti vain ensimmäiseen.

Neljäs on **kanavasokki**. Ensimmäinen toimipiste rakensi maineensa ruokailulla paikan päällä ja noutoasiakkaiden varassa. Toinen toimipiste, uudessa naapurustossa ilman olemassa olevaa mainetta, päättyi nojaamaan paljon enemmän toimituspalveluihin vain saadakseen ylipäättään mitään volyymia — ja omistaja huomaa, yleensä kolmannen kuukauden tienoilla, että alustapainotteisen toimipisteen katerakenne ei muistuta lainkaan sitä, mihin hän on tottunut.

Viides on **perustajan kapasiteetin romahdus**. Tämä on se hiljainen. Omistaja ei lakkaa välittämästä, hänen tuntinsa vain loppuvat kesken. 2 toimipistettä, 2 perjantai-iltaa, yksi ihminen. Jonkin täytyy antaa periksi, ja se on lähes aina laadunvalvonta, koska laadunvalvonta on tehtävä, jolla on vähiten näkyvät lyhyen aikavälin kustannukset, kun se jätetään väliin.

Tässä on työkalu, joka kannattaa esittää jokaiselle omistajalle ennen kuin hän allekirjoittaa vuokrasopimuksen toimipisteelle 2: **Copyability Scorecard**. Se esittää suoran kysymyksen — onko ensimmäinen toimipisteesi todella järjestelmä, vai onko se vain sinä? Arvioi ensimmäinen toimipisteesi asteikolla 0-4 kuudessa ulottuvuudessa: onko olemassa kirjallinen taikinaspesifikaatio, jota uusi työntekijä voisi noudattaa ilman läsnäoloasi; onko olemassa kirjallinen resepti ja annosspesifikaatio jokaiselle menun kohteelle; voiko nykyinen paras pizzaiolosi kouluttaa

uuden työntekijän hyväksyttävään paistostandardiin kahdessa viikossa ilman henkilökohtaista osallistumistasi; onko sinulla kirjallinen avaus- ja sulkemistarkistuslista, joka ei ole vain päässäsi; toimiiko tilaus- ja varastoprosessisi ilman fyysistä varastotarkastustasi; ja voiko joku muu tällä hetkellä pyörittää täyttä perjantai-illan illallispalvelua nykyisessä toimipisteessäsi, kun et ole siellä, tuloksilla joihin olisit tyytyväinen jos asiakas näkisi ne. 6 ulottuvuutta, kukin 0-4, yhteensä 24 pistettä.

COPYABILITY SCORECARD

**Kuuden ulottuvuuden summa
(taikinaspesifikaatio, reseptispesifikaatiot,
koulutettavuus, avaus/sulkemistarkistuslista,
tilausriippumattomuus, valvoton
perjantaipalvelu), kukin arvioituna 0–4,
yhteensä 24:stä.**

Havainnollistavasti: omistaja arvioi itsensä rehellisesti ja päättyy 11:een 24:stä — kohtuullinen ruokatietämys välitetty henkilökunnalle satunnaisesti, mitään ei kirjoitettu ylös, ja jyrkkä "ei" perjantaipalvelun pyörittämiseen ilman häntä. Se ei ole liiketoiminta, joka on valmis kopioitavaksi. Se on lahjakas yksilö, jolla on seuraajia. Kuvittele sama omistaja vuotta myöhemmin: hän arvioi ensimmäisen toimipisteensä 11:een, käytti 10 viikkoa kirjoittaakseen ylös sen, mikä oli elänyt vain hänen käsissään, ja avasi toisen toimipisteensä pistemäärällä 19. Taikina uudessa

toimipisteessä ei tällä kertaa ollut vain lähellä. Se oli oikein, koska ensimmäistä kertaa standardi oli olemassa jossain muualla kuin yhden ihmisen muistissa. Alhaisen pistemäärän korjaus ei ole toisen toimipisteen peruminen — se on kahdeksan-kaksitoista viikkoa kuilun sulkemista paperilla ennen kuin käytät yhtäkään euroa toiseen vuokrasopimukseen, koska jokainen piste yli noin 16:sta 24:stä vastaa, kymmenien toisen toimipisteen avaamisten perusteella, merkittävästi pienempää todennäköisyyttä, että toinen toimipiste tarvitsee hätäpelastusmatkan ensimmäisten yhdeksänkymmenen päivänsä aikana.

Nuo kahdeksan-kaksitoista viikkoa eivät ole hukattua aikaa, vaikka ne tuntuvat viivytykseltä kun olet innokas allekirjoittamaan toisen vuokrasopimuksen. Ne ovat ajanjakso, jolloin tämän luvun ensimmäisen kappaleen tuhat pientä kirjoittamatonta korjausta muunnetaan asiakirjoiksi, tarkistuslistoiksi ja koulutusrutiineiksi, joita muukalainen voisi noudattaa. Jokainen viikko, joka käytetään seuraavan luvun Taikinan DNA-lomakkeen kirjoittamiseen, viiden minuutin venytys- ja paistokoulutusvideon kuvaamiseen, tai siihen kuinka kauan uudelta työntekijältä todella kestää saavuttaa hyväksyttävä paistostandardi mittaamiseen, on viikko, joka alentaa todennäköisyyttä hätämatkalle toiseen toimipisteeseen lauantai-iltana 6 viikkoa avaamisen jälkeen. Omistajat, jotka jättävät tämän vaiheen väliin, tekevät niin yleensä koska vauhti tuntuu hyvältä ja paperityö tuntuu kasvun vastakohdalta. Se ei ole. Oikein tehty paperityö on itse asiassa se, mistä kasvu koostuu

liiketoiminnassa, jossa laatu elää jonkun käsissä ja jonkun ajoituksessa.

Tällä viikolla: arvioi oma ensimmäinen toimipisteesi rehellisesti Copyability Scorecardilla, mieluiten keittiöpäällikkösi tai parhaan pizzaiolosi arvioidessa itsenäisesti ja verratessa muistiinpanoja kanssasi, koska pistemääräsi ja heidän välinen kuilu on yleensä paikka, johon todellinen ongelma piiloutuu.

Aloittaminen

1

Arvioi ensimmäinen toimipisteesi kaikissa kuudessa Copyability Scorecard -ulottuvuudessa, kukin 0-4, ja laske yhteen 24:stä.

2

Anna keittiöpäällikkösi tai parhaan pizzaiolosi arvioida sama toimipiste itsenäisesti, vertaa sitten kahta pistetaulukkoa rivi riviltä.

3

Listaa jokainen niistä "tuhannesta pienestä korjauksesta", jotka teet muistista ja joita ei ole koskaan kirjoitettu minnekään.

4

Varaa kahdeksan-kaksitoista viikkoa ennen toisen vuokrasopimuksen allekirjoittamista kuilun sulkemiseksi paperilla, ei toimipisteen avaamiseksi.

5

Aseta tavoitteeksi 16+ 24:stä ennen sitoutumista toiseen sijaintiin.

LUKU 2

Taikina On Liiketoiminta

Anna minulle 6 tuntia kaataa puu, ja käytän ensimmäiset 4 kirveen teroittamiseen.

— LIITETTY ABRAHAM LINCOLNIIN

Kysy mitä tahansa pizzeria omistajaa, mitä hän myy, ja useimmat sanovat pizzaa. Se on väärä vastaus, tai ainakin vastaus yhden tason liian pinnallinen. Se, mitä oikeasti myyt, on tietty, toistettava taikinasuoritus, 3 kertaa päivässä, paineen alla, epäonnistumatta. Kaikki muu menussa — kastike, juusto, täytteet — on koristelua fermentaatioprosessin päällä, joka joko toimii tai ei. Tee taikina oikein, ja keskinkertainen täytevalikoima tuottaa silti tyytyväisiä asiakkaita. Tee taikina väärin, ja parhaimmat San Marzano -tomaatit ja tuorein puhvelimozzarella maailmassa eivät pelasta lautasta.

Tällä on väliä enemmän, ei vähemmän, kun sinulla on useampi kuin yksi toimipiste, koska taikina on elävä olento kellon kanssa, eivätkä kellot skaalaudu kopioimalla ja liittämällä. Yhden toimipisteen omistaja hallitsee yhtä fermentaatioympäristöä, jonka hän tuntee läheisesti — yhden keittiön ympäristön lämpötilan, yhden kylmiön todellisen käyttölämpötilan verrattuna sen mittarin asetukseen, yhden vesilähteen mineraalipitoisuuden ja kausivaihtelun. Toisessa toimipisteessä kaikki nämä muuttujat on nollattu tuntemattomiin arvoihin, ja taikina on armoton tuntemattomille arvoille. 2 tuntia kohotusta 22°C:ssa tuottaa merkittävästi erilaisen taikinan kuin 2 tuntia 19°C:ssa, eikä useimmilla keittiöillä ole aavistustakaan siitä, että niiden todellinen ympäristön lämpötila vaihtelee niin paljon hiljaisen tiistain ja täyden lauantain välillä kolmella uunilla käynnissä.

Työkalu, jonka esittelen jokaiselle toista toimipistettä avaavalle omistajalle, on **Taikinan DNA-lomake** — yksi asiakirja, joka määrittelee taikinan ei reseptinä vaan kontrolloitujen muuttujien ja hyväksyttävien alueiden joukkona, jotta 2 toimipistettä, jotka

tekevät "samaa taikinaa", voidaan todella tarkistaa toisiaan vastaan sen sijaan, että vain luotettaisiin niiden olevan samat. Se kattaa 7 kenttää: jauhotyyppi ja proteiiniprosentti, hydraatioprosentti, suolaprosentti, hiivatyyppi ja -prosentti, sekoitusaika ja lopullisen taikinan lämpötilatavoite, joukkokäymisaika ja -lämpötila, sekä lopullinen kylmäkohotuksen aika- ja lämpötila-alue. Jokainen kenttä saa tavoitteen ja hyväksyttävän toleranssikaistan, ei vain yhden luvun, koska spesifikaatio ilman toleranssia on spesifikaatio, jota kukaan ei todella pysty osumaan todellisissa keittiöolosuhteissa.

Havainnollistavasti, napolilaistyyllisen taikinan spesifikaatio voisi kuulua: jauho 00, proteiini 12,5%; hydraatio 62%, toleranssi $\pm 1\%$; suola 2,8%; tuore hiiva 0,15%; sekoita lopulliseen taikinan lämpötilaan 24°C , toleranssi $\pm 1^{\circ}\text{C}$; joukkokäyminen 2 tuntia huoneenlämmössä, toleranssi ± 20 minuuttia; kylmäkohotus 20-24 tuntia 4°C :ssa. Se ei ole runollinen kuvaus perheresepistä. Se on asiakirja, jota vastaan uuden toimipisteen aamuvalmistelija voidaan testata lämpömittarilla ja vaa'alla, ja asiakirja, jonka voit antaa esimiehelle ja sanoa "tämä on standardi, ei ehdotus".

TAIKINAN DNA-LOMAKE

7 kontrolloitua muuttujaa, kukin tavoitteen ja toleranssikaistan kanssa: jauho/proteiini %, hydraatio %, suola %, hiiva %, sekoitusaika ja lopullinen taikinan lämpötila, joukkokäymisaika ja -lämpötila, kylmäkohotuksen aika- ja lämpötila-alue.

2 yksityiskohtaa saavat Taikinan DNA-lomakkeen todella toimimaan toimivassa keittiössä sen sijaan, että se roikkuisi laminoituna ja huomiotta seinällä. Ensinnäkin, jokainen kenttä tarvitsee instrumentin, ei arvausta — anturilämpömittarin taikinan lämpötilalle, vaa'an hydraatiolle ja suolalle kannun ja nipin sijaan, jääkaappilämpömittarin, jota tarkistetaan mittaria vastaan sen sijaan, että siihen luotettaisiin sokeasti, koska kylmiöt ajalehtivät näytetystä asetuksestaan useammin kuin omistajat olettavat, erityisesti vanhemmassa käytetyssä yksikössä, joka on ostettu halvalla uuteen toimipisteeseen. Toiseksi, lomake tarvitsee vastuuhenkilön jokaisessa toimipisteessä — yhden nimetyn henkilön, jonka työhön kuuluu lomakkeen tarkistaminen todellisuutta vastaan kerran viikossa, ei "kuka vain on vuorossa", koska standardi, jonka tarkistamisesta kukaan ei ole vastuussa, on standardi, joka on olemassa vain sinä päivänä kun kirjoitit sen.

Työkalun toinen puoli on **Fermentaatiokello** — yksinkertainen aikataulumalli, joka työskentelee taaksepäin päivän

ensimmäisestä aikataulutetusta paistosta kiinnittäen jokaisen edellisen vaiheen alkamisajan, jotta taikinan valmius lakkaa olemasta tunne ja tulee tapaamiseksi. Jos ensimmäisen pizzasi täytyy lähteä uunista klo 11:30, ja kylmäkohotuksesi tarvitsee vähintään 22 tuntia, sekoituksesi täytyy tapahtua noin klo 13:30 edellisenä päivänä, ottaen huomioon kahden tunnin joukkokäymisen ja puskurin henkilökunnan todellisuuksille kuten joku saapuu 10 minuuttia myöhässä. Kirjoita tämä taaksepäin suuntautuva aikataulu jokaiselle päivänajalle, jolloin toimipisteesi toimii, kiinnitä se sekoittimen viereen, ja olet muuttanut "taikinatyyppi tietää milloin aloittaa" — yhden epäonnistumis pisteen — järjestelmäksi, joka selviää tuon henkilön vapaapäivästä.

Fermentaatiokellon Rakentaminen

- 1 Kiinnitä päivän ensimmäinen aikataulutettu paistoaikasi.
- 2 Vähennä kylmäkohotuksen minimisi löytääksesi myöhäisimmän mahdollisen sekoitusaikasi.
- 3 Vähennä joukkokäymisikkuna tuosta sekoitusajasta.
- 4 Lisää puskurin tavallisille henkilökunnan todellisuuksille kuten myöhäinen saapuminen.
- 5 Kirjoita taaksepäin suuntautuva aikataulu jokaiselle päivänajalle ja kiinnitä se sekoittimen viereen.

Tässä talous tulee esiin, ja tämä on osa, jonka omistajat johdonmukaisesti aliarvioivat: tiukoilla toleransseilla varustettu taikinaspesifikaatio vähentää suoraan hukkaa. Toimipiste, jossa on löysä fermentaatiokontrolli, heittää tyypillisesti pois taikinapalloja, jotka ovat kohonneet liikaa ja veltostuneet, tai kohonneet liian vähän eivätkä venyt kunnolla, nopeudella joka havainnollistavasti on 4-7% päivittäisestä taikinatuotannosta kurittomassa toimipisteessä verrattuna 1-2%:iin toimipisteessä, jossa on kirjallinen spesifikaatio ja kiinnitetty kello.

Toimipisteessä, joka sekoittaa 300 taikinapalloa päivässä noin 0,55 euron ainesosakustannuksella palloa kohden, tämä kuilu 6% ja 1,5% hukan välillä on noin 7,40 euroa päivässä, tai lähellä 2 700 euroa vuodessa — rahaa, joka rahoittaa aidosti merkittävän osan toisen toimipisteen avauskustannuksista, istuen prosessin sisällä, jota useimmat omistajat eivät ole koskaan mitanneet, koska heille ei ole koskaan tullut mieleen, että taikinahukka on rivi, jota kannattaa seurata erikseen yleisistä ruokakustannuksista.

Kerro tämä kuilu kolmella toimipisteellä, joista jokainen pyörittää omaa fermentaatiokontrolliaan omalla kurinalaisuusasteellaan, ja vuosittainen luku lakkaa olemasta pyöristysvirhe ja alkaa lähestyä nuoremman esimiehen palkkaa, istuen hiljaa kustannuskategorian sisällä, jonka useimmat tulos-/tappiolaskelmat hautaavat yleiseen "ruokakustannus"-riviin, jossa kukaan ei koskaan eristä sitä. Omistajat, jotka huomaavat tämän, ovat niitä, jotka alkavat punnita heitettyjä taikinapalloja kahden viikon ajan jokaisessa toimipisteessä — ei arvioiden, vaan todella punniten mitä päättyy roskikseen

sulkiessa joka ilta, ja kirjaamalla sen tuon päivän kokonaissekoitusta vastaan — koska luku, jonka näet leikepöydällä, muuttaa käytöstä keittiössä nopeammin kuin mikään käytäntömuistio koskaan tekee.

Tällä viikolla: kirjoita Taikinan DNA-lomakkeesi nykyisen parhaiten menestyvän toimipisteesi taikinalle — jokainen kenttä, toleransseineen, ei vain tavoitteineen — ja kiinnitä Fermentaatiokellosi sekoittimen viereen. Jos et voi täyttää jokaista kenttää muistista tarkistamatta, se on kuilu, jonka toinen toimipisteesi on juuri perimässä.

TAIKINAN DNA-LOMAKE — ESIMERKKISPESIFIKAATIO

Parametri	Spesifikaatio
Hydraatio	62–65%
Joukkokäyminen	2 tuntia, huoneenlämpö
Kylmäkohotus	24–72 tuntia, 3–4°C
Pallon paino	250g ± 5g
Lepo jääkaapin ulkopuolella ennen käyttöä	60–90 minuuttia
Sama joka toimipisteessä, joka päivä	Ei paikallista vaihtelua sallita

Tällä Viikolla

1

Kirjoita Taikinan DNA-lomakkeesi parhaan toimipisteesi taikinalle, täytä kaikki 7 kenttää tavoitteella ja toleranssikaistalla, ei vain tavoitteella.

2

Osta tai varmista, että anturilämpömittari ja vaaka ovat päivittäisessä käytössä sekoittimen luona kannun ja nipin sijaan.

3

Nimeä yksi vastuuhenkilö per toimipiste, jonka työhön kuuluu lomakkeen tarkistaminen todellisuutta vastaan kerran viikossa.

4

Kirjoita Fermentaatiokello taaksepäin ensimmäisestä paistoajastasi ja kiinnitä se sekoittimen viereen.

5

Punnitse heitetyt taikinapallot sulkiessa kahden viikon ajan ja kirjaa päivittäinen hukkaprocentti kokonaissekoitettua taikinaa vastaan.

LUKU 3

Keskuskeittiö Vai Tuotanto Paikan Päällä: Tuotantopäätös

*Jumalaan me luotamme; kaikkien muiden
on tuotava dataa.*

— W. EDWARDS DEMING

Jossain toimipisteen 2 ja 3 välillä lähes jokainen pizzeria omistaja kysyy saman kysymyksen: pitäisikö meidän jatkaa taikinan valmistamista jokaisessa toimipisteessä, vai pitäisikö meidän rakentaa yksi keskuskeittiö ja jakaa se? Se on hyvä kysymys, jonka useimmat omistajat esittävät väärään aikaan, koska he kysyvät emotionaalisesti — "olen väsynyt kouluttamaan taikinatyyppejä jokaisessa toimipisteessä" — matemaattisen sijaan. Se on todellinen päätös todellisella kannattavuuspisteellä, ja sen pieleen meneminen kumpaan tahansa suuntaan maksaa sinulle rahaa vuosien ajan.

Kysymyksen emotionaalinen versio nousee yleensä pinnalle huonon viikon jälkeen. Uusi työntekijä toimipisteessä 3 on sekoittanut taikinaa 6 viikkoa eikä pysty vielääkään johdonmukaisesti osumaan hydraatitavoitteeseen, erä lähtee ulos lauantaina alikohonneena, ja omistaja, uupuneena, päättää paikan päällä, että tuotannon keskittäminen ratkaisisi kaiken. Joskus se ratkaisisi. Usein, kolmella toimipisteellä, se ei ratkaisisi — se vaihtaisi yhden ongelman (taikinatiimien kouluttaminen useissa toimipisteissä) toiseen, kalliimpaan (toimitusvan, kylmäketju, ja yksittäinen epäonnistumispiste, joka nyt vaikuttaa jokaiseen toimipisteeseen kerralla yhden sijaan). Päätös ansaitsee saman numeerisen käsittelyn kuin kaikki muu tässä kirjassa, ei kuukauden pahimpana iltana tehtyä päätöstä.

Tuotanto paikan päällä pitää taikinan tuoreena, pitää jokaisen toimipisteen pizzaiolon taitavana ja sitoutuneena tuotteeseen, sen sijaan että hän vain paistaisi jonkun muun kiekkoa, ja välttää päivittäisiä ajoja tekevän toimitusvan kustannuksen ja monimutkaisuuden. Se tarkoittaa myös fermentaatiolaadun

hallitsemista jokaisessa yksittäisessä toimipisteessä itsenäisesti, mikä on tarkalleen edellisen luvun kertolaskuongelma — enemmän toimipisteitä tarkoittaa enemmän paikkoja, joissa Taikinan DNA-lomake voi hiljaa ajelehtia.

Keskuskeittiön tuotanto keskittää taidon ja laadunvalvonnan yhteen keittiöön, jota johtavat parhaat ihmisesi, jakaa johdonmukaisen tuotteen jokaiseen toimipisteeseen, ja vapauttaa myymälätason henkilökunnan ja tilan palvelulle tuotannon sijaan. Se lisää myös kuljetuskustannuksen, kuljetusriskin (myöhästynyt tai epäonnistunut toimitus on nyt saman päivän kriisi jokaisessa alavirran toimipisteessä), ja todellisen kysymyksen siitä, paistuuko 2 tuntia jäähdytetyssä pakettiautossa matkustanut taikina identtisesti taikinan kanssa, joka ei koskaan poistunut sekoitushuoneesta.

Työkalu tässä on **Keskuskeittiön Kannattavuuspiste** — malli, joka vertaa täysin kuormitettua paikan päällä tapahtuvan tuotannon kustannusta keskitettyyn tuotantoon plus jakeluun, toimipistemäärän funktiona, jotta löydät sijaintien määrän, jossa keskuskeittiö todella alkaa säästää rahaa sen sijaan, että se vain tuntuisi järjestäytyneemmältä.

Rakenna se neljästä kustannuslohkosta. Ensiksi, paikan päällä tapahtuva tuotantotyö: tunnit viikossa, jotka toimipiste käyttää erityisesti taikinatuohtantoon — sekoitukseen, annosteluun, kaukalonhallintaan — kerrottuna täysin kuormitetulla tuntikustannuksella. Toiseksi, hukka paikan päällä: luvusta 2, ainesosakustannus, joka menetetään fermentaation epäjohdonmukaisuuteen, joka on yleensä korkeampi per

toimipiste, kun jokainen toimipiste kouluttaa oman taikinatiiminsä alusta. Kolmanneksi, keskuskeittiön kiinteä kustannus: vuokra, laitteet, ja pienemmän, taitavamman keskustuotantotiimin palkat, levitetynä sen mukaan kuinka montaa toimipistettä palvelet. Neljänneksi, jakelukustannus: pakettiauto, kuljettaja, polttoaine, ja jäähdytetyn pakkauksen kustannus per toimitusajo, tyypillisesti päivittäinen tai joka toinen päivä -kustannus per toimipiste riippuen tuotanto- ja säilyvyysmatematiikastasi.

Keskuskeittiön Kannattavuuspisteen Rakentaminen

- 1 Laske yhteen paikan päällä tapahtuvan tuotannon työtunnit viikossa per toimipiste ja kerro täysin kuormitetulla tuntikustannuksella.
- 2 Lisää jokaisen toimipisteen fermentaatiohukkakustannus luvun 2 Taikan DNA-lomakkeen seurannasta.
- 3 Hinnoittele hypoteettisen keskuskeittiön vuokra, laitteet ja taitava työvoima, levitä se sitten kohdesijaintien määrälle.
- 4 Arvioi viikoittainen jakelukustannus per toimipiste: pakettiauto, kuljettaja, polttoaine ja jäähdytetty pakkaus.
- 5 Vertaa kokonaispaikan-päällä-kustannusta per toimipiste kokonaiskeskuskeittiökustannukseen per toimipiste useilla eri toimipistemäärillä löytääksesi risteyskohdan.

Havainnollistavasti: toimipiste, joka tekee omaa taikinaansa, käyttää noin 14 työtuntia viikossa tuotantoon 16 €/tunti täysin kuormitettuna, plus noin 95 €/viikko vältettävissä olevaa fermentaatiohukkaa — kutsutaan sitä 319 €/viikko tuotantokustannukseksi per toimipiste, paikan päällä. Sitä samaa toimipistettä palveleva keskuskeittiö tarvitsee noin 2,5 tuntia vähemmän paikallista työtä (joku vielä annostelee ja viimeistelee sen), joten paikan päällä oleva kustannus laskee noin 135 €/oon/viikko, mutta toimipiste tarvitsee nyt jakeluajon keskimäärin 45 €/viikko, plus osuutensa keskuskeittiön kiinteästä kustannuksesta — keskuskeittiö voisi maksaa 2 400 €/viikko vuokrassa, laitteiden leasingissa ja taitavassa työvoimassa, mikä neljälle toimipisteelle levitetynä on 600 €/viikko per toimipiste. Kokonaiskeskuskeittiömallin kustannus per toimipiste: noin 780 €/viikko. Neljällä toimipisteellä keskuskeittiö on kalliimpi kuin paikan päällä tapahtuva tuotanto, ei halvempi — kiinteää kustannusta kantaa liian harva sijainti. Aja samat luvut kahdeksalla toimipisteellä, ja kiinteä kustannus per toimipiste laskee 300 €/oon/viikko, mikä tuo keskuskeittiön kokonaiskustannuksen noin 480 €/oon/viikko per toimipiste verrattuna 319 €/viikko paikan päällä olevaan kustannukseen — nyt paikan päällä tapahtuva tuotanto on silti halvempaa, mutta kuilu on kaventunut jyrkästi, ja jos paikan päällä oleva hukka on korkea (kurittomat taikinatiimit jokaisessa uudessa toimipisteessä, mikä on yleistä juuri silloin kun kasvat nopeimmin), risteyskohta voi tapahtua jo viidellä tai kuudella toimipisteellä.

Luku, jolla todella on merkitystä, ei ole universaali "keskuskeittiö N toimipisteessä" -sääntö — se on oma kannattavuuspisteesi, ja se liikkuu hukkaprosenttisi, paikallisen työvoimakustannuksesi, ja keskuskeittiösi kiinteän kustannuksen tehokkuuden mukana. Omistajat, jotka saavat tämän oikein johdonmukaisimmin, saavat risteyskohdan jonnekin viiden ja 9 toimipisteen välille, lähes koskaan ennen neljää ja harvoin kannattaa lykätä yli 10.

On myös laadullinen ulottuvuus, jota puhdas kustannusmalli ei vangitse, ja sinun tulisi punnita se tarkoituksellisesti sen sijaan, että antaisit laskentataulukon päättää yksin. Taikina, joka matkustaa 2 tuntia jäähdytetyssä pakettiautossa ja viimeistelee kylmäkohotuksensa toisen toimipisteen jääkaapissa, ei ole automaattisesti huonompi kuin paikan päällä sekoitettu taikina — ammattileipomot ja pizzaketjut todistavat päivittäin, että se voi olla erinomaista — mutta se lisää vaiheen, jossa jokin voi mennä pieleen, mitä yhden toimipisteen ei koskaan tarvitse hallita: pakettiauton hajoaminen, lämpötilapoikkeama lastauksen aikana, kuljettaja, joka on myöhässä juuri sinä aamuna, kun lauantain brunssiruuhkasi tarvitsee taikinaa tasan klo 10. Ennen kuin sitoudut keskuskeittiömalliin, aja se rinnakkain paikan päällä tapahtuvan tuotannon kanssa yhdessä toimipisteessä neljästä kuuteen viikkoa, maista tulokset itse sokkona Taikinan DNA-lomakkeesi standardia vastaan, ja pääätä vasta sitten, ovatko kustannussäästöt lisätyn logistiikkariskin arvoisia todellisella toimipistemäärälläsi.

Tällä viikolla: rakenna omat 4 kustannuslohkoasi todellisilla luvuillasi, vaikka karkeasti, ja laske, mikä oma kannattavuuspisteesi toimipistemäärä oikeasti on — vertaa sitä

sitten siihen, kuinka monta toimipistettä suunnittelet olevan kolmen vuoden kuluttua, jotta tiedät jo tänään, rakennatko kohti ikuisesti paikan päällä toimivaa liiketoimintaa vai keskuskeittiötä, jolle sinun pitäisi alkaa etsiä tilaa nyt.

Toteuta Käytäntöön

1

Laske yhteen paikan päällä tapahtuvan tuotannon työtunnit viikossa per toimipiste ja kerro täysin kuormitetulla tuntikustannuksellasi.

2

Hae luvun 2 fermentaatiohukkakustannuksesi per toimipiste toisen kustannuslohkon täyttämiseksi.

3

Hinnoittele hypoteettisen keskuskeittiön vuokra, laitteet ja taitava työvoima kiinteän kustannuslohkon rakentamiseksi.

4

Arvioi viikoittainen jakelukustannus per toimipiste (pakettiauto, kuljettaja, polttoaine, jäähdytetty pakkaus) neljättä lohkoa varten.

5

Laske oma Keskuskeittiön Kannattavuuspisteesi toimipistemäärä ja vertaa sitä kolmen vuoden toimipistesuunnitelmaasi.

LUKU 4

Uunin Läpivirtaus On Kapasiteettisi

Et voi johtaa sitä, mitä et mittaa.

— LIITETTY PETER DRUCKERIIN

Omistajat, jotka törmäävät kasvun seinään, sanovat lopulta jonkin version samasta asiasta: "olimme kiireisiä mutta emme tienanneet rahaa sinä iltana." 9 kertaa kymmenestä todellinen tarina on se, että ruokasali pystyi istuttamaan enemmän ihmisiä kuin uuni pystyi todella ruokkimaan, eikä kukaan koskaan tehnyt matematiikkaa huomatakseen tätä epäsuhtaa ennen kuin se maksoi heille täyteen varatun, alituottavan lauantain.

Kuvittele näyttämö, koska se on tuttu lähes jokaiselle kasvavalle pizzerialle: jokainen pöytä täynnä, viidentoista minuutin jonotuslista ovella, tarjoilijat liikkuvat nopeasti, ja silti keittiön tilaukset kasautuvat lapiokiskolle nopeammin kuin uuni pystyy tyhjentämään ne. Asiakkaat odottavat 40 minuuttia pizzaa, jonka pitäisi kestää 10. Osa lähtee pois. Osa tilaa vähemmän lisukkeita koska he ovat ärtyneitä sen sijaan että olisivat rentoutuneita. Omistaja katsoo täyttää huonetta ja hyvää huippulukua ja olettaa, että liiketoiminta kukoistaa, kun todellinen lukema on se, että toimipiste jätti rahaa pöydälle kykenemättä palvelemaan kysyntää, joka jo seisoj ovella. Tämä on yleisin kapasiteetin vääärädiagnoosi, joka on erityisesti pizzalle ominainen, koska pizzan pullonkaula on niin usein näkymätön — se ei ole puuttuva kassa, puuttuva tarjoilija, tai puuttuva pöytä. Se on laatikko, joka voi sisältää vain tietyn määrän lämpöä tekemässä tiettyä määrää työtä tunnissa, ja se luku lasketaan harvoin ennen kuin se on jo ollut ongelma kuukausia.

Uunillasi on kova luku: pizzaa tunnissa. Se luku ei ole pehmeä tavoite — se on absoluuttinen katto toimipisteesi liikevaihdolle mille tahansa tunnille, riippumatta siitä, kuinka paljon henkilökuntaa palkkaat, kuinka monta pöytää sinulla on, tai

kuinka hyvä markkinointisi on. Ruokasali, jossa on 80 paikkaa ja uuni, joka kykenee 60 pizzaan tunnissa, on toiminnallisesti 60 pizzaa tunnissa -ravintola pukeutuneena 80 paikan asuun.

Laskelma on **Lapiosta-Lautaselle -Suhde**, ja se on rakennettu kolmesta syöttestä: paistoaika per pizza (minuutit, jotka se fyysisesti istuu uunissa), uunitason kapasiteetti (kuinka monta pizzaa mahtuu uuniin samanaikaisesti), ja lastaus/purkukustannus — sekunnit, jotka taitava pizzaiolo käyttää saadakseen pizzan sisään ja vetäessään yhtä ulos, mikä on tärkeämpää kuin omistajat luulevat, koska se on kuollutta aikaa, jolloin uuni ei paista. Puulla lämmitetty napolilainen uuni saattaa paistaa pizzan 90 sekunnissa mutta mahdollistaa vain yhden, ehkä 2, kerrallaan, ja vaatia erittäin taitavan lapio-operaattorin pitämään lastaus/purkukustannuksen alhaisena. Tasouuni saattaa paistaa 6-8 minuutissa mutta mahdollistaa 6 pizzaa kahdella tasolla, ja sietää kokemattomamman operaattorin. Nämä tuottavat hyvin erilaisia läpivirtauslukuja, joita omistajat laskevat harvoin nimenomaisesti — he vain tuntevat uunin "hidastuvan" kiireisenä iltana tietämättä todellista kattoa, johon he törmäävät.

LAPIOSTA-LAUTASELLE -SUHDE

**(Uunitason kapasiteetti ÷ paistoaika
minuutteina) × 60, säädettyä alaspäin
lastaus/purkukustannuksen sekunneilla per
pizza, antaa tunnissa tuotettavat pizzat.**

Havainnollistavasti: kaksitasoinen kaasuuuni, 4 pizzaa per taso, 7 minuutin paistoaika, keskimäärin 20 sekunnin lastaus/purkukustannuksella per pizza yhden kokeneen pizzaiolon käsittelemänä molemmilla tasoilla työskennellen. 8 pizzaa kypsyy samanaikaisesti, kukin vieden 7 minuuttia plus ylimääräisen ajan sen saamiseksi sisään — käytännössä tämä uuni, hyvin pyöritettynä, tuottaa noin 55-60 pizzaa tunnissa täydellä teholla, mutta vain jos pizzaiolon ei koskaan tarvitse pysähtyä myös valmistelevaan, vastaamaan puhelimeen, tai korjaamaan väärin lähetettyä tilausta. Lisää toinen henkilö, joka on omistautunut puhtaasti lastaukseen ja vetämiseen, ja voit työntää sitä kohti 65-70:tä, koska pullonkaula ei koskaan todella ollut uunin fysiikkaa, vaan yksi ihminen, joka sitä johti.

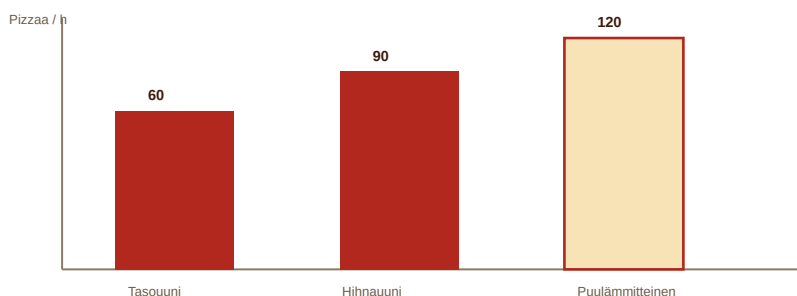
Tämä on oivallus, jonka pitäisi muuttaa tapaasi ajatella kapasiteettikuluista: toinen uuni on hyvin usein halvempi kuin lisää istumapaikkoja. Kahdenkymmenen paikan lisääminen ruokasaliin tarkoittaa lisää huonekaluja, lisää lattiatilaa (vuokraa), lisää etuosan työvoimaa, eikä tee mitään läpivirtauskatollesi, jos keittiö ei silti pysty tuottamaan lisää pizzaa tunnissa täyttääkseen niitä paikkoja. Toinen tasouuni sitä vastoin saattaa maksaa saman verran kuin 3 kuukautta sitä laajennetun ruokasalin ylimääräistä vuokraa maksaisi, ja se nostaa suoraan liikevaihtokattoasi jokaiselle jäljellä olevalle tunnille jolloin pyörität liiketoimintaa. Omistajat päätyvät tämän kaupan väärälle puolelle useammin kuin odottaisivat — kaunis laajennettu ruokasali, joka silti pullonkaulaantuu tarkalleen samaan 60 pizzaan tunnissa kuin ennen remonttia, koska kukaan ei koskenut uuniin.

Kannattaa myös erottaa 2 erilaista kapasiteettiongelmaa, joita kasvava omistaja kohtaa, koska ne vaativat erilaisia korjauksia. Ensimmäinen on tasaisen tilan läpivirtaus — pystyykö uunisi ylläpitämään tiettyä pizzaa-tunnissa-nopeutta 3 tai 4 tuntia peräkkäin ilman että pizzaiolo palaa loppuun tai laatu horjuu väsymyksen iskiessä. Toinen on huippuhetken purskauskapasiteetti — viidentoista minuutin ikkuna noin klo 19:45, jolloin jokaisen pöydän tilaus saapuu keittiöön hetkien sisällä toisistaan, mikä on yhtä paljon jonotusongelma kuin läpivirtausongelma, ja jonka toinen, pienempi, puhtaasti huippupurskauksia imemään omistautunut uuni voi ratkaista halvemmallalla kuin pääuunisi jalanjäljen kaksinkertaistaminen. Usean toimipisteen omistajat, jotka ratkaisevat pahimpia perjantai-illan ruuhkia, huomaavat usein, ettei korjaus ole lainkaan pääuunin vaihtaminen, vaan kompaktin toissijaisen tasouunin lisääminen, joka on mitoitettu vain viidentoista minuutin purskauksen huipun poistamiseen, seisten kylmänä loppuviikon.

Rakenna **Huipputunnin Kapasiteettisuunnittelija** omalle toimipisteellesi: ota Lapiosta-Lautaselle -Suhteesi (pizzaa/tunti täydellä ponnistuksella) ja vertaa sitä todelliseen huipputunnin tilausvolyymiisi POS-datastasi viimeisten 8 viikonlopun ajalta. Jos huipputuntisi osuu säännöllisesti 90%+ lasketusta läpivirtauskatostasi, et ole alimiehitetty kassalla tai ovella — olet uunin rajoittama, eikä mikään määrä etuosan rekrytointia korjaa perjantai-iltaa, joka on todellisuudessa rajattu sillä, kuinka nopeasti taikina voi lähteä tasolta. Jos huipputuntisi istuu mukavasti alle 70% katosta, pullonkaulasi on muualla —

todennäköisesti etuosan nopeus, toimituskuljettajien saatavuus, tai itse kysyntä — ja toinen uuni olisi kallis vastaus kysymykseen, jota kukaan ei kysynyt.

Tällä viikolla: laske oma Lapiosta-Lautaselle -Suhteesi käyttäen todellista paistoaikaasi, uunitason kapasiteettiasi ja rehellistä lastaus/purkukustannustasi, hae sitten viimeisten 8 viikonlopun huipputunnin tilausmäärät POS:istasi ja katso, kuinka lähellä kattoo toimit. Jos olet yli 85%, ala hinnoitella toista uunia ennen kuin alat hinnoitella isompaa ruokasalia.



LAPIOSTA-LAUTASELLE -SUHDE UUNITYYPIN MUKAAN — LUKU, JOKA ASETTAA TOIMIPISTEESI TODELLISEN KAPASITEETTIKATON

Aloittaminen

1

Laske Lapiosta-Lautaselle -Suhteesi todellisesta paistoajastasi, uunitason kapasiteetista ja rehellisestä lastaus/purkukustannuksesta.

2

Hae viimeisten 8 viikonlopun huipputunnin tilausmäärät POS:istasi.

3

Vertaa huipputunnin volyymia läpivirtauskattoosi prosentteina.

4

Jos olet yli 85%, hanki tarjous toiselle uunille ennen kuin hinnoittelet isompaa ruokasalia.

5

Jos olet alle 70%, katso etuosan nopeutta ja kuljettajien saatavuutta uunin sijaan.

LUKU 5

Pizzamenun Talous

*Yksinkertaisuus on äärimmäistä
hienostuneisuutta.*

— LIITETTY LEONARDO DA VINCIIN

Pizzeriamenulla on erityinen tapa kuolla tuhannen pienen lisäyksen kautta. Kanta-asiakas pyytää lisäsieniä, ja omistaja sanoo kyllä koska kieltäytyminen täytteestä tuntuu pikkumaiselta. Uusi pizzaiolo haluaa lisätä oman allekirjoitusluomuksensa. Trendiartikkeli sanoo, että tryffeliöljyllä on hetkensä. Mikään näistä yksittäisistä päätöksistä ei tunnu maksavan mitään, eikä mikään niistä, yksinään, maksakaan. Yhdessä, kahden tai kolmen vuoden aikana, ne muuttavat tiukan, kannattavan, helposti toteutettavan 14 pizzan menun rönsyileväksi 30 kohteen menuksi, jossa kukaan — ei omistaja, eivät esimiehet, eivät uudet työntekijät toimipisteessä 3 — todella tiedä, mitkä kohteet tuottavat rahaa.

Hyödyllinen diagnostinen kysymys omistajalle tässä asemassa: anna painettu menu uusimmalle pizzaiolole ja pyydä häntä nimeämään oikeat täytepainot jokaiselle kohteelle katsomatta mitään. Kuinka monta hän saisi oikein? Yhdessä hyvin johdetussa toimipisteessä vastaus on yleensä "useimmat", koska toisto ja läheisyys omistajaan täyttävät aukot, jotka kirjalliset spesifikaatiot jättävät auki. Kolmen toimipisteen liiketoiminnassa, jossa sama menu on kopioitu kahteen muuhun sijaintiin, joita johtavat ihmiset, jotka eivät koskaan nähneet alkuperäisen omistajan rakentavan reseptejä tuntumalla, rehellinen vastaus laskee nopeasti — ja se laskee nopeimmin tarkalleen niiden matalan volyymin kohteiden kohdalla, joita tilataan niin harvoin, ettei kukaan saa tarpeeksi toistoa rakentaakseen lihasmuistia niiden ympärille, mikä on tarkalleen kuolleen painon neljännes, jonka tämä luku on kohta tunnistamassa.

Kuvittele pizzaiolo kahden kuukauden ikäisessä toimipisteessä 3, keskellä perjantairuuhkaa, tuijottaen tilausta pizzalle, jonka hän on tehnyt tarkalleen 2 kertaa aiemmin. Hän tavoittelee "anteliaan kourallisen" erikoisjuustosekoitusta koska niin reseptikortti sanoo, ja antelias tarkoittaa hänelle jotain eri kuin se tarkoitti omistajalle, joka kirjoitti kortin 2 vuotta ja yhden naapuruston päästä. Kukaan ei huomaa ylimääräisiä kahtakymmentä grammaa sinä iltana. Kaikki huomaavat sen lopulta vuoden lopun juustolaskussa.

Pizzamenun ydintalous kulkee yhden ainesosan kautta enemmän kuin minkään muun: juuston. Mozzarella on tyypillisesti yksittäinen suurin muuttuva kustannus pizzasi tulos-/tappiolaskelmassa, ja se on myös ainesosa, joka on haavoittuvin sille, mitä tämä kirja kutsuu **täytteen ryömimiseksi** — hidas, näkymätön kasvu juuston ja täytteiden keskimääräisissä grammoissa jokaista pizzaa kohden henkilöstön vaihtuessa ja "anteliaan kourallisen" tulkitaan antelammin joka kerta, kun uusi työntekijä katselee vanhan työntekijän tekevän sitä hieman painavammin kuin spesifikaatio. Pizza, joka on määritelty 120 grammalle mozzarellaa, joka ajelehtii 145 grammaan 18 kuukauden aikana, kerrottuna jokaisella myydyllä pizzalla, on katevuoto, jota kukaan ei huomaa millään yksittäisellä kuitilla ja jonka kaikki huomaavat vuotuisessa ruokakustannusprosentissa.

Työkalu on **Slice Margin Matrix** — jokainen pizza menussasi, piirrettynä kahdelle akselille: katetuotto euroissa, ja myyntivolyymi osuutena kokonaispizzamyynnistä. Tämä tuottaa 4 neljännestä, ja jokainen kertoo sinulle jotain eri tehtävää.

Korkea kate, korkea volyymi: tähtesi — suojele niitä, älä koskaan anna niiden spesifikaation ajelehtia, esitele niitä. Korkea kate, matala volyymi: piilotetut voittajat — kannattava pieni tönäisy menusijoitteluun tai henkilökunnan suositukseen volyymin kasvattamiseksi. Matala kate, korkea volyymi: ongelmalapsesi — nämä syövät ruokakustannusprosenttiasi juuri koska asiakkaat rakastavat niitä, ja ne tarvitsevat joko pienen, varovaisen hinnankorotuksen tai spesifikaation tiukentamisen, ei poistamista. Matala kate, matala volyymi: kuollut paino — pizzat, jotka ovat olemassa koska joku piti niistä kerran, jotka lisäävät valmistelun monimutkaisuutta, varastonimikkeitä, ja menun sekaannusta ansaitsematta paikkaansa.

Havainnollistavasti: Margherita hinnoiteltuna 11 euroon, maksaen 3,20 euroa ainesosissa mukaan lukien 130g mozzarellaa 9,40 €/kg, tuottaa 7,80 euron katetuoton — ja jos se on myydyin tuotteesi, se on tähti. "Neljän Lihan Deluxe" hinnoiteltuna 16 euroon, ladattuna 180g mozzarellaa plus salamia, kinkkua, pekonia ja makkaraa, saattaa maksaa 7,90 euroa ainesosissa — vain 8,10 euron katetuotto, tuskin enemmän euroja kuin Margherita huolimatta 45% korkeammasta hinnasta, ja jos se on myös korkean volyymin kohde, se on hiljaa menusi huonoin pizza myydä lisää, ei paras, puhtaasti koska täytekuustannus skaalautuu nopeammin kuin hinta.



SLICE MARGIN MATRIX — JOKAISEN PIZZAN PIIRTÄMINEN KATETUOTON JA MYYNTIVOLYYMIN MUKAAN

Tämä on syy, miksi lyhyempi menu ylittää johdonmukaisesti pidemmän useissa toimipisteissä, eikä se ole todellisuudessa esteettinen argumentti — se on toteutusargumentti. 14 kohteen menu tarkoittaa, että jokainen pizzaiolo jokaisessa toimipisteessä voi pitää jokaisen spesifikaation tarkasti mielessään. 30 kohteen menu tarkoittaa, että spesifikaatiot elävät korteissa, joita kukaan ei tarkista perjantairuuhkan aikana, juustoannokset ajelehtivat eri tavalla jokaisessa toimipisteessä koska jokaisen toimipisteen henkilökunta on kehittänyt oman lyhennelmänsä kohteille, joita se tekee harvemmin, ja Slice Margin Matrix -matriisiasi tulee mahdottomaksi pitää ajan tasalla, koska kolmasosa kohteista myy liian harvoin tuottaakseen luotettavaa katekuvaa ollenkaan.

Aja Slice Margin Matrix koko menullesi, havainnollistavasti esimerkiksi 22 kohteen yli: löydät hyvin usein, että 6-8 niistä istuu kuolleen painon neljänneksessä, tuottaen yhdessä alle 3% kokonaispizzamyynnistä samalla kantaen täyden osuutensa varastomonimutkaisuudestasi, valmistelukoulutusajasta, ja spesifikaatioajelehtimisriskistä. Näiden kohteiden karsiminen maksaa harvoin merkittäviä tuloja — suurin osa tuosta volyyminsi siirtyy tähtiisi ja piilotettuihin voittajiisi, jotka ovat jo parhaan katteen kohteitasi — samalla kun se merkittävästi yksinkertaistaa koulutusta jokaisessa toimipisteessä, jota yrität avata.

Lisukkeet ja juomat ansaitsevat myös paikan tässä analyysissä, koska ne ovat usein hiljainen voittomoottori, joka tukee kilpailukykyiselle pikemminkin kuin puhtaalle katteelle hinnoiteltua pizzamenua. Valkosipulisolmukori tai lisäsalaatti kantaa usein katetuottoprosentin, joka on selvästi minkä tahansa pizzan menussa yläpuolella, yksinkertaisesti koska ainesosakustannus on alhainen ja asiakkaat eivät hintavertaa lisuketta kilpailijaan tavalla, jolla he mentaalisesti hintavertaavat Margheritan. Tölkki- tai hanajuoma tuottaa vastaavasti rutiininomaisesti katetuoton yli 70%. Mikään tästä ei näy, jos katetuottoanalyysisi katsoo vain pizzoja — ja se tarkoittaa, että esimies, joka keskittyy puhtaasti pizzamyyntivolyyymiin, optimoi väärää lukua, kun taas esimies, joka on koulutettu ehdottamaan lisuketta ja juomaa jokaisen tilauksen kanssa, suojelee hiljaa toimipisteesi kokonaiskatetta enemmän kuin mikään pizzakohtainen päätös voisi.

Tällä viikolla: rakenna neljän neljänneksen matriisi todelliselle menullesi käyttäen viimeisten 90 päivän kohdekohtaista myyntidataa ja todellista ainesosakustannustasi per pizza — ei oletettua kustannustasi, todellisia nykyisiä juusto- ja täytepainojasi, punnittuina jos et ole tarkistanut vähään aikaan. Tunnista kuolleen painon neljänneksesi ja päättä, jokaiselle siinä olevalle kohteelle, ansaitseeko se paikkansa menussa, jonka olet aikeissa pyytää toista ja kolmatta toimipistettä toteuttamaan täydellisesti.

SLICE MARGIN MATRIX — ESIMERKKIMENU

Pizza	Ruokakustannus	Menuhinta	Kate
Margherita	€1.40	€9.50	85%
Pepperoni	€2.10	€11.00	81%
Neljän juuston	€2.60	€12.50	79%
Prosciutto ja rucola	€3.30	€14.00	76%
Menun keskiarvotavoite	—	—	80%+

Tällä Viikolla

1

Hae 90 päivän kohdekohtaista myyntidataa ja todellinen, nykyinen ainesosakustannuksesi per pizza — punnitse juusto jos et ole tarkistanut äskettäin.

2

Piirrä jokainen pizza Slice Margin Matrixin neljälle neljännekselle: tähdet, piilotetut voittajat, ongelmalapset, kuollut paino.

3

Tunnista kuolleen painon neljänneksessä olevat kohteet ja päättä, ansaitseeko kukin paikkansa.

4

Tarkista lisuke- ja juomakatteesi ja kouluta henkilökunta ehdottamaan yhtä kutakin jokaisen tilauksen kanssa.

5

Karsi vahvistetut kuolleen painon kohteet ja yksinkertaista menu ennen toisen tai kolmannen toimipisteen kouluttamista sen mukaan.

LUKU 6

Alustaongelma: Toimituksen Talous

*Hinta on se, minkä maksat. Arvo on se,
minkä saat.*

— WARREN BUFFETT

Ensimmäinen kerta, kun omistaja asettaa toimituslupaan raportin viereen sisäisen tilausdatan, tulee yleensä pitkä tauko. Ei siksi, että komissioprosentti olisi yllätys — useimmat omistajat voivat lainata alustansa osuuden muistista, jossakin 20% ja 35% välillä riippuen sopimuksesta ja markkinasta. Tauko tulee, kun he näkevät, mitä se komissio todella tekee pizzan katteelle kun se pinotaan ainesosakustannuksen, pakkauksen ja alustan maksunkäsittelymaksun päälle, ja he tajuaavat, että pizza, joka näyttää menussa kannattavalta, voi olla lähes tasaisen tuloksen tienoilla, tai pahempaa, sillä hetkellä kun se lähtee alustan kautta.

Tässä on aritmetiikka, jota useimmat omistajat eivät ole koskaan ajaneet nimenomaisesti. Ota pizza, hinnoiteltu 14 euroon myymälässä. Ainesosakustannus, havainnollistavasti, 4,10 euroa. Pakkaus toimitukselle, ylimääräiset 0,35 euroa jota et maksa paikan päällä syötäväksi tilauksesta. Alustan komissio 28% 14 eurosta tulee 3,92 euroon. Lisää alustan maksunkäsittelyosuus, usein pakattuna mukaan mutta karkeasti lisäten 2-3%, sanotaan 0,35 euroa. Kokonaiskustannus tuon pizzan toimittamiseksi alustan kautta: 8,72 euroa, jättäen 5,28 euron katetuoton — verrattuna 9,55 euroon samasta pizzasta myytynä myymälässä. Alustapizza ansaitsee 55% siitä, mitä myymäläpizza ansaitsee, samoilla ainesosilla, samalla työllä sen tekemiseen, samalla uunijalla. Aja tarpeeksi volyymia tuon kanavan läpi ymmärtämättä kuilua, ja toimipiste voi saada kiireisen, täyteen varatun illan ja silti julkaista pettymyksellisen viikon, koska "kiireisestä" ja "kannattavasta" on hiljaa tullut eri kysymyksiä riippuen siitä, minkä kanavan kautta tilaus tuli.

CHANNEL P&L PER ORDER

**Menuhinta – ainesosakustannus –
toimituspakkaus – alustan komissio –
maksunkäsittelymaksu = katetuotto,
laskettuna erikseen per kanava.**

Työkalu on **Channel P&L Per Order** — sama pizza, samat ainesosat, ajettuna jokaisen kanavan läpi, jota toimipisteesi todella käyttää (paikan päällä, nouto, oma toimitus, ja jokainen kolmannen osapuolen alusta erikseen, koska niiden komissiorakenteet harvoin täsmäävät), jotta voit nähdä katetuoton kanavan mukaan yhden yhdistetyn keskiarvon sijaan, joka piilottaa ongelman. Yhdistetyt keskiarvot ovat vaarallisia juuri koska ne voivat näyttää terveiltä — toimipiste, jossa 40% tilauksista kulkee alustan kautta 55% täydestä katteesta, yhdistettynä 60% tilauksista täydellä katteella myymälässä ja noudossa, näyttää silti kokonaiskatteen, joka näyttää hyväksyttävältä kuukausittaisessa tulos-/tappiolaskelmassa samalla peittäen sen, että lähes puolet tilausvolyymisi kasvusta tulee kanavan kautta, joka maksaa sinulle vähiten per pizza.

Tämä ei tarkoita alustoista luopumista — se olisi väärä opetus, koska ulottuvuus on todellinen ja uusien asiakkaiden hankinta alustan kautta on usein ainoa edullinen tapa, jolla uusi toinen tai kolmas toimipiste ylipäättään löydetään ensimmäisten kuukausiensa aikana. Se tarkoittaa alustojen käyttämistä tarkoituksellisesti, työhön johon ne oikeasti ovat hyviä, sen sijaan

että kohdellaan niitä ensisijaisena kanavana oletuksena koska niin vain kävi ilman kenenkään päätöstä. Alustat ovat erinomaisia ulottuvuudessa — asiakas uudessa naapurustossa löytää, että toinen toimipisteesi on olemassa, selailee kategoriasivua, kokeilee sinua ensimmäistä kertaa matalalla sitoumuksella. Ne ovat kalliita toistoasiakaskanavana, koska jokainen yksittäinen tilaus uskolliselta kanta-asiakkaalta maksaa silti saman 28% komission, ikuisesti, ellet tee jotain asialle.

Se "jotain" on **suoratilausmigraatiosuunnitelma**:

tarkoituksellinen sekvenssi, joka siirtää asiakkaan hänen ensimmäisestä alustatilauksestaan suoraan suhteeseen toimipisteesi kanssa, teeskentelemättä ettei alustaa ole olemassa. Vaihe yksi, jokainen alustan kautta lähtevä laatikko kantaa silti kortin tai painetun liitteen tarjoten vaatimattoman, aidon kannustimen — sanotaan 10% alennuksen — suoraan tilaamiseen seuraavalla kerralla, koska alustan ehdot yleensä kieltävät alennukset sen omalla kanavallaan mutta harvoin kieltävät oman kanavasi mainostamista. Vaihe 2, oman tilausjärjestelmäsi (verkkosivu tai sovellus) täytyy olla vähintään yhtä nopea ja helppo kuin alustan, koska asiakas, joka kokeilee suoraa tilaamista kerran ja huomaa sen kömpelöksi, palaa pysyvästi alustalle eikä kerro sinulle mitään syystä. Vaihe 3, seuraa sitä — toistuvien asiakkaiden osuus, jotka ovat vaihtaneet alusta-ensin-tilaamisesta suora-ensin-tilaamiseen, on luku, jota kannattaa tarkkailla kuukausittain per toimipiste, koska se on paras yksittäinen ennustaja siitä, onko katerakenteesi ajan myötä suuntaamassa kohti alustan ehtoja vai omiasi.

Havainnollistavasti, toimipiste, joka käynnistää tämän migraation tarkoituksellisesti — liitekortit, aidosti nopea suora tilausvirta, ja henkilökunta koulutettu mainitsemaan se noudossa — saattaa siirtyä 65% alustatilausosuudesta 48%:iin 8 kuukauden aikana, ilman pudotusta kokonaistilausvolyymissa, koska tilaukset eivät kadonneet, ne vain siirtyivät kanavaan, joka maksaa lähes kaksinkertaisen katteen per pizza. Toimipisteessä, joka tekee 1 800 pizzaa kuukaudessa, jopa 15 prosenttiyksikön volyymin siirtäminen alustalta suoraan, noin 4,30 euron kateeron ollessa laskettuna yllä, on arvoltaan noin 1 160 euroa kuukaudessa palautettua katetuottoa — rahaa, joka oli aina siellä, vain maksettuna ovesta ulos alustakomissiona sen sijaan että pysyisi liiketoiminnassa.

Vielä yksi erottelu, joka kannattaa tehdä nimenomaisesti, koska omistajat sekoittavat sen jatkuvasti: kaikki alustan komissiorakenteet eivät ole samanarvoisia, ja usean toimipisteen omistajilla on vipuvartta, jota yhden toimipisteen omistajilla ei ole. Kun operoit kolmea, neljää, viittä toimipistettä saman alustatilin kautta, sinulla on aito neuvotteluasema — todellista, vertailukelpoista volyymidataa useista sijainneista, jota alustan tilipäälikkö voi käyttää sisäisesti perustellakseen alemman yhdistetyn hinnan, erityisesti jos olet valmis sitoutumaan esittelysijoitteluun tai yksinoikeuteen yhdellä alustalla kilpailijan sijaan. Harva itsenäinen omistaja koskaan kysyy. Usean toimipisteen pizzeriat ovat turvanneet kahden-neljän prosenttiyksikön komissioalennuksen yksinkertaisesti esittämällä omat Channel P&L Per Order -datansa alustan edustajalle ja kysymällä suoraan, aseistettuna luvuilla vagan valituksen sijaan

maksujen korkeudesta — ero "komissiosi tuntuu kalliilta" ja "tässä on tarkalleen kuinka paljon se maksaa minulle per tilaus neljässä toimipisteessä, ja tässä on volyymi, johon voin sitoutua paremmalla hinnalla" on ero jätetyn huomiotta ja tapaamisen saamisen välillä.

Tällä viikolla: ota yksi myydyimmistä pizzoistasi ja aja Channel P&L Per Order jokaisen kanavan läpi, jonka kautta toimipisteesi todella myy, käyttäen todellisia komissiohintojasi ja todellisia pakkauskustannuksiasi. Jos sinulla ei jo ole suoratilaukannustinta lähtemässä jokaisessa alustan laatikossa, kirjoita liitekortin teksti jo tänään — se maksaa lähes ei mitään ja on ensimmäinen askel migraatiosuunnitelmassa, joka kertaantuu vuosien ajan.

Aloittaminen

1

Aja Channel P&L Per Order myydyimmällä pizzallasi jokaisen kanavan läpi — paikan päällä, nouto, oma toimitus ja jokainen alusta erikseen.

2

Vertaa todellista katetuottoa kanavan mukaan kuukausittaiseen yhdistettyyn keskiarvoosi nähdäksesi, mitä se piilottaa.

3

Kirjoita liitekortin teksti, joka tarjoaa aidon suoratilausalennuksen, ja laita se jokaiseen alustan laatikkoon tällä viikolla.

4

Testaa oman verkkosivusi tai sovelluksesi tilausvirran nopeutta alustaa vastaan, ja korjaa löytämäsi kitka.

5

Jos operoit kolmea tai useampaa toimipistettä, pyydä tapaamista alustaedustajasi kanssa ja tuo mukasi omat Channel P&L -tietosi.

LUKU 7

Oma Toimitus, Alustatoimitus Vai Vain Nouto

Kaikki mitä voi laskea, ei ole merkityksellistä, ja kaikki mikä on merkityksellistä, ei voida laskea.

— LIITETTY WILLIAM BRUCE CAMERONIIN

Jokainen tilauksen täyttöpäätös tässä liiketoiminnassa kehystetään etäisyyskysymyksenä, ja se on väärä kehystys. Omistajat kysyvät "kuinka kauas meidän pitäisi toimittaa?", ikään kuin etäisyys yksin päättäisi kannattavuudesta, ja asettavat toimitussäteen kartalle — 3 kilometriä, 5 kilometriä — perustuen vaistoon siitä, kuinka kauas on "kohtuullista". Toimituksen kannattavuuden todellinen ajuri ei ole etäisyys. Se on tiheys: kuinka moni toimitettavissa oleva tilaus istuu piirtämäsi säteen sisällä, koska toimituskuljettajan kustannuksen hallitsee aika, ja aikaa hallitsee se, kuinka kaukana peräkkäiset pysähdykset ovat toisistaan, ei se, kuinka kaukana mikä tahansa yksittäinen pysähdys on myymälästä.

Tämä on myös päätös, jonka omistajat useimmiten tekevät kerran, ensimmäisen toimipisteen avaamisella, eivätkä sitten koskaan tarkista uudelleen — vaikka toimipisteen tilauskaava muuttuisi täysin kahden tai kolmen vuoden aikana. Avausviikon arvauksella asetettu säde kopioidaan sanasta sanaan jokaisen seuraavan toimipisteen asetuksiin, mukaan lukien alustalistauksiin, joissa liian leveä säde tarkoittaa kuljettajia, jotka käyttävät suurimman osan maksetusta tunnista ajaen toimittamisen sijaan, ja liian kapea säde tarkoittaa aidosti kannattavan, tiheän lähikysynnän jättämistä palvelematta, koska kenellekään ei tullut mieleen laajentaa sitä, kun naapuruston tilauskaava tuli selväksi todellisesta datasta.

Kuvittele 2 viiden kilometrin sädettä. Yksi sijaitsee tiheän asuinalueen yllä kapeine katuine ja kerrostaloineen — kuljettaja voi realistisesti suorittaa 4 pysähdystä tunnissa sen sisällä. Toinen ulottuu vähemmän tiheälle esikaupunki- tai

puolikaupunkialueelle pitkine ajoteineen ja laajasti sijoitetuine katuineen — sama kuljettaja, sama ajoneuvo, sama säteen koko, saattaa hallita 2 pysähdystä tunnissa. Identtinen säde, karkeasti identtinen polttoainekustannus per kilometri, villisti erilainen talous, koska toinen skenaario maksaa kuljettajan täyden tuntipalkan puolesta toimitusläpivirtauksesta.

Työkalu on **Density-Radius Model**: sen sijaan että piirtäisit säteen ensin ja toivoisit tiheyttä, lasket minimitiheyden tilauksille — tilauksia neliökilometrillä huipputunnissa — jonka toimitusmallisi tarvitsee saavuttaakseen kannattavuuden kuljettajakustannuksessa, ja tarkistat sitten, ylittääkö todellinen tai ennustettu tilauskaavasi tämän rimaan ennen kuin ylipäättään sitoudut omaan toimitukseen. Aloita täysin kuormitetusta kuljettajan tuntikustannuksesta, mukaan lukien palkat, ajoneuvokustannus tai kilometrikorvaus, ja vakuutus — havainnollistavasti, 19 €/tunti kaikki mukaan lukien palkatulle kuljettajalle yritysskootterilla. Jos tuo kuljettaja pystyy suorittamaan, todellisella toimipisteesi katutiheydellä ja nopeusrajoituksilla, 3,5 pysähdystä tunnissa, kustannuksesi per toimitus on 5,43 euroa ennen kuin edes vältät yhtäkään euroa alustakomissiota.

DENSITY-RADIUS MODEL

**Kustannus per toimitus = täysin kuormitettu
kuljettajan tuntikustannus ÷ saavutettavissa
olevat pysähdykset tunnissa, verrattuna
alustan toimitusmaksuun tilaustiheyden
kannattavuuspisteen löytämiseksi.**

Vertaa tätä toimitusmaksuun, jonka alusta perii sinulta kauppiaana, tai komissiolisään, jonka alustat perivät omasta toimituksestaan — jos alustatoimitus maksaa sinulle vastaavan 4,80 euroa per tilaus ja oma toimitusmallisi, todellisella tiheydelläsi, maksaa 5,43 euroa, oman kaluston pyörittäminen ei ole automaattisesti se voitto, miltä se emotionaalisesti tuntuu; se on päätös, joka tarvitsee todellisen tiheysluvun, ei oletusta siitä että "oman kuljettajamme täytyy olla halvempi kuin sovellus". Juuri tästä syystä sama toimituspäätös voi olla oikea yhdessä toimipisteessä ja väärä toisessa samalla brändillä. Ensimmäinen toimipiste tiheässä kaupunkikeskustassa saattaa pyörittää kannattavaa omaa toimitusta 2,5 km säteellä neljällä helposti saavutettavalla pysähdyksellä tunnissa. Toinen toimipiste vähemmän tiheässä esikaupunkisijainnissa, avattu koska vuokra oli houkutteleva, saattaa tukea vain 2 pysähdystä tunnissa samalla säteellä — mikä tarkoittaa, että oma toimitus maksaa lähes kaksinkertaisesti per tilaus tuossa toimipisteessä, ja oikea päätös siellä on nouto-etusijainen alustatoimituksen kattaessa lopun, vaikka se on "sama brändi" tekemässä "samaa pizzaa".

Ajoneuvovalinnalla on väliä enemmän kuin omistajat sille myöntävät, myös, ja se on suoraan vuorovaikutuksessa tiheyden kanssa. Skootteri tai polkupyörälähetä voi kiertää tarkalleen niiden kapeiden katujen ja hankalan pysäköinnin läpi, jotka tekevät autosta hitaan ja kalliin tiheässä kaupunkialtaassa, saavuttaen usein korkeamman pysähdystä-tunnissa -nopeuden kuin auto samalla jalanjäljellä huolimatta siitä että se kuljettaa vähemmän tilauksia per ajo — kun taas auto tai pieni pakettiauto ansaitsee elantonsa vähemmän tiheässä, pidemmän matkan altaassa, jossa yksi useiden tilausten ajo, joka kattaa enemmän maaperää, voittaa useita lyhyitä skootteriajoja. Sovita ajoneuvo laskemaasi tiheysprofiiliin, älä siihen ajoneuvoon, joka sattuu seisomaan pysäköintialueella. Pakkaustiheydelläkin on väliä, ja se on vipuvarsi, jota omistajat käyttävät liian vähän. Kuljettaja, joka voi kantaa 3 tilausta yhdessä eristetyn laukun ajossa, koska reitti sattuu kulkemaan saman rakennuksen tai vierekkäisten katujen läpi, tehokkaasti kaksinkertaistaa tuntikohtaisen läpivirtauksensa verrattuna kolmeen erilliseen yksittäisen tilauksen matkaan. Reitin ryhmittelyohjelmisto, joka ryhmittelee läheiset tilaukset yhdeksi ajoksi — sen sijaan että lähettäisi tiukasti ensin sisään -ensin ulos -periaatteella — on yksi vaikuttavimmista, halvimmista muutoksista, joita omaa toimituskalustoa pyörittävä omistaja voi tehdä, koska se hyökkää suoraan tiheysongelmaa vastaan tarvitsematta yhtäkään uutta asiakasta. Havainnollistavasti, aja Density-Radius Model hypoteettiselle toiselle toimipisteelle: huipputunnin tilausvolyymi 22 tilausta 4km^2 altaassa, antaen tiheyden $5,5$ tilausta/ km^2/tunti . Kuljettajasi saavutettavalla nopeudella ja pysähdysajalla tuo tiheys tukee karkeasti $3,2$ pysähdystä per kuljettaja tunnissa —

mukavasti 19 €/tunti -kuljettajasi kannattavuuspisteen yläpuolella, joka vaatii karkeasti 2,9 pysähdystä/tunti alustasi toimitusmaksun voittamiseksi. Oma toimitus ylittää rimaan tässä. Aja sama malli toimipisteelle, jossa on 9 tilausta samassa 4km² altaassa — tiheys 2,25 tilausta/km²/tunti, selvästi kynnyksen alapuolella — ja nouto-plus-alusta on hyvin todennäköisesti kannattavampi päätös, vaikka se tuntuu askeleelta taaksepäin "omien kuljettajien omistamisesta" brändiväitteenä. On hybridivaihtoehto, joka kannattaa mainita nimenomaisesti, koska omistajat käsittelevät tätä usein binäärisenä valintana kun se ei ole sitä: pyöritä omaa toimitusta tiukan, tiheän sisäsäteen sisällä, jossa pysähdystä-tunnissa -matematiikka selvästi voittaa, ja luovuta kaikki tuon renkaan ulkopuolella alustan toimitusverkolle, joka imee matalan tiheyden, pitkän matkan tilaukset, joissa oma kuljettajasi menettäisi rahaa joka tapauksessa. Tämä antaa sinulle oman toimituksen katehyödyn siellä missä se todella maksaa itsensä takaisin, ja alustan suuremman kuljettajapoolin tilauksille, joissa pelkkä etäisyys tekee minkä tahansa yksittäisen kuljettajan taloudesta heikon, ilman että pakotat kaikki-tai-ei-mitään -päätöksen koko altaallesi. Useat usean toimipisteen pizzeriat pyörittävät tarkalleen tätä jakoa, piirtäen sisärenkaan uudelleen kuuden kuukauden välein kun oma tilaustiheysdata päivittyy. Tällä viikolla: kartoita todelliset huipputunnin toimitustilauksesi sädetäsi vastaan jokaiselle toimipisteelle ja laske todelliset tilaukset per neliökilometri per tunti, vertaa sitten pysähdyksiä tunnissa, joita kuljettajasi voi realistisesti saavuttaa, kuljettajakustannukseen jota tarvitaan alustasi toimitustalouden voittamiseksi. Älä aseta sädettä uudelleen vaistolla — aseta se tiheysluvulla.

Tällä Viikolla

1

Kartoita huipputunnin toimitustilauksesi nykyistä sädetäsi vastaan ja laske tilaukset per neliökilometri per tunti.

2

Laske täysin kuormitettu tuntikustannuksesi kuljettajallesi, mukaan lukien palkat, ajoneuvo ja vakuutus.

3

Arvioi realistiset pysähdykset tunnissa toimipisteesi todellisella katutiheydellä ja laske kustannuksesi per toimitus.

4

Vertaa tuota lukua alustasi toimitusmaksuun päättääksesi, ylittääkö oma toimitus rimaan.

5

Jos tiheys on korkea osassa sädetäsi ja matala muualla, piirrä sisäinen oman toimituksen rengas ja luovuta loput alustalle.

LUKU 8

Laatikko On Tuote Toimituksessa

Yksityiskohdat eivät ole yksityiskohtia. Ne tekevät designin.

— LIITETTY CHARLES EAMESIIN

Pizza, joka lähtee uunista täydellisenä ja saapuu asiakkaan ovelle kolmenkymmenen minuutin kuluttua pettymyksenä, ei ole ruoanlaittoepäonnistuminen. Se on pakkausepäonnistuminen, ja se on yksi vähiten investoiduista ongelmista koko toimitusketjussa, koska laatikko valitaan kerran, aikaisin, yleensä hinnan perusteella, ja sitten sitä ei koskaan tarkisteta uudelleen vaikka toimitustoiminnan loppuosa kypsyy sen ympärillä.

Tämä on myös arvosteluhiljaisiin ongelma koko toiminnassa, ja juuri siksi se selviää käsittelemättömänä vuosien ajan. Asiakas, jonka pizza saapui märkänä, kirjoittaa harvoin "laatikon tuuletus oli riittämätön 62% hydraation taikinalle 25 minuutin matka-ajalla." He kirjoittavat "pizza oli kylmä ja märkä, en tilaa uudelleen", ja useimmat omistajat lukevat tämän nopeus- tai kuljettajaongelmana, ja vastaavat yrittämällä leikata minuutteja toimitusajasta — mikä auttaa, mutta hoitaa oiretta jättäen todellisen pakkausvian koskematta. On yleistä, että omistaja käyttää todellista rahaa toiseen kuljettajaan lyhentääkseen keskimääräistä toimitusaikaa neljällä minuutilla, kun 0,09 euron pakkausmuutos olisi ratkaissut saman valituksen täydellisemmin ja paljon halvemmalla.

Höyry on vihollinen, ja se on ennustettava. Kuuma pizza tuottaa kosteutta istuessaan suljetussa laatikossa — kuoren jäännöslämpö ajaa vesihöyryn pois kastikkeesta ja juustosta, ja jos tuolla höyryllä ei ole minne mennä, se tiivistyy kannen sisäpuolelle ja tippuu takaisin pizzalle, muuttaen rapean pohjan pehmeäksi minuuteissa. Tästä syystä pizza, joka oli aidosti erinomainen kun se lähti uunistasi, voi saapua 15 minuuttia myöhemmin pohjakuorella, joka on siirtynyt rapeasta höyryssä

pehmeäksi ja veltoksi, ilman minkäänlaista reseptin, taikinan tai kuljettajan syytä — puhtaasti laatikkodesignin ja matka-ajan huonon vuorovaikutuksen funktio.

Korjaus on tuuletuksessa, ja tuuletus on designongelma, jolla on oikea vastaus, joka riippuu tietystä laatikostasi, tietyn pizzasi kosteuspitoisuudesta, ja tietystä tyypillisestä matka-ajastasi — mikä on juuri miksi yleiset neuvot kuten "käytä tuuletettua laatikkoa" aliarvioivat sitä työtä. Jotkut laatikot tarvitsevat leikattuja tuuletusaukkoja kanteen. Jotkut hyötyvät aaltopahvivuoraus, joka nostaa pizzan hieman irti laatikon pohjasta, antaen ilman kiertää alapuolella sen sijaan että se vangitsisi kosteuden suoraan kuorta vasten. Jotkut hyötyvät molemmista. Mitään tästä ei voi arvata toimittajan markkinointimateriaalista — se pitää testata todellista tuotettasi ja todellisia toimitusaikojasi vastaan.

Se on **Fifteen-Minute Box Test** — yksinkertainen, toistettava protokolla, jonka jokaisen toimipisteen tulisi ajaa aina kun se vaihtaa laatikkotoimittajaa, laatikkodesignia, tai muuttaa merkittävästi keskimääräistä toimitusaikaansa. Paista vakiopizza normaalin spesifikaationne mukaan. Pakkaa se tarkalleen niin kuin tekisit todelliseen toimitustilaukseen. Anna sen istua, suljettuna, toimipisteesi todellisen keskimääräisen toimitusajan ajan — ei parhaan tapauksen aikaa, todellista keskiarvoasi, otettuna dispatchdatastasi. Tuon ajan lopussa avaa laatikko ja arvioi se neljän kriteerin mukaan: kuoren rakenne (rapea, hyväksyttävän tiukka, tai pehmeä/märkä), näkyvä tiivistyminen kannessa, juuston ja täytteiden liukuminen (onko jokin liikkunut, merkki riittämättömästä tuuleutuksesta tai alipaistetusta pohjasta

joka ei pitänyt rakennettaan), ja lämpötila pizzan keskellä anturilämpömittarilla. Aja tämä testi kolmella tai neljällä ehdokaslaatikko- ja tuuletuskokoonpanolla rinnakkain, arvioituna useamman kuin yhden henkilön toimesta, jotta kukaan ei vain vahvista omaa ennakkoluuloaan laatikkoa kohtaan, jonka lavan hän on jo ostanut.

Fifteen-Minute Box Testin Suorittaminen

- 1** Paista vakiopizza normaalin spesifikaationne mukaan ja pakkaa se tarkalleen niin kuin todelliseen toimitustilaukseen.

- 2** Anna sen istua suljettuna toimipisteesi todellisen keskimääräisen toimitusajan ajan, otettuna dispatchdatastasi.

- 3** Arvioi kuoren rakenne, tiivistyminen kannessa, täytteiden liukuminen ja keskilämpötila anturilämpömittarilla.

- 4** Toista kahdella tai kolmella vaihtoehtoisella laatikko- tai tuuletuskokoonpanolla, arvioituna toisen henkilön toimesta.

- 5** Valitse parhaiten suoriutuva kokoonpano ja validoi se itsenäisesti jokaisessa muussa toimipisteessä.

Havainnollistavasti: toimipiste, joka testaa kolmea kokoonpanoa todellisella keskimääräisellä 22 minuutin toimitusajallaan, huomasi, että sen olemassa oleva tuulettamaton laatikko arvioitiin märeksi kuoren rakenteessa raskaalla tiivistymisellä kannessa; saman laatikon versio kahdella tuuletusreiällä

arvioitiin hyväksyttävän tiukaksi kevyellä tiivistymisellä; ja tuuletettu laatikko aaltopahvivuorauksella arvioitiin rapeaksi ilman näkyvää tiivistymistä ollenkaan. Vuorausversio maksoi 0,09 euroa enemmän per laatikko kuin tavallinen tuuletettu versio — 1 800 toimitustilauksella kuukaudessa, se on ylimääräinen 162 euron kuukausikulu. Tuota kustannusta vastaan, toimipisteen toimituskohtaisen arvostelun valitukset, jotka mainitsevat "märkä", "kylmä" tai "hajosi" — seurattuna yksinkertaisena avainsanamerkintänä saapuvissa arvosteluissa ja hyvityspyynnöissä — laskivat noin 2 kolmasosaa seuraavan neljänneksen aikana. Jopa konservatiivisella arviolla siitä, kuinka paljon yksi vältetty yhden tähden arvostelu maksaa toimipisteelle menetetyissä tulevilla varauksissa, 162 euroa kuukaudessa on triviaalin helppo vaihto.

Matka-aika vaikuttaa kaikkeen tähän enemmän kuin omistajat odottavat, mikä silmukoituu suoraan takaisin edellisen luvun tiheysmalliin — toimipiste, joka pyörittää tiukkoja, tiheitä, neljän pysähdyksen tunnissa -toimitusreittejä, suojelee laatikkonsa suorituskykyä lähes yhtä paljon kuin se suojelee kuljettajansa taloutta, koska jokainen ylimääräinen minuutti laatikossa on yksi minuutti lisää höyryä työskentelemässä kuorta vastaan. Laatikko, joka arvioidaan "hyväksyttävän tiukaksi" 18 minuutin keskimääräisellä toimitusajallasi, saattaa arvioida "märäksi" 32 minuutissa jos reititys on tehotonta kiireisenä iltana, mikä tarkoittaa, että pakkausvalintasi ja toimitussädepäätöksesi luvusta 7 eivät todellisuudessa ole erillisiä päätöksiä — ne ovat sama päätös nähtynä kahdesta eri kulmasta, ja laatikkosi testaaminen vain parhaan tapauksen toimitusajoilla piilottaa

ongelman, joka ilmenee tarkalleen kiireisimpinä, kannattavimpina iltoinasi.

Usean toimipisteen omistajilla on vielä yksi syy ajaa tätä testiä säännöllisesti, jota yhden toimipisteen omistajilla ei ole: laatikon suorituskyky ei siirry taatusti toimipisteiden välillä, vaikka itse laatikko olisi identtinen, koska keittiön ympäristön kosteus, uunityyppi, ja keskimääräinen toimitusaika voivat kaikki erota toimipisteestä toimipisteeseen. Keskuskeittiöstä toimitettu taikina (luku 3) paistettuna erityyppisessä uunissa toisessa toimipisteessä saattaa pitää kosteutta eri tavalla kuin sama taikina paistettuna alkuperäisessä uunissasi, mikä tarkoittaa, että toimipisteessä yksi validoitu laatikkokokoonpano on lähtöhypoteesi toimipisteessä 2, ei taattu vastaus — aja Fifteen-Minute Box Test itsenäisesti jokaisessa toimipisteessä sen sijaan, että olettaisit ensimmäisen toimipisteen tuloksen siirtyvän.

Tällä viikolla: aja Fifteen-Minute Box Test — tai vielä paremmin, testi todellisella keskimääräisellä toimitusajallasi, mikä tahansa se lukukin on — nykyistä laatikkoasi ja vähintään yhtä vaihtoehtoista kokoonpanoa vastaan, arvioituna kahden henkilön toimesta itsenäisesti. Jos kukaan toimipisteessä ei ole tehnyt tätä viimeisten kahdentoista kuukauden aikana, laatikkoasi ei lähes varmasti ole koskaan validoitu sen mukaan, kuinka toimitusaikasi ovat todella muuttuneet kasvaessasi.

Aloittaminen

1

Hae todellinen keskimääräinen toimitusaikasi dispatchdatasta — ei parasta tapausta.

2

Pakkaa vakiopizza ja anna sen istua suljettuna tarkalleen tuon ajan.

3

Arvioi se kuoren rakenteessa, tiivistymisessä kannessa, täytteiden liukumisessa ja keskilämpötilassa anturilämpömittarilla.

4

Testaa vähintään 2 lisää laatikko- tai tuuletuskokoonpanoa samalla tavalla, arvioituna toisen henkilön toimesta.

5

Valitse parhaiten suoriutuva kokoonpano ja aja sama testi itsenäisesti jokaisessa muussa toimipisteessä.

LUKU 9

Sijainnin Valinta Pizzalle

Mittaa kahdesti, leikkaa kerran.

— PERINTEINEN SANANLASKU

Kallein virhe koko tässä kirjassa on väärän toisen sijainnin valitseminen, koska toisin kuin huono taikinaerä tai heikosti myyvä menukohde, huono sijainti on monivuotinen vuokrasitoumus, jota ei voi korjata paremmalla koulutuksella tai tiukemmalla spesifikaatiolla. Ja virhe tulee lähes aina samasta juurisyystä: omistaja arvioi toisen sijainnin kiinteistönä — jalankulkijaliikenne, vuokra neliömetriltä, miltä tila näyttää — sen sijaan että se olisi pizzatuotanto- ja toimitustila omine erityisvaatimuksineen, joilla ei ole mitään tekemistä sen kanssa, kuinka viehättävältä näyteikkuna näyttää.

4 tekijää ovat tärkeämpiä pizzasijainnille kuin lähes millekään muulle ravintolakonseptille, ja jokainen niistä tarkistetaan riittämättömästi innostuksessa löytää tila, joka "tuntuu oikealta". Asuintiheys realistisen toimitussäteesi sisällä, koska pizzatoimituksen talous elää ja kuolee luvun 7 tiheysmatematiikan mukana, ja kaunis sijainti pääkadulla ympäröitynä toimistoilla, jotka tyhjenevät kello 18:aan mennessä, on huono toimitussijainti riippumatta siitä kuinka hyvältä jalankulkijaliikenne näyttää lounaan aikaan. Jalankulkijaliikenne noutoa ja viipalemyyntiä varten, jos se on osa mallianne, mikä on todella eri mittari kuin asuintiheys ja vaatii oman tarkistuksensa — sijainnilla voi olla loistavat ohikulkijamäärät ja kauhea ympäröivä kotitaloustiheys, tai päinvastoin. Suora kilpailu, tarkoittaen ei vain "onko tällä kadulla toinen pizzeria" vaan tarkempi kysymys: onko jo olemassa toinen vertailukelpoisen laadun ja hintapisteen pizzeria, joka palvelee tarkalleen tätä allasta, koska sijainti, jolla on 3 keskinkertaista ketjupizzavaihtoehtoa lähellä, on paljon parempi mahdollisuus

kuin sijainti 2 ovea toisen aidosti erinomaisen itsenäisen viereltä. Ja kaasu- tai sähkösyöttö riittävä uunillenne — tekijä, joka on niin perustavanlaatuinen että se jää huomiotta, ja niin kallis korjata allekirjoituksen jälkeen, että omistajat päätyvät rutiininomaisesti käyttämään viisinumeroisia summia sähkö- tai kaasulinjan päivitykseen, jota he eivät tienneet tarvitsevänsä ennen kuin uunin asentaja ilmestyi paikalle.

Työkalu on **Pizza Site Score** — painotettu tarkistuslista ajettu ennen minkään allekirjoittamista, ei jälkeen. Pisteytä jokainen ehdokassijainti 0-5: asuintiheys toimitussäteen sisällä, jalankulkijaliikenne noudolle (jos relevanttia mallillenne), suoran kilpailun intensiteetti (5 = vähän tai ei mitään, 0 = kyllästetty vertailukelpoisella laadulla), palveluvarustusten kapasiteetti uunityypillenne vahvistettuna kirjallisesti vuokranantajan tai urakoitsijan käynnillä sen sijaan että oletettaisiin, pysäköinti tai lastauspääsy toimituksille ja kuljettajan noudolle, vuokra prosenttina realistisista ennustetuista tuloistanne tälle nimenomaiselle altaalle sen sijaan että se olisi kaupunkilaajuinen keskiarvo, ja — tekijä jonka omistajat useimmin jättävät huomiotta — näkyvyys ja kylttioikeudet, koska sijainti, joka on piilossa toisen rakennuksen takana rajoitetulla kylttilalla, voi olla loistava taustatiheydeltä ja silti alisuoriutua vuosia pelkän löydettävyyden vuoksi. Paina palveluvarustusten kapasiteettia ja asuintiheyttä eniten, koska nämä 2 ovat vaikeimmat ja kalleimmat korjata jälkikäteen; paina seuraavaksi vuokran suhdetta tuloihin ja kilpailua; kohtelee jalankulkijaliikennettä ja kylttiä todellisina mutta toissijaisina tekijöinä, jotka ovat

tärkeämpiä viipalepainotteiselle formaatille kuin toimituspainotteiselle.

PIZZA SITE SCORE

**7 painotetun 0-5 -pistemäärän summa —
asuintiheys, jalankulkijaliikenne, kilpailu,
palveluvarustusten kapasiteetti,
pysäköinti/lastaus, vuokra-tulosuhde,
näkyvyys — mahdollisesta 35:stä.**

Kuvittele 2 omistajaa kiertämässä ehdokassijainteja samalla viikolla. Yksi kävelee kirkkaaseen kulmayksikköön trendikkäällä pääkadulla, kuvittelee jonoa ovella, ja alkaa henkisesti sisustaa ennen kuin tarkistaa yhtäkään palveluvarustuslinjaa. Toinen, käyttäen Pizza Site Scorea, kävelee samaa katua, panee merkille erinomaisen jalankulkijaliikenteen, huomaa sitten rakennuksen kaasusyötön olevan asuintasoista ja ympäröivien korttelien olevan enimmäkseen toimistoja, jotka tyhjenevät klo 19:ään mennessä — ja kävelee pois, koskematta siitä kuinka hyvältä tila tuntui ensinäkemällä.

Tässä on periaate, joka pitäisi ohjata jokaista toisen sijainnin etsintää, ja se on se, jota omistajat vastustavat eniten koska se tuntuu kunnianhimottomalta: toisen sijainnin pitäisi olla kopio ensimmäisestä, ei päivitys. Vaisto onnistuneen ensimmäisen sijainnin jälkeen on tavoitella jotain suurempaa, näyttävämpää, arvostetumpaa kaupunginosaa, koska menestyksen tuntuu

pitäisi olla palkittu hienommalla tilalla. Vastusta sitä.

Ensimmäinen sijaintisi onnistui tietyn tiheyden, kilpailun ja palveluvarustusten sopivuuden yhdistelmän ansiosta, jonka voit nyt kuvata tarkasti Pizza Site Scorella — mene etsimään toinen sijainti, joka pisteyttää samankaltaisesti samalla profiililla, eri altaassa, sen sijaan että se olisi sijainti, joka pisteyttää eri tavalla mutta "tuntuu päivitykseltä". Suurempi, arvostetumpi tila huonommalla asuintiheydellä ja tiukemmalla sähkösyötöllä ei ole parempi sijainti. Se on huonompi sijainti hienommalla lattialla.

Havainnollistavasti: ensimmäinen sijainti pisteyttää 4 asuintiheydessä, 3 jalankulkijaliikenteessä, 4 kilpailussa, 5 palveluvarustusten kapasiteetissa (tarkoituksellisesti sovitettu alusta alkaen), 3 pysäköinnissä, 4 vuokra-tulosuhteessa, 3 näkyvyydessä — yhteensä 26 35:stä. Ehdokastoinen sijainti, josta omistaja on innoissaan, trendikkäämmässä kaupunginosassa, pisteyttää 2 tiheydessä (enimmäkseen toimistoja), 5 jalankulkijaliikenteessä, 2 kilpailussa (2 muuta arvostettua itsenäistä lähellä), 2 palveluvarustuksissa (tarvitsisi kaasulinjan päivityksen), 4 pysäköinnissä, 2 vuokra-tulosuhteessa (vuokra on 40% korkeampi kuin ensimmäisessä sijainnissa suhteessa realistiseen ennustettuun volyymiin), ja 5 näkyvyydessä — yhteensä 22 35:stä, ja kriittisesti, heikko tarkalleen kahdessa raskaimmin painotetussa tekijässä. Toinen ehdokas hiljaisemmassa, asuinpainotteisemmassa naapurustossa pisteyttää 5, 2, 4, 4, 4, 5, 2 — yhteensä 26, vastaten lähes tarkalleen ensimmäisen sijainnin profiilia huolimatta siitä, että se tuntuu kierroksella paljon vähemmän jännittävältä kuin trendikäs vaihtoehto. Pizza Site Score on

olemassa juuri tämän kuilun kiinni saamiseksi sen välillä, mikä tuntuu jännittävältä ja mikä todella toimii hyvin.

Yksi käytännöllinen huomautus nimenomaan palveluvarustustekijästä, koska se on se, jota todennäköisimmin oletetaan sen sijaan että vahvistettaisiin: älä koskaan usko vuokranantajan sanaa kaasu- tai sähkökapasiteetista, äläkä koskaan oletta, että tila, joka aiemmin isännöi ravintolaa, automaattisesti sisältää sen mitä uunisi tarvitsee. Edellisen vuokralaisen paistin- ja grillisetupilla ei ole mitään kerrottavaa siitä, pystyykö sähkösyöttö käsittelemään tasouunin kuormitusta, ja edellisen vuokralaisen asuintasoinen kaasuyhteys saattaa olla täysin riittämätön kaupallisen pizzauunin BTU-vaatimukselle. Hanki urakoitsija fyysisesti vahvistamaan kapasiteetti tietyn uunisi spesifikaatiolomaketta vastaan ennen allekirjoittamista, ei jälkeen — tuon käynnin kustannus on triviaali verrattuna kuilun löytämisen kustannukseen sen jälkeen kun vuokrasopimuksesi on allekirjoitettu ja laitteesi tilattu.

Tällä viikolla: pisteytä nykyinen parhaiten menestyvä sijaintisi Pizza Site Scorella oman perusprofiilisi luomiseksi, pisteytä sitten jokainen tällä hetkellä harkittava sijainti samaa perustaa vastaan — ja ole epäluuloinen jokaista jännittävää ehdokasta kohtaan, joka pisteyttää merkittävästi alemmas tiheydessä tai palveluvarustusten kapasiteetissa kuin sijainti, jota yrität replikoida.

Tällä Viikolla

1

Pisteytä parhaiten menestyvä nykyinen sijaintisi kaikissa seitsemässä Pizza Site Score -ulottuvuudessa perusprofiilisi luomiseksi.

2

Pisteytä jokainen tällä hetkellä harkittava ehdokastoinen sijainti samaa seitsemänpisteistä tarkistuslistaa vastaan.

3

Hanki urakoitsija vahvistamaan kaasu- tai sähkökapasiteetti kirjallisesti minkä tahansa ehdokassijainnin uunille, ei vuokranantajan sanaa.

4

Hylkää jokainen jännittävä ehdokas, joka pisteyttää merkittävästi alemmas perustasi kuin tiheydessä tai palveluvarustusten kapasiteetissa.

5

Suosi ehdokasta, joka vastaa ensimmäisen sijaintisi profiilia sen sijaan, joka vain tuntuu päivitykseltä.

LUKU 10

Esimies, Joka Ei Ole Sinä

Luota, mutta varmista.

— VENÄLÄINEN SANANLASKU

Tämä on luku, jota omistajat vastustavat lukea huolellisesti eniten, koska se ei todellisuudessa ole pizzasta. Se on kasvavan omistaja-johdetun liiketoiminnan vaikeimmasta psykologisesta siirtymästä: oppia luottamaan johonkin muuhun sen asian kanssa, jonka rakensit omin käsin, standardilla johon et ehkä koskaan täysin usko vastaavan omaasi — koska se todennäköisesti ei vastaa — ja liiketoiminnan pitää silti onnistua.

Monet omistajat pystyvät lausumaan taikinansa hydraatioprosentin desimaaliin asti mutta jäätyvät täysin, kun heiltä kysytään, mitä he tarkalleen odottavat uuden toimipisteensä esimiehen päättävän yksin verrattuna eskaloivan heille. Tuo epämääräisyys ei ole persoonallisuusvika — se on luonnollinen seuraus siitä, ettei sitä ole koskaan aiemmin tarvinnut artikuloida. Yhdessä toimipisteessä omistaja oli päätöksentekijä kaikelle, joten rajaa ei koskaan ollut määriteltävä. Kahdessa toimipisteessä tuon rajan puuttuminen tulee suurimmaksi kitkan lähteeksi omistajan ja esimiehen välillä, koska esimies joko eskaloi kaiken (uuvuttaen omistajan ja tekemättä koko esimiehen palkkaamisen tarkoituksen tyhjäksi) tai päättää kaiken yksin (kauhistuttaen omistajan, joka saa tietää ongelmista vasta niiden kertyneen).

Ratkaisu on **Manager Mandate** — kirjallinen asiakirja, annettu jokaiselle toimipisteen esimiehelle ensimmäisenä päivänä, joka vetää rajan eksplisiittisesti sen sijaan että se jätettäisiin löydettäväksi yritys ja erehdys -menetelmällä tuskallisten kuukausien aikana. Siinä on 3 listaa, ei yksi. Ensimmäinen, standardoitu ja neuvottelematon: kohteet Taikinan DNA-lomakkeeltasi, Slice Margin Matrix -spesifikaatiosi, avaus- ja

sulkemistarkistuslistasi, terveys- ja turvallisuusmenettelysi — asiat, joiden täytyy olla identtisiä jokaisessa toimipisteessä esimiehen mieltymyksistä riippumatta, koska nämä ovat sitä mikä suojelee brändiä ja luvun 1 Copyability Scorecard - investointia. Toinen, delegoitu ja esimiehen omistama: henkilökunnan aikataulutus budjetin sisällä, päivittäinen tilaaminen toimittajilta sovittujen minimitasojen sisällä, asiakasvalitusten käsittely määriteltyyn hyvityskynnykseen asti, paikallisen markkinoinnin päätökset kuukausibudjetin sisällä — päätöksiä, jotka esimiehen pitäisi tehdä kysymättä, koska hyväksynnän vaatiminen näissä murentaa sekä heidän auktoriteettiaan että omaa aikaasi. Kolmas, eskaloi välittömästi: mikä tahansa terveys- ja turvallisuusincidentti, merkittävä negatiivinen arvostelu tai julkinen valitus, toimittajan pyyntö muuttaa ehtoja, henkilöstön kurinpidollinen toimenpide suullisen varoituksen ylittäen, tai mikä tahansa kulutus sovitun kynnyksen yläpuolella — kourallinen tilanteita, joissa viivästymisen kustannus on pienempi kuin kustannus siitä, että esimies tekee väärän päätöksen yksin.

Havainnollistavasti, Manager Mandate saattaisi asettaa hyvityskynnyksen 40 euroon — sen alapuolella esimies ratkaisee sen paikan päällä anteeksipyyntöillä ja hyvityksellä, ei puhelua omistajalle tarvita; sen yläpuolella, tai mille tahansa julkiseen arvosteluun liittyvälle, omistaja pidetään ajan tasalla 24 tunnin sisällä. Se saattaa asettaa markkinointibudjetin 150 euroon/kuukausi, käytettävissä esimiehen toimesta paikallisiin lentolehtisiin, koulun varainkeruun sponsorointiin, tai somebuustiin, ilman että jokaiselle yksittäiselle kulutukselle

tarvitaan hyväksyntää. Tällaiset luvut tuntuvat pieniltä kirjoitettuina ylös ja valtavilta vaikutuksessa, koska ne muuntavat kymmeniä viikoittaisia "voinko vain tarkistaa sinulta" -hetkiä päätöksiksi, joita esimies tekee itsevarmasti ja välittömästi, mikä on tarkalleen sitä mitä tiskillä seisova asiakas tarvitsee sillä hetkellä kun ongelma tapahtuu.

Tämän luvun työkalun toinen puoli on **viikoittainen katsausformaatti** — kiinteä-agendainen, aikarajoitettu puhelu tai kokous omistajan ja jokaisen toimipisteen esimiehen välillä, ihanteellisesti samana päivänä ja aikana joka viikko jotta siitä tulee rytmi eikä ad hoc "tarkistus", joka tapahtuu kun omistaja muistaa tai huolestuu. Pidä se neljässä kohdassa, tässä järjestyksessä: Multi-Site Scorecard -luvut luvusta 14 juuri päättyneelle viikolle, verrattuna tavoitteeseen ja toimipisteen omaan liukuvaan keskiarvoon; mitkä tahansa eskaloi-välittömästi -kohteet Manager Mandatesta, jotka tapahtuivat; yksi asia, joka meni hyvin, ansaiten nimenomaisen maininnan, koska katsaus joka on aina vain ongelmista, kouluttaa esimiehiä piilottamaan pienet ongelmat ennen kuin niistä tulee isoja; ja yksi konkreettinen toimenpide tulevalle viikolle, sovittuna molempien osapuolten toimesta, ei yksipuolisesti omistajan määräämä. 30 minuuttia, sama rakenne joka kerta, ja kriittisesti — ei puhelu, jossa omistaja käy läpi jokaisen viikon lipun kysyen miksi asioita tapahtui, koska tuo käytös opettaa esimiestä lopettamaan ongelmien vapaaehtoisin tuomisen sinulle.

Haluan olla suora tämän luvun emotionaalisesta kustannuksesta, koska teeskentely että se on puhtaasti mekaaninen olisi epärehellistä. Lapion, tilauspäätösten, tavan jolla asiakasvalitus

käsitellään — kaiken tämän — luovuttaminen jollekin joka ei ole sinä, tulee tuottamaan hetkiä joissa katsot valinnan tehtävän, jota et itse olisi tehnyt, eikä se ole katastrofi, ja se silti tuntuu sellaiselta ensimmäiset muutamat kerrat. Manager Mandate ei poista sitä tunnetta. Se antaa sinulle rakenteen tarkistaa, oliko lopputulos joka huolestutti sinua todella mandaatin rikkomus (joka tarvitsee suoran keskustelun) vai vain laillinen päätös esimiehen delegoidulla alueella, joka ei vain ollut päätös, jonka olisit itse tehnyt (joka vaatii sinun päästämään irti), ja näiden kahden asian oppiminen erottamaan nopeasti on suurin osa siitä, mikä tekee omistajasta kykenevän pyörittämään viittä toimipistettä yhden sijaan.

Yksi varoitusmerkki, jota kannattaa tarkkailla kontrollia luovuttaessa: esimies, joka ei koskaan eskaloi mitään, ei välttämättä ole hieno esimies, joka toimii itsevarmasti mandaattinsa sisällä — joskus he ovat esimies, joka hiljaa imee ongelmia, joita he pelkäävät tuoda sinulle, mikä ilmenee kuukausia myöhemmin irtisanoutumisena, jota et nähnyt tulevan, tai standardina, joka on ajalehtinut kauemmas kuin tajusit, koska mikään ei koskaan noussut pintaan. Viikoittaisen katsauksen "yksi asia joka meni hyvin" -kysymys on olemassa osittain rakentaakseen luottamusta, joka tekee vaikeammat paljastukset mahdollisiksi — esimies, joka ei koskaan ole kuullut sinulta aitoa, konkreettista kiitosta, on epätodennäköisesti se, joka soittaa sinulle kello 21 kertoakseen että terveystarkastaja on juuri saapunut ilmoittamatta.

Tällä viikolla: kirjoita kolmiliustainen Manager Mandate liiketoiminnallesi — standardoitu, delegoitu, eskaloivälittömästi

— todellisilla luvuilla jokaisessa kynnyksessä, ja aikatauluta ensimmäinen kiinteän formaatin viikoittainen katsaus jokaisen tällä hetkellä omaamasi toimipisteen esimiehen kanssa.

Aloittaminen

1

Kirjoita kolmiliustainen Manager Mandate: standardoitu, delegoitu ja eskaloi-välittömästi, liiketoiminnallesi.

2

Aseta todellinen eurojen hyvityskynnys ja todellinen kuukausittainen paikallinen markkinointibudjetti, jonka esimiehesi voivat käyttää kysymättä.

3

Anna Mandaten kopio jokaiselle nykyiselle toimipisteen esimiehelle ja käy läpi kaikki 3 listaa heidän kanssaan.

4

Aikatauluta ensimmäinen kolmenkymmenen minuutin kiinteän formaatin viikoittainen katsaus jokaisen esimiehen kanssa, samana päivänä ja aikana joka viikko.

5

Sisällytä "yksi asia joka meni hyvin" jokaiseen katsaukseen alusta alkaen, ei vain ongelmia.

LUKU 11

Pizzaiolojen Kouluttaminen Suuressa Mittakaavassa

*Ketju on vain yhtä vahva kuin sen heikoin
lenkki.*

— PERINTEINEN SANANLASKU

Jokainen pizzeria omistaja on jossain vaiheessa riippunut täysin yhdestä ihmisestä. Yleensä se on ensimmäinen palkattu pizzaiolo, tai omistaja itse — joku jonka kädet tuntevat taikinan, jonka silmä pystyy arvioimaan paiston pelkän värin perusteella, jonka nopeus lapiolla asettaa tahdin koko keittiölle. Tuo riippuvuus tuntuu vahvuudelta aina siihen päivään asti, kun tuo henkilö soittaa sairaana kiireisimpänä lauantaina, tai antaa irtisanoutumisilmoituksen avatakseen oman paikkansa, ja koko toiminta horjuu näkyvästi koska taito ei koskaan todella ollut liiketoiminnassa — se oli yhdessä ihmisessä, joka sattui työskentelemään siellä.

Tämä on yhden-tähden-pizzaiolon -ansa, ja se pahenee, ei parane, kun lisää toimipisteitä, koska nyt tarvitset saman korvaamattoman taidon kolmessa tai neljässä paikassa samanaikaisesti, ja on tarkalleen yksi ihminen jolla se on. Vaisto ratkaista tämä palkkaamalla "toinen tähti" — houkuttelemalla kokeneen pizzaiolon kilpailijalta jokaiselle uudelle toimipisteelle — on kallis, hidas, eikä todellisuudessa korjaa perimmäistä ongelmaa, koska olet juuri luonut 3 tai 4 yksittäistä epäonnistumis pistettä yhden sijaan.

Todellinen ratkaisu on rakentaa taitoprogresio, joka muuttaa pizzanteon taiteesta jonka yksi ihminen hallitsee käsityöksi, johon useita ihmisiä voidaan järjestelmällisesti kouluttaa, selkeillä tarkistuspisteillä. Se on **Pizzaiolo Ladder** — viisivaiheinen taitomatriisi, joka jakaa koko taitovalikoiman vaiheisiin, joita uusi työntekijä voi kiivetä määritellyssä järjestyksessä, jokaisella eksplisiittisellä aika-osaamiseen -tavoitteella ja läpäisy/hylkäys-standardilla epämääräisen "paranemisen" tunteen sijaan.

Vaihe yksi on taikinankäsittely: annostelu, pyöritys, ja perusvenytystekniikka, koskematta kuumaan uuniin. Motivoituneen uuden työntekijän pitäisi saavuttaa johdonmukainen, hyväksyttävä standardi täällä yhden-kahden viikon valvotun harjoittelun sisällä, arvioituna yksinkertaista tarkistuslistaa vastaan — pallon paino 5g toleranssin sisällä, ei repeämiä venytyksessä, johdonmukainen paksuus levyn yli mitattuna neljässä pisteessä. Vaihe 2 on täytteet ja koristelu: oikea annostelu Slice Margin Matrix -spesifikaatioita vastaan luvusta 5, oikea sijoittelu, oikea operaatiojärjestys (kastike ennen juustoa, juusto ennen tiettyjä täytteitä, jotkut täytteet lisätty paiston jälkeen) — tyypillisesti vielä yksi-kaksi viikkoa, ja vaihe jossa täytteen ryömiminen joko estetään tai paistetaan sisään pahana tapana vuosiksi. Vaihe 3 on lapiot: venytetyn, täytetyn pizzan lastaus lapiolle ilman muodonmuutosta, puhdas laukaisu uuniin, ja — tämä on osa joka kestää pisimpään — paiston lukeminen sen edetessä ja tietäminen milloin ja miten kääntää. Tyypillisesti kolme-viisi viikkoa, ja ensimmäinen vaihe jossa todellinen taitoero harjoittelijoiden välillä tulee näkyväksi, koska lapiotyö palkitsee toistoa ja käsi-silmä -koordinaatiota tavalla, jota aiemmat vaiheet eivät tee yhtä voimakkaasti. Vaihe 4 on tahti: lapion ja uunin pyörittäminen samanaikaisesti todellisen, kiireisen palvelun aikana, laatustandardin pitäminen aikapaineen alla eikä vain hiljaisessa koulutuskeittiössä — tässä teknisesti pätevä harjoittelija paljastaa usein, ettei hän vielä pysty pitämään standardia kun 4 lippua tulee kerralla, ja se tarvitsee tyypillisesti neljä-kahdeksan viikkoa todellista palveluultistusta lujittuakseen. Vaihe 5 on muiden kouluttaminen: viimeinen vaihe, ja väitettävästi arvokkain nimenomaan usean toimipisteen

liiketoiminnalle, koska pizzaiolo, joka pystyy opettamaan vaiheet yksi-neljä uudelle työntekijälle, on henkilö, joka antaa sinun avata viidennen toimipisteen tarvitsematta houkutella ketään.

Pizzaiolo Ladder, Vaihe Vaiheelta

1

Vaihe yksi: taikinankäsittely — annostelu, pyöritys ja perusvenytys, arvioituna toleranssitarkistuslistaa vastaan.

2

Vaihe 2: täytteet ja koristelu Slice Margin Matrix - spesifikaatioihin, oikeassa operaatiojärjestyksessä.

3

Vaihe 3: lapio — lastaus, laukaisu ja paiston lukeminen ilman muodonmuutosta.

4

Vaihe 4: tahti — lapion ja uunin pyörittäminen samanaikaisesti todellisen palvelupaineen alla.

5

Vaihe 5: muiden kouluttaminen, jotta sertifioitu taito kertaantuu sen sijaan että pysyisi lukittuna yhteen ihmiseen.

Jokainen vaihe päättyy **sertifiointitarkistuslistaan** — konkreettiseen, havaittavaan läpäisy/hylkäys-testiin, ei esimiehen subjektiiviseen vaikutelmaan. Havainnollistavasti, vaiheen 3 lapiosertifiointi saattaa vaatia harjoittelijaa lastaamaan ja laukaisemaan 10 peräkkäistä pizzaa ilman muodonmuutoksia, tunnistamaan oikein ja kääntämään vähintään 8 kymmenestä pizzasta oikealla hetkellä perustuen näkyvään paiston edistymiseen, ja suorittamaan koko 10 pizzan sekvenssin

määritellyn aikaikkunan sisällä, joka vastaa toimipisteesi todellista palvelutahtia. Läpäise kaikki 3 ja he ovat sertifioituja vaiheessa 3; hylkää mikä tahansa ja he saavat vielä yhden viikon valvottua harjoittelua ennen uudelleentestausta, sen sijaan että heidät hiljaa läpäistettäisiin koska vuoro oli kiireinen eikä esimies halunnut käsitellä vaikeaa keskustelua.

Sertifiointitietue on tärkeä toisesta, vähemmän ilmeisestä syystä koulutuksen laadun lisäksi: se on todellinen henkilöstökapasiteettikarttasi toimipisteiden yli. Kun tiedät tarkalleen, kuinka monta vaiheelle kolme-ja-yli sertifioitua pizzaiolo sinulla on koko liiketoiminnassasi, ja missä he tällä hetkellä työskentelevät, voit nähdä henkilöstöriskin ennen kuin siitä tulee lauantai-illan kriisi — toimipiste, jossa on vain yksi vaiheelle 4 sertifioitu henkilö rosterilla, on yhden sairaspäivän päässä laaturomahduksesta, ja se on tosiasia, jonka haluat tietää tiistain suunnittelukokouksessa, et oppia vaikealla tavalla perjantaina klo 19.

Havainnollistavasti, kolmen toimipisteen liiketoiminta, joka pyörittää Pizzaiolo Laddera tarkoituksellisesti, saattaa seurata: Toimipiste A, 4 vaiheelle 4 sertifioitua, 2 vaiheelle 5 (koulutuskykyisiä); Toimipiste B, 2 vaiheelle 4, nolla vaiheelle 5; Toimipiste C, yksi vaiheelle 4, nolla vaiheelle 5. Tuo kartta kertoo sinulle heti, että Toimipiste C on hauras — yksittäinen epäonnistumispiste tarkalleen kuten tämän luvun aloittanut yhden-tähden-pizzaiolo -ansa, vain käyttäen työnimikettä nimen sijaan — ja että 2 vaiheen 5 kouluttajaasi Toimipisteessä A ovat alikäytetty resurssi, jonka pitäisi viettää aikaa Toimipisteessä C, ei pysyvästi pysäköitynä sinne missä varajärjestelmä jo on.

Talous tukee selvästi tätä aikainvestointia. Liiketoiminta, joka luottaa kokeneiden työntekijöiden houkutteluun uusien toimipisteiden miehittämiseksi, maksaa tyypillisesti 15-25% palkkapreemion sen yläpuolella, mitä maksaa kotikasvatettu, portaikolla koulutettu pizzaiolo, plus hitaamman käynnistyksen, koska houkuteltu palkkaus joutuu silti opettelemaan pois edellisen työnantajan tavat ja oppimaan uudelleen tietyn Taikanan DNA-lomakkeesi ja Slice Margin Matrix -spesifikaationi — usein kestäen lähes yhtä kauan saavuttaa täysi paikkakohtainen osaaminen kuin motivoituneelle uudelle työntekijälle, joka on koulutettu vaiheesta yksi omassa järjestelmässäsä ensimmäisestä päivästä lähtien.

Tällä viikolla: kartoita nykyinen pizzaiolotiimisi rehellisesti viisivaiheiselle portaikolle, toimipisteittäin, ja tunnista jokainen toimipiste, jossa on vähemmän kuin 2 vaiheelle neljä-tai-yli sertifioitua ihmistä — se on välitön yksittäisen epäonnistumisriski, ja se kannattaa korjata ennen neljännen tai viidennen toimipisteen avaamista, ei sen jälkeen.

Tällä Viikolla

1

Kartoita jokainen nykyinen pizzaiolo, toimipisteittäin, rehellisesti viisivaiheiselle Pizzaiolo Ladderille.

2

Kirjoita läpäisy/hylkäys-tarkistuslista jokaiselle vaiheelle, aloittaen vaiheen 3 lapiotestistä.

3

Tunnista jokainen toimipiste, jossa on vähemmän kuin 2 vaiheelle neljä-tai-yli sertifioitua ihmistä välittömänä riskinä.

4

Siirrä vaiheen 5 kouluttaja toimipisteeseen, jossa on heikoin kattavuus, sen sijaan että jättäisit hänet sinne missä varajärjestelmä jo on.

5

Ala sertifioida tarkistuslistaa vastaan tällä viikolla sen sijaan että läpäisisit harjoittelijoita kiireisellä vuorolla.

LUKU 12

Ostaminen Toimipisteiden Yli

Älä laita kaikkia munia samaan koriin.

— PERINTEINEN SANANLASKU

Yhden toimipisteen omistajan ostosuhde jauhomyllyyn, juustotoimittajaan, tai laatikkovalmistajaan on yleensä yksinkertainen ja henkilökohtainen — vakiintunut viikoittainen tilaus, tuttu edustaja, hinta jota ei ole vakavasti uudelleenneuvoteltu vuosiin koska kellään ei ole ollut vipuvartta neuvotella sitä uudelleen. Lisää toinen ja kolmas toimipiste, ja jokin muuttuu jota useimmat omistajat eivät heti huomaa: sinulla on nyt todellinen ostovolyyymi, ja todellinen ostovolyyymi on arvokas toimittajalle tavalla jota yhden toimipisteen tilaus ei koskaan ollut.

Virhe, joka ilmenee useimmin tässä vaiheessa, ei ole ostamisen konsolidoinnin epäonnistuminen — se on liian kapea konsolidointi, pelkän hinnan ympärillä, sisällyttämättä laadunvalvonta- ja toimittajariskiajattelua, jonka pitäisi tulla mukana. Omistaja huomaa, että jauhon keskitetty tilaaminen kaikille kolmelle toimipisteelle saa merkittävästi paremman hinnan kuin jokainen toimipiste tilaamassa erikseen, vaihtaa heti, ja pysähtyy siihen — huomaamatta, että keskittäminen tarkoittaa myös, että jokaisen toimipisteen taikina riippuu nyt yhdestä toimitusaikataulusta, yhdestä toimittajasuhteesta, ja yhdestä tuotespesifikaatiosta, mikä on erilainen riski kuin se, jonka se ratkaisi.

Ostojen konsolidointisuunnitelma käsittelee tämän oikein erottamalla "mitä konsolidoida" siitä "kuinka suojautua siltä mitä konsolidointi luo". Aloita kategorioista, joissa konsolidoinnilla on selvin hyöty ja pienin lisätty riski: jauho, säilykkeet ja laatikot ovat yleensä turvallisimpia varhaisia voittoja, koska ne ovat hyödykemäisiä tuotteita, joissa on useita päteviä toimittajia, ja

vaihtokustannus jos yksi toimittaja pettää sinut, on todella pieni. Mozzarella ja muut tuoretuotteet ansaitsevat enemmän varovaisuutta, ja palaan siihen miksi hetken kuluttua. Rakenna suunnitelma kategoria kategorialta, neuvottelemalla jokaisen toimittajan kanssa volyymiportaikoinen hinnasto — hinta, joka laskee kun yhdistetty usean toimipisteen tilausvolyyminsi ylittää määritellyt kynnykset — yhden tasaisen alennuksen sijaan, koska portaikkorakenne antaa sinulle selvän, näkyvän kannustimen jatkaa konsolidointia kun lisäät neljännen, viidennen ja kuudennen toimipisteen, ja antaa toimittajalle selvän syyn haluta jatkaa ansaitsemista kasvavasta volyymistasi sen sijaan että kohtelisi nykyistä tilaustasi kattona.

Konsolidoinnin laadunvalvontahyöty on todellinen ja kannattaa sanoa selvästi, koska on helppo keskittyä puhtaasti hintaan ja aliarvioida tämä osa: kun jokainen toimipiste tilaa samaa jauhoa samasta myllystä samaa spesifikaatiolomaketta vastaan, olet poistanut koko luvun 1 reseptin ajelehtimisongelman kategorian ennen kuin se pystyi edes alkamaan, koska itse syöte on nyt identtinen kaikkialla sen sijaan että se olisi "samankaltainen, hankittu paikallisesti, tarpeeksi lähellä". Tämä on hiljaisesti yksi vaikuttavimmista siirroista, jotka ovat käytettävissä kasvavalle pizzaliiketoiminnalle, koska se korjaa johdonmukaisuusongelman lähteessä sen sijaan että yritettäisiin kouluttaa se pois vaihtelevista syötteistä jokaisessa toimipisteessä.

Nyt riskipuoli, koska tämä on osa jonka konsolidointisuunnitelmat jättävät väliin. **Single-Source Risk Score** on olemassa estämään sinua vahingossa rakentamasta koko usean toimipisteen laatustandardiasi yhden toimittajasuhteen päälle,

joka voisi pettää sinut ilman varoitusta — mozzarellatuottaja jolla on huono kuukausi, jauhomylly joka kokee tulipalon, laatikkovalmistaja joka menee konkurssiin. Pisteytä jokainen keskeinen ainesosa- tai toimituskategoria kolmella ulottuvuudella, kukin 0-5: vaihtovaikeus (kuinka vaikeaa olisi, käytännöllisesti ja ajallisesti, päteä toinen toimittaja tälle tuotteelle spesifikaatioosi jos ensimmäinen pettäisi huomenna), toimitusaikariski (kuinka paljon varoitusta realistisesti saisit ennen kuin toimitusongelma osuisi keittiöihisi), ja laatuherkkyys (kuinka paljon valmis pizza kärsisi jos sinun täytyisi väliaikaisesti korvata tämä syöte matalampilaatuisella versiolla samalla kun etsit korvausta). Korkea kokonaispistemäärä — tarkoittaen vaikeaa vaihtaa, vähän varoitusta, ja erittäin herkkä korvaamiselle — merkitsee kategoriaa jossa yhden lähteen käyttö paremman hinnan takia on todellinen strateginen riski, ei vain tehokkuusvoitto.

SINGLE-SOURCE RISK SCORE

**Vaihtovaikeus + toimitusaikariski +
laatuherkkyys, kukin pisteytettynä 0–5,
summana mahdolliseen 15:een per
ainesosakategoria.**

Mozzarella on kategoria, joka pisteyttää tässä korkeimmin lähes kaikkialla missä mallia sovelletaan, ja siksi se mainittiin yllä. Se on ainesosa, jolle pizzasi on herkin lopullisen laadun kannalta —

kosteuspitoisuus, sulamiskäyttäytyminen, ja maku vaihtelevat merkittävästi tuottajien välillä tavoilla joita asiakkaat todella huomaavat, vaikka he eivät osaisikaan artikuloida miksi yksi pizza maistui paremmalta kuin toinen. Sitä tuottavat myös usein suhteellisen harvat pätevät toimittajat volyymilla ja johdonmukaisuudella, jota usean toimipisteen pizzeria tarvitsee, mikä tarkoittaa, että toimitusaika ja vaihtovaikeus pisteyttävät myös korkealle. Järkevä siirto kategorialle, joka pisteyttää korkealle kaikissa kolmessa Single-Source Risk Score - ulottuvuudessa, ei ole sen konsolidoinnin välttäminen — laadunvalvontahyöty on liian arvokas jätettäväksi väliin — vaan pätevän, testatun toisen toimittajan pitäminen valmiustilassa vaikka pääosa volyymistasi kulkeekin pääsuhteesi kautta, jotta häiriöstä tulee epämurkava puhelinsoitto eikä eksistentiaalinen.

Toimittajan pistetaulukko täydentää järjestelmän:

yksinkertainen neljännesvuosittainen katsaus, jokaiselle keskeiselle toimittajalle, hintakilpailukyvystä markkinaan nähden, ajallaan toimituksen prosentista, tuotteen johdonmukaisuudesta (mitattuna omaa spesifikaatiolomakettasi vastaan, ei toimittajan omia väitteitä), ja reagointikykyä kun jokin menee pieleen. Havainnollistavasti, mozzarellatoimittaja, joka pisteyttää vahvasti hinnassa ja johdonmukaisuudessa mutta heikosti ajallaan toimittamisessa — sanotaan, 91% ajallaan 98% tavoitetta vastaan — on toimittaja, joka ansaitsee suoran keskustelun ennen kuin suhde happens kriisiksi, ja dokumentoitu trendi pistetaulukolla antaa sinulle konkreettisen, päivätyn todisteen käydä tuo keskustelu tuottavasti eikä emotionaalisesti.

Konsolidointityönnön ajoituksella on myös väliä. Paras hetki neuvotella toimittajasuhde uudelleen ei ole silloin, kun olet epätoivoinen paremman hinnan suhteen huonon neljänneksen jälkeen — se on silloin, kun olet aikeissa avata uuden toimipisteen ja sinulla on aito, päivätty volyyminkasvu tarjottavana vipuvartena. Tuo toimittajalle konkreettinen luku: "lisäämme neljänneksen toimipisteen toisella neljänneksellä, mikä siirtää kuukausittaisen jauhovolyymimme 2,4 tonnista noin 3,2 tonniin" on keskustelu, joka saa sinulle todellisen portaikkoalennuksen, jossa "voitteko tehdä paremman hinnan" ilman konkreettista volyymitarinaa harvoin saa.

Tällä viikolla: aja Single-Source Risk Score kolmelle tai neljälle korkeimman volyymisi ainesosakategorialle, ja jokaiselle kategorialle, joka pisteyttää korkealle kaikissa kolmessa ulottuvuudessa, selvitä tänään, onko sinulla todella pätevä varatoimittaja vai oletko vain olettanut sellaisen olemassaolon koskaan sitä vahvistamatta.

Aloittaminen

1

Listaa 3 tai 4 korkeimman volyymin ainesosakategoriaa, aloittaen jauhosta, tomaateista, laatikoista ja mozzarellasta.

2

Pisteytä jokainen vaihtovaikeudessa, toimitusaikariskissä ja laatuherkkyydessä, 0-5, Single-Source Risk Scorea varten.

3

Vahvista tänään, onko millään korkealle pisteyttävällä kategorialla, erityisesti mozzarellalla, todella pätevä varatoimittaja.

4

Neuvottele volyympiportaikoinen hinnasto turvallisimpien konsolidoitavien kategorioidesi kanssa ensin.

5

Aseta neljännesvuosittainen toimittajan pistetaulukko, joka seuraa hintaa, ajallaan toimitusta ja johdonmukaisuutta omaa spesifikaatiolomakettasi vastaan.

LUKU 13

Yksi Brändi, 3 Naapurustoa

Kuten ylhäällä, niin alhaalla.

— PERINTEINEN SANANLASKU

Ajattele omistajaa, joka avaa kolmannen toimipisteen ja kuvailee myöhemmin sitä hetkeä "hetkenä jolloin tajusin, ettei brändi ollut resepti, se oli lupaus, enkä koskaan oikeasti kirjoittanut ylös mitä se lupaus kattoi". Hän oli viettänyt 2 vuotta olettaen, että kaikki, hänet itsensä mukaan lukien, jo tiesivät missä raja kulki "tämä on keitä olemme kaikkialla" ja "tämä voi näyttää täällä erilaiselta" välillä. Kukaan ei tiennyt, ja väittely, joka lopulta pakotti kysymyksen, ei ollut suuri — se oli esimies, joka halusi vaihtaa talon salaattikastikkeen paikalliseen suosikkiin, aidosti pieni päätös, joka muuttui kahden viikon erimielisyydeksi puhtaasti koska ei ollut olemassa asiakirjaa jota kumpikaan osapuoli voisi osoittaa.

2 virhettä istuu saman kysymyksen vastakkaisilla puolilla, ja omistajat lankeavat kumpaankin suunnilleen samalla taajuudella. Ensimmäinen on brändiyhtenäisyysansa: jokaisen toimipisteen pakottaminen olemaan täysin identtinen viimeiseen yksityiskohtaan asti, riippumatta naapurustosta jossa se sijaitsee, koska yhtenäisyys tuntuu turvalliselta ja mikä tahansa paikallinen vaihtelu tuntuu liukkaalta rinteeltä kohti brändin kontrollin menettämistä. Toinen on paikallisen merkityksettömyyden ansa: jokaisen toimipisteen antaminen ajalehtiä niin kauas kohti oman naapurustonsa mieltymyksiä, että 3 sijaintia tuskin tuntuvat enää samalta liiketoiminnalta, ja brändi jota rakensit vuosia toimipisteessä yksi on hiljaa hajonnut kolmeksi toisiinsa liittymättömäksi paikalliseksi ravintolaksi, jotka sattuvat jakamaan kyltin.

Molemmat ansat tulevat samasta tarkastelemattomasta oletuksesta — että yhtenäisyys ja paikallinen relevanssi ovat

vastakohtia, ja sinun on valittava piste yhdellä asteikolla niiden välillä. Ne eivät ole vastakohtia. Todellinen taito on päättää, tarkoituksellisesti ja kirjallisesti, tarkalleen mitkä liiketoimintasi elementit täytyy olla identtisiä kaikkialla ja mitkä elementit ovat aidosti kunnossa, jopa hyviä, joustaa naapurustokohtaisesti — ja sitten pitää tuota rajaa lujasti molempiin suuntiin, sen sijaan että antaisit sen ajelehtia vahingossa kummastakaan päästä.

Tämä on **Core-and-Flex Rule**, dokumentoituna brändisääntölehtenä kahdella eksplisiittisellä listalla, annettuna jokaiselle toimipisteen esimiehelle ja viitattuna aina kun kysymys "pitäisikö meidän tehdä tämä täällä eri tavalla" nousee esiin. Kiinteä lista kattaa kaiken, mikä määrittelee mitä pizzasi todellisuudessa on ja mitä brändisi todellisuudessa lupaa: Taikan DNA-lomakkeesi spesifikaatiot luvusta 2, ydinmenukohteesi ja niiden Slice Margin Matrix -spesifikaatiot luvusta 5, logosi, väripaletti ja kylttistandardit, hinnoittelufilosofiasi vaikka ei identtiset euroluvut, asiakaspalvelustandardisi, ja elintarviketurvallisuus- ja hygieniamenettelysi. Mikään näistä ei muutu naapurustokohtaisesti, koskaan, koska asiakas, joka on maistanut Margheritasi toimipisteessä yksi ja tilaa sen toimipisteessä 3, luottaa siihen että se on sama pizza, ja tuon luottamuksen rikkomisen paikallisen väriläistän vuoksi maksaa sinulle enemmän kuin se väriläistä on arvoinen.

Joustava lista kattaa kaiken, mikä voi aidosti parantua sopeutumalla tiettyyn naapurustoon uhkaamatta sitä mitä brändi lupaa: pieni määrä paikallisia erikoiskohteita — yksi tai 2 vaihtuvaa erikoista, jotka käyttävät paikallisia tai kausiluonteisia

ainesosia, selvästi merkittynä sen toimipisteen omaksi lisäykseksi eikä esitettynä ydinmenuna; paikallinen markkinointi ja yhteisöosallistuminen, jonka pitäisi näyttää erilaiselta yliopistoalueen sijainnissa kuin perheasuinalueella; sisustustyylin yksityiskohdat kiinteän brändipalettisi sisällä; aukioloajat, jotka vastaavat aidosti erilaisia paikallisia kysyntäkaavoja; ja toimitus-versus-paikan-päällä-syöminen-painotus, joka vastaa toimipisteen todellista tiheysprofiilia luvusta 9, mikä saattaa tarkoittaa pienempää ruokasalia ja isompaa keittiötä yhdessä toimipisteessä ja päinvastoin toisessa.

Havainnollistavasti, kolmen toimipisteen pizzerian brändisääntöasiakirja saattaisi kiinnittää 11 ydinmenukohdetta lukituilla spesifikaatioilla ja hinnoittelufilosofialla identtisenä toimipisteiden yli, samalla salliessaan jokaisen toimipisteen enintään 2 vaihtuvaa paikallista erikoista, joiden täytyy silti käyttää samaa perustaikinaa ja samaa ydinkastiketta, jotta jopa "paikallisen joustavuuden" kohde silti maistuu erehtymättömästi brändiltä paikallisen käänteensä alla. Yksi toimipiste lähellä yliopistoa pyörittää myöhäisillan opiskelijaerikoista 2 iltaa viikossa; toinen perheasuinalueella pyörittää sunnuntain perhepakettitarjousta; kolmas, liikealueella, ohittaa molemmat ja pyörittää sen sijaan nopeaa arkipäivän lounaserikoista rakennettu 20 minuutin pöydän vaihdolle. Kaikki 3 silti tarjoilevat identtistä Margheritaa identtisellä spesifikaatiolla, koska se on se mitä asiakkaat todellisuudessa luottavat brändin toimittavan johdonmukaisesti, missä tahansa he sen kohtaavatkin.

Testi, jonka annan omistajille uuden ehdotuksen lajitteluun kiinteäksi tai joustavaksi, on yksinkertainen: tuntisiko kanta-

asiakas toimipisteestä yksi hämmentyneensä tai huijatuksi jos he löytäisivät tämän eron toimipisteessä 3? Erilainen vaihtuva erikoinen, erilaiset aukioloajat, erilainen yhteisösponsorointi — ei hämmennystä, ei ongelmaa, aidosti hyvä paikallinen relevanssi. Erilainen taikinaresepti, erilaiset täytteet ydinpizzalla, materiaalisesti erilainen hinta samalle kohteelle ilman ilmoitettua syytä — se tuntuisi taskutemppuilulta asiakkaalle, joka luotti brändiin sijaintien yli, ja se kuuluu kiinteälle listalle vaikka toimipisteen esimiehellä olisi aidosti hyvä paikallinen syy haluta muuttaa sitä.

Yksi käytännön varoitus: tarkista itse joustava lista säännöllisesti, ei vain siihen mukautumista, koska paikallisilla joustavilla kohteilla on taipumus kertyä monimutkaisuutta ajan myötä tarkalleen samalla tavalla kuin luvun 5 täytteen ryömiminen tekee — vaihtuva erikoinen, joka alkoi yhtenä puhtaana kausikohteena, saattaa 18 kuukauden kuluttua hiljaa synnyttää 3 varianttia, joista mitään kukaan ei muista hyväksyneensä. Aseta vanhenemispäivä jokaiselle paikalliselle erikoiselle kun se hyväksytään, pakottaen tarkoituksellisen uudistamispäätöksen sen sijaan että sallittaisiin rajaton hiljainen kertyminen.

Sama asiakirja myös ratkaisee riidat ennen kuin ne alkavat, mikä on enemmän arvoista kuin miltä se kuulostaa. Kirjallinen Core-and-Flex Rule, sovittuna ja jaettuna ennen kuin uuden esimiehen ensimmäinen vaikea paikallista sopeutumista koskeva pyyntö saapuu, muuttaa sen, mistä voisi tulla henkilökohtainen erimielisyys mausta tai arvostelukyvystä, yksinkertaiseksi tarkistukseksi — onko tämä kiinteällä listalla vai joustavalla

listalla — ja antaa esimiehen vastata omaan kysymykseensä useimmiten ilman että sinua tarvitaan puhelimesta.

Tällä viikolla: kirjoita oma Core-and-Flex Rule kahtena eksplisiittisenä listana, jaa se jokaisen toimipisteen esimiehen kanssa, ja auditoi nykyiset sijaintisi minkä tahansa suhteen, mikä on ajelehtinut joustavalle puolelle rajaa, ilman että sitä on koskaan tarkoituksellisesti hyväksytty olemaan siellä.

Toteuta Käytäntöön

1

Kirjoita kiinteä lista: taikinaspesifikaatio, ydinmenu, logo ja hinnoittelufilosofia, palvelustandardit, elintarviketurvallisuusmenettelyt.

2

Kirjoita joustava lista: paikalliset erikoiset, paikallinen markkinointi, sisustustyylin yksityiskohdat, aukioloajat, ja toimitus-versus-paikan-päällä-syöminen-painotus.

3

Aja "tuntisiko kanta-asiakas toimipisteestä yksi hämmentyneensä" -testi jokaiselle nykyiselle paikalliselle vaihtelulle, jonka löydät.

4

Aseta vanhenemispäivä jokaiselle olemassa olevalle paikalliselle erikoiselle, jotta se vaatii tarkoituksellisen uudistamispäätöksen.

5

Jaa Core-and-Flex Rule jokaisen toimipisteen esimiehen kanssa vakiovastauksena tuleville paikallista sopeutumista koskeville pyynnöille.

LUKU 14

Luvut, Jotka Vertaavat Toimipisteitä

Se mitä mitataan, sitä johdetaan.

— LIITETTY PETER DRUCKERIIN

Vaikein johtamiskysymys usean toimipisteen pizzaliiketoiminnassa ei ole "kuinka liiketoiminnalla menee" — kuukausittainen tulos-/tappiolaskelmasi vastaa siihen tarpeeksi hyvin. Se on "mikä toimipiste tarvitsee huomiotani tällä viikolla, ja miksi", ja useimmat omistajat vastaavat siihen vaistolla: mikä tahansa toimipiste, joka viimeksi soitti ongelman kanssa, tai mikä tahansa toimipiste, jota omistaja sattui viimeksi käydä ja huomasi jotain vialla. Se ei ole johtamista, se on myyräniskikoisemista, ja se tarkoittaa, että toimipisteet, jotka eivät soita — usein koska esimies hiljaa taistelee eikä halua myöntää sitä, tarkalleen luvussa 10 merkitty riski — jäävät tutkimatta kuukausiksi kerrallaan.

On erityinen epäonnistumiskaava, jonka haluan nimetä, koska se on niin yleinen, että se ansaitsee oman etikettinsä: äänekkäin toimipiste on harvoin toimipiste, joka tarvitsee sinua eniten. Esimies, joka soittaa usein, eskaloi pieniä asioita, ja näkyvästi tarvitsee vakuuttelua, on yleensä esimies, joka on tarpeeksi sitoutunut huomatakseen ongelmia — mikä on hyvä merkki, vaikka jatkuvat puhelut tuntuvatkin uuvuttavilta. Aidosti vaarallinen toimipiste on hiljainen, jota johtaa esimies, joka on ylpeä, tai uusi, tai konfliktia välttävä, imien hitaan taantuman ilman koskaan nostamatta kättä, kunnes pistetaulukko — tai asiakkaan julkinen arvostelu — tuo sen pintaan kuukausia sen alkamisen jälkeen. Säännöllinen, numeerinen, vertailukelpoinen mittaaminen on ainoa luotettava puolustus tätä kaavaa vastaan, koska se ei riipu kenenkään päättämisestä puhua.

Multi-Site Scorecard korjaa tämän antamalla jokaiselle toimipisteelle saman viikoittaisen mittauksen samana päivänä,

jotta toimipisteitä voidaan verrata reilusti toisiinsa ja niiden omaan liukuvaan keskiarvoon, sen sijaan että niitä verrattaisiin vaistolla tai sillä kuka on ollut äänekkäin viime aikoina. 5 lukua, seurattuna viikoittain, per toimipiste: pizzaa työtuntia kohti (kokonaispizzatuotanto jaettuna kokonaiskeittiötyötunneilla tuolla viikolla — ydintuottavuuslukusi), taikinahukkaprosentti (luvusta 2, sekoitetun taikinan osuus, joka ei koskaan tullut myydyksi pizzaksi), keskimääräinen toimitusaika tilausvahvistuksesta ovelle, juustokustannus prosenttina pizzatuloista (paras yksittäinen varhaisvaroitus signaali sekä täytteen ryömimiselle että toimittajahinnan muutokselle), ja keskimääräinen arvostelupisteet pääalustoillasi viimeisten 30 päivän ajalta.

MULTI-SITE SCORECARD

**5 viikoittaista lukua per toimipiste: pizzaa
työtuntia kohti, taikinahukka %,
keskimääräinen toimitusaika, juustokustannus
% pizzatuloista, ja arvostelupisteet viimeisiltä
30 päivältä.**

Jokainen luku on vähemmän tärkeä eristettynä kuin siinä kaavassa, jonka se muodostaa muiden neljän kanssa, ja se on todellinen taito pistetaulukon hyvässä lukemisessa. Toimipiste, jossa on nouseva juustokustannusprosentti ja vakaa pizza-työtuntia-kohti, kokee todennäköisesti täytteen ryömimistä tai toimittajahinnan muutosta — tarkista Slice Margin Matrix ja

Toimittajan pistetaulukko ennen kuin oletat mitään muuta. Toimipiste, jossa on laskeva pizza-työtuntia-kohti ja vakaa taikinahukka, on todennäköisesti ylimiehitetty nykyiselle volyymilleen, tai pyörittää tehotonta vuorokaavaa, ei laatuongelmaa ollenkaan. Toimipiste, jossa on nouseva toimitusaika ja laskeva arvostelupisteet yhdessä, kaiken muun ollessa vakaata, osoittaa suoraan luvun 7 tiheys- ja sädematematiikkaan sen sijaan että se osoittaisi mihinkään keittiön sisällä tapahtuvaan.

Havainnollistavasti, neljän toimipisteen liiketoiminta, joka pyörittää pistetaulukkoa, saattaa nähdä: Toimipiste A, 14,2 pizzaa/työtunti (tavoite 13,5), taikinahukka 1,8%, toimitusaika 21 minuuttia, juustokustannus 19,1% pizzatuloista, arvostelupisteet 4,6 — selvästi vahvin toimipiste, arvoinen tutkittavaksi sen suhteen mitä se tekee oikein, sen sijaan että vain jätettäisiin rauhaan. Toimipiste D, 10,1 pizzaa/työtunti, taikinahukka 4,2%, toimitusaika 29 minuuttia, juustokustannus 23,4%, arvostelupisteet 4,1 — jäljessä joka yksittäisessä mittarissa, mikä kertoo sinulle, ettei tämä ole yksi eristetty ongelma vaan toimipiste, joka tarvitsee aidon intervention, todennäköisesti alkaen suorasta keskustelusta esimiehen kanssa käyttäen luvun 10 viikoittaista katsausformaattia, käyden läpi Manager Mandaten tarkistaakseen ovatko standardit ajelehtineet vai onko esimies aliresursoitu.

Mitä tehdä kun yksi toimipiste on jäljessä, on yhtä tärkeää kuin sen huomaaminen. Vaisto on usein hyökätä sisään ja korjata kaikki kerralla, mikä ylikuormittaa taistelevaa esimiestä ja tuottaa harvoin pysyvän parannuksen. Parempi: valitse yksittäinen

huonoiten suoriutuva mittari suhteessa parhaaseen toimipisteeseen, korjaa se ensin selkeällä, aikarajoitetulla suunnitelmalla — sanotaan, 2 viikkoa taikinahukan tuomiseksi 4,2%:sta kohti 2,5%:ia käyttäen luvun 2 Fermentaatiokelloa — vahvista, että korjaus säilyi 2 peräkkäistä viikkoa, siirry sitten seuraavaan mittariin. Taistelevalla toimipisteellä on harvoin yksi juurisyy; sillä on yleensä 3 tai 4 kertaantuvaa ongelmaa, ja niiden kaikkien korjaaminen samanaikaisesti on tapa, jolla esimies päättyy ylikuormittuneemmaksi kuin ennen kuin yritit auttaa.

Pistetaulukko myös suojelee parhaita toimipisteitäsi, mikä on hyöty jota omistajat aliarvioivat. Ilman säännöllistä, vertailukelpoista mittausta, vahvan toimipisteen hidas taantuma voi jäädä huomaamatta kuukausiksi, koska "vielä hyvässä kunnossa suhteessa muistoon siitä miten se oli aiemmin" ei ole sama kysymys kuin "vielä hyvässä kunnossa suhteessa tämän viikon todelliseen lukuun". Toimipiste, joka ajalehtii 14,2 pizzasta työtuntia kohti 12,8:aan neljän kuukauden aikana, on merkittävä taantuma, jota kuukausittainen vilkaisu pankkitiliin ei koskaan paljasta ajoissa sen korjaamiseksi, kun se on vielä pieni, helppo korjaus.

Pidä pistetaulukko näkyvänä, ei yksityisenä. Versio, joka jaetaan jokaisen toimipisteen esimiehen kanssa — näyttäen kaikki toimipisteet rinnakkain, ei vain heidän omansa — pyrkii tekemään enemmän standardeille kuin mikään muistio koskaan tekee, koska useimmat esimiehet, jotka pyörittävät hyvää toimipistettä, tuntevat aitoa ylpeyttä nähdessään sen, ja useimmat esimiehet, jotka pyörittävät jäljessä olevaa toimipistettä, korjaisivat mieluummin asioita hiljaa ennen kuin

seuraavan viikon luvut julkaistaan kuin kävisivät yksityisen keskustelun siitä miksi he ovat jäljessä. Tämän tyyppinen läpinäkyvyys yksinään on sulkenut merkittävän osan kuilusta liiketoiminnan parhaan ja huonoimman toimipisteen välillä kahden tai kolmen kuukauden sisällä, puhtaasti koska kukaan ei halua olla näkyvästi viimeinen listalla, jonka heidän vertaisensa näkevät.

Tällä viikolla: aseta viiden mittarin pistetaulukko jokaiselle tällä hetkellä operoimallesi toimipisteelle, hae viimeiset 4 viikkoa todellista dataa jokaiselle mittarille vaikka osa täytyisikin kaivaa esiin POS- ja toimitus alustaraporteistasi, ja tunnista, mikä yksittäinen toimipiste ja mikä yksittäinen mittari tarvitsee huomiota ensin.

Tällä Viikolla

1

Aseta viiden mittarin Multi-Site Scorecard: pizzaa työtuntia kohti, taikinahukka %, toimitusaika, juustokustannus %, arvostelupisteet.

2

Hae viimeiset 4 viikkoa todellista dataa per toimipiste jokaiselle mittarille POS- ja toimitusalaraporteistasi.

3

Tunnista yksittäinen huonoiten suoriutuva toimipiste ja sen yksittäinen huonoin mittari suhteessa parhaaseen toimipisteeseen.

4

Aseta kahden viikon, aikarajoitettu korjaus tuolle yhdelle mittarille ennen kuin koskee mihinkään muuhun tuossa toimipisteessä.

5

Jaa pistetaulukko kaikkien toimipisteesi esimiesten kanssa, rinnakkain, sen sijaan että pitäisit sen yksityisenä.

LUKU 15

Toimipisteen 2 Viiteen Rahoittaminen

*Sääntö nro 1: älä koskaan menetä rahaa.
Sääntö nro 2: älä koskaan unohda sääntöä
nro 1.*

— WARREN BUFFETT

Omistajat, jotka kärsivät pahiten tässä liiketoiminnassa, ovat harvoin niitä, jotka kasvavat liian hitaasti. He ovat niitä, jotka kasvavat liian nopeasti pääomalla, joka ei koskaan ollut todella heidän riskeerattavakseen, lainaten hyvän ensimmäisen toimipisteen kassavirtaa vastaan rahoittaakseen toisen ja kolmannen avaamisen aikataululla, joka on asetettu kunnianhimon eikä sen mukaan mitä liiketoiminta itse todella pystyi ylläpitämään. Pizzeriakonsepti, joka olisi kukoistanut avatessaan toisen toimipisteensä 18 kuukautta myöhemmin, isommalla käteispuskurilla ja paremmin testatulla Manager Mandatella, avautuu sen sijaan tiukalla laina-aikataululla, ja tuon lainan velanhoito muuttuu pysyväksi veroksi jokaisen toimipisteen katteelle vuosien ajan, muuttaen sen mikä olisi pitänyt olla vahva, kasvava liiketoiminta sellaiseksi, joka on jatkuvasti yhden huonon kuukauden päässä aidosta kriisistä.

Alkukurinalaisuus on ymmärtää, mitä uuden pizzeriatoimipisteen todella täytyy todistaa ennen kuin se kantaa oman painonsa, ja pitää jokainen uusi toimipiste samalla takaisinmaksustandardilla riippumatta siitä kuinka luottavaisena tunnet siihen. Se on **toimipiste-investointimalli**: kokonaisavausinvestointi (sisustus, laitteet mukaan lukien uunisi, alkuvarasto, talletukset, esiavauskoulutuskustannukset henkilökunnalle) jaettuna toimipisteen ennustetulla kuukausittaisella vapaalla kassavirralla kun se saavuttaa vakaan toiminnan — ei sen avauskuukauden luvuilla, jotka ovat lähes aina vääristyneet käynnistyskampanjalla ja uteliaisuusliikenteellä, joka ei edusta vakaan tilan kysyntää. Tuo jako antaa sinulle takaisinmaksuajan kuukausina, ja se on yksittäinen luku, jota vastaan jokainen uuden toimipisteen

ehdotus tulisi arvioida ennen vuokrasopimuksen allekirjoittamista, ei sen jälkeen.

SITE INVESTMENT PAYBACK PERIOD

**Kokonaisavausinvestointi ÷ ennustettu
kuukausittainen vapaa kassavirta vakaassa
toiminnassa = takaisinmaksuaika kuukausina.**

Havainnollistavasti: uusi toimipiste maksaa 165 000 euroa täysin sisustettuna avaukseen, mukaan lukien tasouuni, ja se ennustetaan, luvun 9 Pizza Site Scoren ja vertailukelpoisen suorituskyvyn perusteella olemassa olevissa toimipisteissäsi samanlaisella tiheys- ja kilpailuprofililla, tuottavan 7 200 euroa kuukaudessa vapaata kassavirtaa kun se on vakaa, tyypillisesti saavutettuna kuukauteen 4 tai 5 mennessä. Se on takaisinmaksuaika noin 23 kuukautta. Vertaa tätä sääntöön, jonka annan omistajille nimenomaisesti: **Payback Rule of 24** — uuden pizzeriatoimipisteen tulisi olla ennustettu maksavan takaisin koko avausinvestointinsa 24 kuukauden sisällä vakaan toiminnan saavuttamisesta, ja jos rehellinen ennusteesi kestää merkittävästi pidempään kuin tämä, toimipiste tarvitsee joko matalamman avauskustannuksen, vahvemman sijainnin, tai yksinkertaisesti enemmän kärsivällisyyttä ennen sen avaamista, sen sijaan että sitä työnnettäisiin eteenpäin optimismin varassa siitä kuinka nopeasti se ylittää ennusteen.

Sääntö on olemassa koska pizzalla erityisesti on laajempi valikoima realistisia lopputuloksia kuin omistajat olettavat alussa — toimipiste voi alisuoriutua tiheysperusteisesta ennusteestaan 20-30% ensimmäisenä vuonna yksinkertaisesti koska naapuruston tietoisuuden ja toistuvan asiakkaan tavan rakentaminen pizzabrändille kestää kauemmin kuin omistajat odottavat, erityisesti ennen kuin luvun 6 suoritusmigraatiolla on ollut aikaa toimia. 24 kuukauden takaisinmaksutavoite, sen sijaan aggressiivisemmän 12 tai 15 kuukauden tavoitteen jota jotkut kasvunälkäiset omistajat tavoittelevat, rakentaa sisään tarpeeksi marginaalia selviytyäkseen hitaammasta kuin ennustetusta ensimmäisestä vuodesta ilman että toimipisteen velanhoidosta tulee hätätila.

Rahoituslähteistä nimenomaan: kassavirta olemassa olevista, vakaista toimipisteistä on halvin ja matalimman riskin kasvupääoman lähde, joka sinulla on, ja sen tulisi rahoittaa niin paljon jokaisesta uudesta toimipisteestä kuin kärsivällisyytesi sallii, koska se ei kanna korkoa eikä kovenanttia, joka voitaisiin kiristää jos neljännes on pehmeä. Pankkilainan, kun sitä tarvitaan lopun sillan rakentamiseen, tulisi olla kooltaan sellainen, että velanhoito uuden toimipisteen omasta ennustetusta kassavirrasta — ei yhdistetyn liiketoimintasi kassavirrasta — kattaa mukavasti lainanmaksun marginaalilla, koska laina, joka toimii vain jos jokainen toimipiste suoriutuu suunnitelman mukaan samanaikaisesti, on laina joka lopulta epäonnistuu tarkalleen sen tavallisen vaikean neljänneksen aikana, joka jokaisella liiketoiminnalla on ennemmin tai myöhemmin. Ulkoiset sijoittajat, tuoden pääomapartnereita

nimenomaan laajentumisen rahoittamiseen, ansaitsevat oman huolellisen lukunsa myöhemmin tässä kirjassa (luku 19 kattaa kompromissit täysin), mutta lyhyt versio tässä: pääoma laimentaa omistajuuttasi ja usein kontrolliasi tarkalleen niiden paikallisten, käytännöllisten päätösten yli, jotka saivat ensimmäisen toimipisteesi toimimaan, ja sen tulisi olla tarkoituksellinen strateginen valinta kasvun kiihdyttämiseksi, jonka olet jo todistanut toimivan, ei tapa peittää liiketoimintaa, joka ei vielä pysty rahoittamaan omaa laajentumistaan kassavirrasta ja kohtuullisesta velasta.

Kasvutahtisääntö, jonka annan omistajille lopullisena suojana, toimipistekohtaisen takaisinmaksukurin lisäksi: älä avaa uutta toimipistettä ennen kuin viimeksi avattu toimipisteesi on ollut vakaa — täyttäen omat ennustetut lukunsa luvun 14 Multi-Site Scorecardilla — vähintään 3 peräkkäistä kuukautta. Tämä kuulostaa konservatiiviselta, ja se on tarkoituksella konservatiivinen, koska houkutus avata toimipiste 4 samalla kun toimipiste 3 vielä etsii jalansijaansa, on vahva kun kasvuvauhti tuntuu hyvältä, ja se on tarkalleen kuinka omistaja päätyy johtamaan kahta epävakaata toimipistettä samanaikaisesti yhden sijaan, puolella huomiosta saatavilla kummallekin.

Kasvutahtisääntöä rikotaan useimmiten ei ahneudesta vaan pelosta — hyvä vuokrasopimus tulee saataville sijainnissa jota omistaja on halunnut vuosia, ja huoli siitä että se katoaa jos he odottavat vielä 3 kuukautta, ohittaa kurin. Joskus tuo pelko on perusteltu ja sijainti todella on harvinainen mahdollisuus poikkeuksen arvoinen. Useammin aidosti hyvä sijainti pizzerialle ei ole kerran-elämässä-tapahtuma — hyvä tiheys, kohtuullinen

kilpailu, ja riittävä palveluvarustusten kapasiteetti ovat olemassa useammissa paikoissa kuin omistajat olettavat kun he ovat rakentaneet luvun 9 Pizza Site Score -tavan, ja seuraava hyvä vuokrasopimus on yleensä harvinaisempi kuin miltä se tuntuu sillä hetkellä. Kohteile poikkeusta tahtisäännöstä todellisena päätöksenä, joka vaatii todellisen perustelun, ei oletusvastauksena hyvältä näyttävälle listaukselle.

Tällä viikolla: laske todellinen takaisinmaksuaika viimeisimmälle toimipisteesi avaamiselle käyttäen todellisia lukuja alkuperäisen ennusteen sijaan, ja vertaa sitä rehellisesti Payback Rule of 24:ään — jos se kestää kauan, käytä sitä todellisena tietona siitä miltä seuraavan toimipisteesi avauskustannuksen tai sijainnin pitäisi näyttää, älä syynä pelkästään toivoa että seuraava suoriutuu paremmin.

Aloittaminen

1

Laske todellinen takaisinmaksuaika viimeisimmälle toimipisteellesi käyttäen todellista kuukausittaista vapaata kassavirtaa, ei avausennustetta.

2

Vertaa tuota lukua Payback Rule of 24:ään ja merkitse se jos se kestää merkittävästi kauemmin.

3

Vahvista, että viimeksi avattu toimipisteesi on saavuttanut omat pistetaulukotavoitteensa 3 peräkkäistä kuukautta ennen seuraavan avaamista.

4

Mitoita mikä tahansa uusi pankkilaina uuden toimipisteen omaa ennustettua kassavirtaa vastaan, ei yhdistetyn liiketoimintasi kassavirtaa.

5

Kirjoita ylös, miltä matalamman avauskustannuksen tai vahvemman sijainnin pitäisi näyttää seuraavaa avaamistasi varten.

LUKU 16

Viipale-ikkuna, Kioski Ja Muut Formaatit

Kaikki mikä kiiltää, ei ole kultaa.

— WILLIAM SHAKESPEARE

Siihen mennessä kun omistajalla on 3 tai 4 täyspalvelu- tai toimitus- ja -nouto -toimipistettä toimimassa hyvin, erilainen mahdollisuustyyppi yleensä alkaa esiintyä: pieni viipalelaskuriyksikkö ruokahallissa, torimyyntimahdollisuus viikonlopputapahtumassa, dark kitchen -tila halvalla vuokralla eikä lainkaan paikan-päällä-syömisvaatimusta. Nämä pienemmät formaatit ovat aidosti houkuttelevia, koska ne lupaavat brändilääjennusta murto-osalla täyden toimipisteen avauskustannuksesta — ja ne voivat olla erinomaisia lisäyksiä usean toimipisteen pizzaliiketoiminnalle, tai ne voivat hiljaa laimentaa brändiä ja imeä johdon huomion pois toimipisteistä, jotka todellisuudessa kantavat liikevaihtosi, riippuen täysin siitä, arvioitko niitä samalla tiukkuudella jota soveltaisit täyteen toimipisteeseen.

Ne myös taipuvat saapumaan tarkalleen hetkellä jolloin omistaja tuntee itsensä itsevarmimmaksi, mikä on huomionarvoista sinänsä. 3 tai 4 toimipistettä myöhemmin, Multi-Site Scorecard näyttää terveeltä, Manager Mandate toimii, ja pienformaattinen mahdollisuus ilmestyy pukeutuneena matalan riskin tapana pitää vauhti yllä ilman toisen täyden toimipisteen avaamisen koko painoa. Tuo kehystys — matala pääoma, siis matala riski — on tarkalleen ansa, jonka nimeämistä varten tämä luku on olemassa, koska pääomariski ja huomioriski eivät ole sama riski, ja formaatti joka on halpa avata voi silti olla kallis valuutassa, joka merkitsee eniten tässä kasvusi vaiheessa: omat ja parhaiden esimiestesi rajalliset tunnit.

Kuvittele omistaja 3 toimipistettä syvällä, ratsastaen itsevarmuusaallolla, joka allekirjoittaa viipale-ikkunan

ruokahallissa kädenpuristuksella ja hyvällä fiiliksellä, ohittaen Pizza Site Scoren kokonaan koska "se on vain 18 000 euroa". 18 kuukautta myöhemmin ikkuna on yhä auki, edelleen häviten hieman rahaa joka kuukausi, eikä kukaan ole yhä ollut valmis käymään vaikeaa keskustelua sen sulkemisesta, koska minkään yksittäisen kuukauden tappio ei ole koskaan tuntunut tarpeeksi pahalta pakottaakseen päätöksen.

Virhe, joka ilmenee useimmin, on pienformaatin kohtelevinen matalan riskin päätöksenä yksinkertaisesti koska pääomasijoitus on pieni. Viipale-ikkuna, joka maksaa 18 000 euroa sisustaa, tuntuu pyöristysvirheeltä 165 000 euron täyden toimipisteen vieressä, joten omistajat ohittavat Pizza Site Scoren, ohittavat todellisen takaisinmaksulaskelman, ja antavat vihreää valoa innostuksesta — ja sitten huomaavat, että pienformaatti silti kuluttaa todellista johdon huomiota, todellista henkilökunnan aikataulutuksen monimutkaisuutta, ja todellista brändijohdonmukaisuusriskiä, joista mikään ei skaalaudu alaspäin suhteessa vain koska vuokra teki niin.

Formaattien vertailumatriisi pakottaa saman kurin jokaiselle harkitulle formaatille, arvioituna neljällä ulottuvuudella, jotka merkitsevät eri tavalla kioskille kuin täydelle toimipisteelle. Brändisopivuus: antaako tämä formaatti sinun toimittaa todellisen tuotteesi — todellisen taikinasia, oikein paistettuna — vai tarkoittaako formaatin rajoitukset (viipale-ikkuna, joka lämmittää esipaistettuja viipaleita eikä paista tuoretta, esimerkiksi) sitä, että asiakkaat kokevat huonomman version brändistäsi, joka voisi vahingoittaa luottamusta täyteen versioon. Kate työtuntia kohti: pienformaattit näyttävät usein houkuttelevilta vuokran suhteen

mutta voivat olla brutaaleja työvoimatehokkuuden suhteen jos yksi henkilökunnan jäsen vaaditaan riippumatta siitä kuinka ohut todellinen tilausvolyymi on, mikä tarkoittaa, että työvoimakustannuksesi prosentteina tuloista voivat olla rakenteellisesti huonompia kuin täysi toimipiste jopa matalammilla absoluuttisilla kustannuksilla. Brändinäkyvyysarvo: mitä tämä formaatti tekee lähellä olevien täysien toimipisteidesi tietoisuudelle, erillään sen omasta suorasta kannattavuudesta — torimyyntipiste lähellä suunniteltua neljättä täysi-sijaintia voi olla laillinen asiakashankintainvestointi jopa ohuella tai negatiivisella suoralla katteella, kunhan olet rehellinen siitä että se on sitä mitä se on eikä teeskentele olevansa itsenäinen voittokeskus. Ja lisätty toiminnallinen monimutkaisuus: vaatiiko tämä formaatti aidosti erilaisen taitovalikoiman, erilaiset laitteet, tai erilaisen toimitusketjun, joka lisää todellista monimutkaisuutta luvun 12 ostojen konsolidointiin ja luvun 11 koulutusportaikkoon, vai kytkeytyykö se puhtaasti järjestelmiin joita jo pyörität.

Havainnollistavasti, aja 3 ehdokasformaattia matriisin läpi. Viipale-ikkuna ruokahallissa, joka lämmittää keskuskeittiöstä esiannosteltuja viipaleita: vahva kate työtuntia kohti (yksi henkilö, korkea läpivirtaus, matala taitovaatimus), heikko brändisopivuudessa (lämmitetty viipale on aidosti erilainen tuotekokemus kuin tuore paisto, ja asiakkaat jotka kokeilevat vain tätä formaattia eivät ehkä koskaan löydä mitä täydet toimipisteesi todella tarjoavat), kohtalainen näkyvyydessä, matala lisätyssä monimutkaisuudessa koska se hyödyntää keskuskeittiön toimitusta jota jo pyöritetään. Dark kitchen, täysi menu, vain toimitus, ei lainkaan asiakkaalle näkyvää tilaa: vahva

kate työtuntia kohti jos toimitustiheys tukee sitä (luvun 7 matematiikka soveltuu tässä täysin), nolla brändinäkyvyysarvoa koska ei ole fyysistä läsnäoloa jota kukaan löytäisi, matala brändisopivuusriski koska se on todellinen täysi tuotteesi, kohtalainen monimutkaisuus koska se silti tarvitsee koulutetun pizzaolotiimin. Viikonlopputorimyyntipiste käyttäen kannettavaa uunia: heikko kate työtuntia kohti (työvoimaintensiivinen suhteessa ohueen, säästä riippuvaiseen volyymiin), vahva brändinäkyvyydessä erityisesti kohdenaapurustossa tulevalle täydelle sijainnille, aidosti hyvä brändisopivuus jos sitoudut paistamaan tuoretta paikan päällä eikä lämmittämään, ja merkittävästi korkeampi toiminnallinen monimutkaisuus kuin kummallakaan muulla kannettavien laitteiden ja tapahtumalogistiikan takia.

Mikään näistä kolmesta ei ole universaalisti oikein tai väärin — kehyksen arvo on pakottaa sinut olemaan rehellinen sen suhteen, millä ulottuvuudella tietty formaatti todella voittaa, jotta et vahingossa oikeuttaisi heikkokatteista formaattia tarkastelemattomalla oletuksella brändinäkyvyydestä, jota se ei todellisuudessa toimita, tai hyväksy todellista brändisopivuusriskiä lämmitetystä viipale-konseptista koska otsikkokateluku näytti hyvältä eristettynä.

Taloudellinen testi, jonka lisäisin matriisin päälle: älä koskaan anna pienformaatin matalan avauskustannuksen huijata sinua ohittamaan luvun 15 Payback Rule of 24:ää. 18 000 euron viipale-ikkunan täytyy silti maksaa itsensä takaisin kohtuullisessa ikkunassa suhteessa omaan realistiseen vapaaseen kassavirtaansa, ja "se on halpa, joten kuka välittää jos se

maksaa itsensä takaisin hitaasti" on tarkalleen se ajattelu, joka johtaa kolmeen pienformaattiin, jotka hiljaa imevät johdon aikaa vuosien ajan, tulematta koskaan aidosti kannattaviksi lisäyksiksi liiketoimintaan.

Yksi viimeinen huomioitava seikka ennen kuin sitoudut mihinkään pienformaattiin: ajattele poistumista yhtä huolellisesti kuin sisään tuloa. Täyden toimipisteen vuokrasopimus ja laitteistoinvestointi pakottavat tietyn kurin sen sulkemisen suhteen jos se ei toimi, juuri koska panokset ovat tarpeeksi korkeita, että päätös tehdään tarkoituksella. Pienformaatin matalat panokset leikkaavat molempiin suuntiin — helppo avata, mutta myös helppo antaa laahustaa loputtomasti tasapainopisteessä tai huonommin, koska minkään yksittäisen viikon tappio ei ole koskaan aivan tarpeeksi paha laukaisemaan vaikeaa keskustelua sen sulkemisesta. Aseta katsauspäivä ja selkeä numeerinen kynnyks kun avaat sen, älä vain silloin kun päätät avaatko sen.

Tällä viikolla: jos harkitset, tai jo pyöritätt, pienempää formaattilaajennusta, arvioi se rehellisesti neljän ulottuvuuden formaattien vertailumatriisilla, ja laske sen todellinen takaisinmaksuaika samalla tavalla kuin tekisit täydelle toimipisteelle — pieni sitoumus ansaitsee silti todellisen analyysin, ei vapautusta siitä.

Tällä Viikolla

1

Arvioi mikä tahansa ehdokas- tai olemassa oleva pienformaatti brändisopivuudella, katteella työtuntia kohti, brändinäkyvyysarvolla ja toiminnallisella monimutkaisuudella.

2

Aja Payback Rule of 24 formaatin todellista avauskustannusta ja realistista vapaata kassavirtaa vastaan, ei vain sen matalaa hintalappua.

3

Ole rehellinen sen suhteen, toimittaako formaatti todellisen tuotteesi vai sen huonomman version.

4

Aseta katsauspäivä ja selkeä numeerinen kynnys sen sulkemiseksi jos se ei toimi.

5

Tarkista, ettei formaatti lisää toimitusketjua tai taitovalikoimaa luvun 12 ja 11 järjestelmiesi ulkopuolelle.

LUKU 17

Maine Toimipisteiden Yli

Kestää 20 vuotta rakentaa maine ja 5 minuuttia tuhota se.

— LIITETTY WARREN BUFFETTIIN

Tässä on tosiasia siitä, kuinka asiakkaat todellisuudessa etsivät pizzaa, joka muuttaa mainelaskennan täysin heti kun sinulla on enemmän kuin yksi toimipiste: he eivät etsi "brändinimeäsi". He etsivät "pizzaa lähelläni", ja hakutulokset ja karttalistaukset, joita he näkevät, kootaan usein tai niihin vaikuttaa brändisi kokonaisarvostelu ja arvostelusignaali kaikkien sijaintien yli, ei vain lähimmän. Tämä tarkoittaa, että huonosti johdetun toimipisteen 3 yhden tähden arvostelut eivät vahingoita vain toimipistettä 3 — riippuen alustasta ja siitä miten listauksesi ovat rakennettu, ne voivat hiljaa tukahduttaa kuinka näkyvästi aidosti erinomainen toimipisteesi yksi näkyy asiakkaalle, joka ei ole koskaan astunut jalallaan toimipisteeseen 3 eikä koskaan tule.

Omistajat vastustavat usein tätä ensimmäisen kerran kuullessaan sen, koska se tuntuu vastaintuitiiviselta, että vieraan huono ilta sijainnissa toisella puolella kaupunkia voisi vaikuttaa heidän omaan erinomaisen paikallisen toimipisteensä näkyvyyteen. Mekanismi vaihtelee alustan mukaan ja muuttuu ajan myötä kun luokitusalgoritmit kehittyvät, joten minkään kirjan ei pitäisi teeskennellä tietävänsä tarkkaa nykyistä painotusta, jota mikä tahansa alusta soveltaa — mutta suunnannäyttävä kaava pysyy johdonmukaisena usean toimipisteen liiketoiminnoissa: brändintason koostesignaali merkitsee enemmän kuin mikä tahansa omistaja odottaa, ja se on riski joka yksinkertaisesti ei ollut olemassa kun oli vain yksi toimipiste johdettavana.

Tämä on **Weakest Site Rule**: mainemielessä usean toimipisteen liiketoimintasi on vain yhtä vahva kuin sen huonoiten suoriutuva sijainti, koska se on sijainti joka vetää koostesignaaliasi alas,

tuottaen arvostelukaavan, joka ilmenee kun potentiaalinen asiakas selaa brändisi yleisprofiilia ennen kuin päättää kokeileeko yhtäkään sijainneistasi ollenkaan. Yhden toimipisteen omistaja ei koskaan kohtaa tätä dynamiikkaa — heidän maineensa on yksinkertaisesti heidän maineensa. Usean toimipisteen omistaja, on hän ajatellut sitä näin tai ei, johtaa jaettua maineomaisuutta, josta jokainen toimipiste sekä ammentaa että johon se osallistuu.

Tämä tekee arvostelujen johtamisesta toimipistetasolla aidosti erilaisen työn kuin se oli yhdessä sijainnissa, ja se tarvitsee oman rutiininsa sen sijaan että se jätettäisiin kenelle tahansa esimiehelle, joka sattuu sitä ajattelemaan. **Usean toimipisteen mainerutiini** toimii kolmella syklillä. Päivittäin: jokainen uusi arvostelu jokaisella alustalla, jokaisessa toimipisteessä, luetaan ja siihen vastataan 24 tunnin sisällä toimipisteen esimiehen toimesta, käyttäen vastausta joka todella käsittelee tiettyä valitusta tai kehua yleisen kopioidun-liitetyn vastauksen sijaan — asiakkaat, jotka lukevat arvostelusektioitasi, huomaavat eron heti, ja yleisten vastausten kaava lukee kuin ei välittämistä vaikka yksittäiset valitukset käsiteltäisiinkin hyvin operatiivisesti. Viikoittain: arvostelupisteet ja arvostelujen volyymi per toimipiste lisätään rivinä luvun 14 Multi-Site Scorecardiin, jotta laskeva trendi missä tahansa toimipisteessä nousee pintaan samassa säännöllisessä rytmissä kuin muut toimintalukusi, sen sijaan että se huomataan vasta kun siitä on jo tullut kriisi. Kuukausittain: joku — omistaja, tai nimetty henkilö jos olet jo koossa jossa omistaja voi tehdä tämän yksin — auditoi suoraan jokaisen toimipisteen alustalistaukset: oikeat aukioloajat, oikea osoite ja

puhelinnumero, oikea menu nykyisillä hinnoilla, oikeat valokuvat jotka todella edustavat nykyistä tuotettasi eikä valokuvia avaamisesta 3 vuotta sitten, jotka eivät enää vastaa sitä mikä lähtee keittiöstä.

Usean Toimipisteen Mainerutiini

1

Päivittäin: lue ja vastaa jokaiseen uuteen arvosteluun jokaisella alustalla ja toimipisteessä 24 tunnin sisällä, konkreettisesti, ei yleisesti.

2

Viikoittain: lisää arvostelupisteet ja arvostelujen volyymi per toimipiste Multi-Site Scorecardiin.

3

Kuukausittain: auditoi jokainen alustalistaus oikeille aukioloajoille, osoitteelle, puhelimelle, menuhinnoille ja valokuville.

4

Aidosti huonolle arvostelulle: tunnusta konkreettinen ongelma, ilmoita todellinen korjaus, ja siirrä ratkaisu pois julkisuudesta.

5

Kohtelee minkä tahansa toimipisteen laskevaa trendiä brändinlaajuisena riskinä Weakest Site Rulen mukaisesti, ei vain tuon toimipisteen ongelmana.

Tuo listaushygieniaosa kuulostaa triviaalilta eikä ole. Toimipisteet menettävät säännöllisesti merkittävän toimitusalan tilausvolyymien puhtaasti koska listattu sulkemisaika oli väärä aikataulumuutoksen jälkeen, hiljaa torjuen asiakkaita, jotka yrittivät tilata tunteina jolloin alusta virheellisesti näytti suljettuna

— täysin näkymätön menetys, koska asiakas joka näkee "suljettu" yksinkertaisesti tilaa kilpailijalta eikä koskaan kerro sinulle miksi. Väärät valokuvat aiheuttavat hienovaraisemman version samasta ongelmasta: asiakas, joka tilaa houkuttelevan valokuvan perusteella ja saa pizzan joka näyttää merkittävästi erilaiselta, on valmistautunut tuntemaan pettymystä jo ennen kuin hän on edes avannut laatikon, riippumatta siitä onko todellinen pizza hyvä.

Aidosti huonon arvostelun käsittely — sellaisen joka on konkreettinen, uskottava, ja vahingollinen, ei selvästi pahassa uskossa yhden tähden ilman yksityiskohtia — ansaitsee oman lähestymistavan, koska se miten vastaat julkisesti merkitsee yhtä paljon tuleville asiakkaille, jotka lukevat sitä, kuin alkuperäiselle valittajalle. Tunnusta konkreettinen ongelma olematta puolustautuva, ilmoita selkeästi ja konkreettisesti mitä teet asialle (ei epämääräistä "otamme tämän vakavasti", vaan todellinen korjaus — "olemme mukauttaneet pakkauksemme tästä kuukaudesta alkaen erityisesti käsittelemään ongelmaa jonka kuvasit"), ja siirrä ratkaisutarjous pois julkisuudesta puhelinnumeron tai sähköpostin kautta sen sijaan että neuvottelisit hyvityksestä julkisessa kommenttiketjussa. Hyvin käsitelty huono arvostelu, näkyvänä jokaiselle tulevalle asiakkaalle joka lukee sen, voi tehdä enemmän uskottavuudellesi kuin katkeamaton 5 tähden arvostelujen sarja ilman minkäänlaista todistetta siitä että käsittelet ongelmia hyvin kun niitä tapahtuu — koska jokainen asiakas tietää, että ongelmia tapahtuu joskus, ja se mitä he todella arvioivat on kuinka reagoit kun niin tapahtuu.

Havainnollistavasti, neljän toimipisteen liiketoiminta, joka seuraa arvostelupisteitä osana pistetaulukkoaan, saattaa huomata Toimipiste C:n keskiarvon laskevan 4,5:stä 4,1:een kuuden viikon aikana, laskun keskittyessä valituksiin jotka mainitsevat konkreettisesti toimitusajan. Ristiinviittaus saman ajanjakson toimitusaikamittariin pistetaulukolla vahvistaa sen: Toimipiste C:n keskimääräinen toimitusaika oli hiipinyt 24:stä 33:een minuuttiin samalla ikkunalla, todennäköisesti sidoksissa uuteen kuljettajaan, joka vielä opettelee luvun 7 reittitiheyttä. Maineen lasku ei ollut itsenäinen ongelma, joka tarvitsi maineelle-ominaisen korjauksen — se oli toimintaongelman alavirran oire, jonka pistetaulukko olisi joka tapauksessa saanut kiinni, mutta arvostelukaava sai sen kiinni nopeammin ja antoi selkeämmän, konkreettisemmän signaalin siitä mitä asiakkaat tarkalleen kokivat.

Anna päivittäisen vastauksen velvollisuus toimipisteen esimiehelle, ei keskitetysti sinulle, vaikka kannattaakin tarjota yksi tai 2 mallia ohjeeksi sinulta. Vastaus, jonka on kirjoittanut esimies joka todella johtaa tuota keittiötä, kantaa konkreettisuutta ja aitoutta, jota keskitetysti kirjoitettu vastaus ei koskaan tule tekemään, ja se pitää esimiehen suoraan yhteydessä siihen, mitä asiakkaat todella kokevat omassa toimipisteessään — mikä on, ei sattumalta, vielä yksi kanava, jonka kautta taistelevan toimipisteen ongelmat nousevat pintaan aikaisin, luvun 14 Multi-Site Scorecardin rinnalla.

Tällä viikolla: aseta muodollisesti päivittäinen-viikoittainen-kuukausittainen mainerutiini jos et ole vielä tehnyt niin, aloittaen kuukausittaisella listaushygienia-auditilla joka alustalla ja joka

toimipisteessä tänään — se on nopein kolmesta tehdä kerran ja helpoin hiljaa vanhentua ilman että kukaan huomaa.

Aloittaminen

1

Suorita tänään kuukausittainen listaushygienia-audit: aukioloajat, osoite, puhelin, menuhinnat ja valokuvat joka alustalla ja toimipisteessä.

2

Anna päivittäinen arvostelujen vastausvelvollisuus jokaiselle toimipisteen esimiehelle, 24 tunnin vastausikkunalla ja ilman yleisiä kopioituja-liitettyjä vastauksia.

3

Lisää arvostelupisteet ja arvostelujen volyymi per toimipiste luvun 14 Multi-Site Scorecardiin.

4

Kirjoita vastausmalli aidosti huonon arvostelun käsittelyyn: tunnusta yksityiskohdat, ilmoita todellinen korjaus, siirrä se pois julkisuudesta.

5

Tunnista nykyinen heikoin toimipisteesi arvostelusignaalin mukaan ja kohtelee sitä brändinlaajuisena riskinä, ei vain tuon toimipisteen ongelmana.

LUKU 18

Keskusjärjestelmät Ilman Pääkonttoria

Pieni on kaunista.

— E. F. SCHUMACHER

On erityinen pelko, jonka kuulen omistajilta, jotka lähestyvät neljättä tai viidettä toimipistettään, ja se kannattaa nimetä suoraan koska se estää hyviä päätöksiä tapahtumasta: pelko muuttumisesta pääkonttoriliiketoiminnaksi. Omistajat, jotka lähtivät tähän tehdäkseen hyvää pizzaa ja pyörittääkseen hyvää paikallista liiketoimintaa, katsovat ketjujen rakentavan kerroksia aluepäälliköitä, yritysjärjestelmiä, ja hallinnollista yleiskustannusta, ja perääntyvät siitä — järkevästi, koska tuo yleiskustannus on tarkalleen se mikä saa ketjun tuntumaan ketjulta pikemminkin kuin kokoelmalta liiketoimintoja, jotka naapurusto silti pitää omanaan. Virhe on päätellä tuosta järkevästä pelosta, että ei minkäänlaisia keskusjärjestelmiä on oikea vastaus, kun todellinen oikea vastaus on pieni määrä aidosti kantavia jaettuja järjestelmiä eikä sen enempää.

Ironia, joka kannattaa istua alas, on se, että kaikkien keskusjärjestelmien välttäminen pelosta muuttua ketjuksi tuottaa usein tarkalleen sen lopputuloksen, jota pelko yritti estää, vain eri reittiä pitkin. Ilman jaettua reseptijärjestelmää toimipisteet ajelehtivat toisistaan taikinassa ja spesifikaatiossa kunnes brändi aidosti hajoaa löyhästi liittyneiksi paikallisiksi liiketoiminnoiksi — luvun 13 paikallisen merkityksettömyyden ansa, saavutettu ei tarkoituksellisen paikallisen sopeutumisen vaan yksinkertaisen laiminlyönnin kautta. Kourallinen oikeita jaettuja järjestelmiä on se mikä todella suojelee paikallista luonnetta, käsittelemällä tylsä johdonmukaisuustyö keskitetysti niin että jokaisen toimipisteen esimiehen oma aika ja arvostelukyky voi mennä asioihin jotka aidosti hyötyvät paikallisuudesta: kuinka he puhuvat omille kanta-asiakkailleen, kuinka he johtavat oman keittiönsä

päivittäistä rytmiä, kuinka he edustavat brändiä omalle naapurustolleen.

Testi sille mikä kuuluu keskitetysti, ei ole "olisiko tämä tehokkaampaa keskitettynä" — lähes kaikki läpäisee tämän testin teoriassa. Testi on: epäonnistuuko tämä järjestelmä konkreettisesti, kalliisti, ja toistuvasti jokaisessa toimipisteessä jos sitä ei jaeta. Se on paljon suppeampi joukko, ja **Five-System Rule** nimeää sen nimenomaisesti, koska 5 on karkeasti se määrä aidosti kantavia jaettuja järjestelmiä joita viiden toimipisteen itsenäinen pizzaliiketoiminta todella tarvitsee, ei sitä tusinaa-plus jota ketjun pääkonttori tyypillisesti pyörittää.

Järjestelmä yksi: jaettu myyntipisteen alusta jokaisessa toimipisteessä, koska se on se mikä ylipäättään tekee luvun 14 Multi-Site Scorecardin mahdolliseksi — toimipisteiden vertailu pizza-per-työtunti tai juustokustannusprosentin mukaan vaatii, että taustalla oleva myynti- ja työvoimadata on strukturoitu identtisesti, mitä toimipiste, joka pyörittää omaa itsenäisesti valittua POS:aan, yksinkertaisesti ei voi tarjota. Järjestelmä 2: jaettu resepti- ja spesifikaatiojärjestelmä — Taikinan DNA-lomakkeesi, Slice Margin Matrix -spesifikaatiosi, Manager Mandatesi — pidettynä yhdessä paikassa jonka jokainen toimipiste viittaa, sen sijaan että se elää asiakirjakansiona joka hiljaa erkanee paikallisissa kopioissa ajan myötä kun jokaisen toimipisteen esimies tekee omat pienet muokkauksensa. Järjestelmä 3: jaettu rosteri- ja aikataulutustyökalu, koska työvoima on toiseksi suurin kustannuksesi ruoan jälkeen, ja jaettu järjestelmä antaa sinun nähdä työvoimatehokkuuden kaavoja toimipisteiden yli (ruokkien suoraan pistetaulukkoa) sen

sijaan että luottaisit jokaisen toimipisteen omaan laskentataulukkoon tai paperirosteriin. Järjestelmä 4: yksi kirjanpito prosessi — ei välttämättä yksi kirjanpitäjä, mutta johdonmukainen tilikartta ja johdonmukainen kuukausittainen sulkemisprosessi jokaisessa toimipisteessä, koska merkityksellinen toimipisteen kannattavuuden vertailu vaatii, että taustalla olevat luvut rakennetaan samalla tavalla kaikkialla, ja omistajat ovat huomanneet, vasta useiden vuosien jälkeen, että 2 heidän toimipisteistään olivat luokitelleet kustannuksia tarpeeksi eri tavalla, että toimipiste jonka he uskoivat olevan vahvin suoriutuja, ei todellisuudessa ollutkaan, kun luvut normalisoitiin. Järjestelmä 5: yksi toimittaja- ja ostotietue, sitoen takaisin luvun 12 konsolidointisuunnitelmaan ja Single-Source Risk Scoreen, jotta ostopäätökset ja toimittajan suorituskykyhistoria elävät yhdessä paikassa sen sijaan että ne olisivat jokaisen toimipisteen esimiehen henkilökohtaisessa suhteessa omaan paikalliseen edustajaansa.

Five-System Rule

- 1 Yksi: jaettu myyntipisteen alusta jokaisessa toimipisteessä.
- 2 2: jaettu resepti- ja spesifikaatiojärjestelmä — Taikinan DNA-lomake, Slice Margin Matrix, Manager Mandate.
- 3 3: jaettu rosteri- ja aikataulutustyökalu.
- 4 4: yksi johdonmukainen kirjanpidon tilikartta ja kuukausittainen sulkemisprosessi.
- 5 5: yksi toimittaja- ja ostotietue.

Kaikki muu — ja tämä on se osa, joka suojelee sinua vahingossa muuttumasta pääkonttoriliiketoiminnaksi — pysyy paikallisena, tarkoituksellisesti. Palkkauspäätökset linjahenkilöstölle, päivittäinen tilaaminen toimittajilta sovittujen minimitasojen sisällä, paikallisen markkinoinnin toteutus, toimipisteen päivittäisen valmisteluaikataulun tietty rytmi: nämä kuuluvat toimipisteen esimiehelle, luvun 10 Manager Mandaten delegoidun listan sisällä, ja niiden keskittäminen ei tekisi liiketoiminnasta parempaa, se vain tekisi siitä hitaamman ja vähemmän reagoivan todellisiin olosuhteisiin, joita jokainen toimipisteen esimies voi nähdä ja joita sinä, toimien viidessä sijainnissa, et rakenteellisesti voi.

Rakenna **järjestelmäkartta ja kustannusbudjetti** listaamalla 5 järjestelmääsi, mitä kukin nykyään maksaa kuukausittain

(ohjelmistotilaukset, osa jonkun roolista omistettu sen pyörittämiseen), ja mikä konkreettisesti hajoaa millä toimipistemäärällä jos tuota järjestelmää ei jaeta — tämä on kurinalaisuus, joka pitää listan viidessä sen sijaan että se hiipisi kohti kahtatoista, koska jokaisen ehdotetun lisäyksen täytyy ylittää sama rima: mikä konkreettisesti, kalliisti, ja toistuvasti epäonnistuu ilman sitä. Havainnollistavasti, viiden toimipisteen liiketoiminnan järjestelmäkartta saattaa näyttää: jaettu POS 340 €/kuukausi yhteensä, resepti- ja spesifikaatiojärjestelmä olennaisesti ilmainen (hyvin organisoitu jaettu asiakirjakirjasto plus kurinalaisuus), rosteri-työkalu 95 €/kuukausi, kirjanpitoprosessi joka maksaa karkeasti 6 tuntia kuukaudessa osa-aikaisen kirjanpitäjän aikaa per toimipiste, ja ostotietueet sulautettuina samaan asiakirjajärjestelmään kuin reseptit. Kokonaisaidosti-keskitetty järjestelmäkustannus: usein yllättävän alhainen, selvästi alle sen mitä yksi junioripääkonttoripalkkaus maksaisi, mikä on tarkalleen ideana — järjestelmät, ei henkilöstö, tekevät suurimman osan koordinoituvuudesta jonka ketju muuten maksaisi hallintakerrokselle.

Tarkasta lista vuosittain sen sijaan että kohtelisit sitä kiinteänä kun se kerran päätetään, koska oikea vastaus siihen "mikä täytyy jakaa" todella siirtyy kun toimipistemääräsi kasvaa. Järjestelmä, joka tuntui tarpeettomalta kolmella toimipisteellä — muodollinen ostotietue, esimerkiksi, kun henkilökohtaiset suhteet kourallisiin toimittajiin riittivät epäviralliseen johtamiseen — voi tulla aidosti kantavaksi seitsemällä tai kahdeksalla, kun suhteiden määrä ja tilausvolyymi ylittää sen minkä kukaan pystyy seuraamaan muistista. Five-System Rule ei ole pysyvä katto; se

on kurinalaisuutta kysyä oikeaa kysymystä missä tahansa koossa jossa tällä hetkellä olet, ja rehellinen vastaus tuohon kysymykseen muuttuu kun kasvat, vaikka järjestelmien määrä johon se osoittaa pysyy lähellä viittä kauemmin kuin omistajat odottavat.

Tällä viikolla: listaa omat 5 ehdokaskeskusjärjestelmääsi testiä "mikä konkreettisesti hajoaa ilman tätä, jokaisessa toimipisteessä, toistuvasti" vastaan, ja ole rehellinen sen suhteen mikä on tällä hetkellä keskitetty eikä todella ylitä tuota rimaa — se todennäköisesti hidastaa esimiehiäsi ilman todellista hyötyä.

Tällä Viikolla

1

Listaa 5 ehdokaskeskusjärjestelmääsi: POS, reseptit ja spesifikaatiot, rosteri, kirjanpito, ja toimittajatietueet.

2

Kirjoita jokaiselle mikä konkreettisesti hajoaa, jokaisessa toimipisteessä, toistuvasti, jos sitä ei jaeta.

3

Rakenna järjestelmäkarta ja kustannusbudjetti jokaisen järjestelmän todellisilla kuukausikustannuksilla.

4

Siirrä paikallisesti päätettäväksi mikä tahansa tällä hetkellä keskitetty, joka epäonnistuu testissä "hajoaa ilman tätä".

5

Laita päivämäärä kalenteriin Viiden Järjestelmän listan tarkastamiseksi jälleen ensi vuonna.

LUKU 19

Franchising, Kumppani Vai Oma Omistus

Valta pyrkii korruptoimaan, ja absoluuttinen valta korruptoi absoluuttisesti.

— LORD ACTON

Viiden toimipisteen jälkeen kasvu lakkaa olemasta kysymys johon voit vastata pelkästään paremmilla järjestelmillä, ja siitä tulee kysymys pääomarakenteesta ja kontrollista, jota useimmat operaattorit eivät ole koskaan aiemmin joutuneet ajattelemaan, koska mikään yhden erinomaisen pizzerian pyörittämisessä ei valmista sinua päättämään kuinka rahoittaa ja hallinnoida toimipistettä kuudesta kahteenkymmeneen.

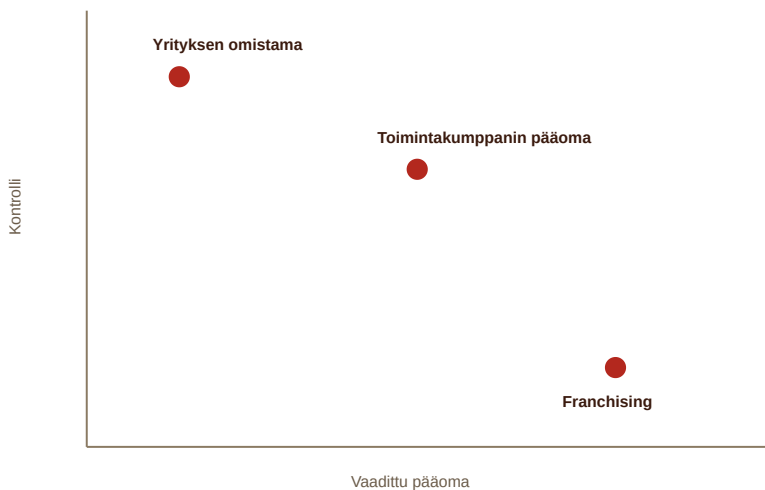
Tämä on myös piste, jossa hyvää tarkoittavat neuvonantajat — kirjanpitäjä, lakimies, ystävä joka skaalasi täysin erilaisen tyyppisen liiketoiminnan — alkavat tarjota mielipiteitä todellisella itsevarmuudella ja hyvin vähäisellä perustalla siihen mikä tekee pizzasta nimenomaan erilaisen kuin vähittäiskaupan tai palveluliiketoiminnat joista heidän kokemuksensa on peräisin. Franchising-neuvot rakennettuna liiketoiminnan ympärille jossa toteutuksen laatu tuskin vaihtelee operaattoreiden välillä, eivät siirry puhtaasti liiketoimintaan jossa ero pätevän ja erinomaisen pizzaiolon välillä on ero viiden tähden ja kahden tähden asiakaskokemuksen välillä. Ota ulkopuolista neuvoa pääomarakenteesta ja lakimekaniikasta mielelläsi vastaan; ole paljon skeptisempi ulkopuolisesta neuvosta siitä kuinka paljon laadunvalvontariskiä tietty tuotteesi voi sietää jonkun toisen omistuksessa.

3 laajaa mallia on olemassa, ja jokainen vaihtaa kontrollia pääomaan ja tahtiin eri tavalla. Yrityksen omistama kasvu — jokainen uusi toimipiste rahoitettuna ja johdettuna tarkalleen niin kuin toimipisteet yhdestä viiteen olivat, luvun 15 Payback Rule of 24:n ja Growth Pace Rulen alaisuudessa — pitää täyden kontrollin ja täyden talouden käsissäsi, mutta on

määritelmällisesti pääomarajoitteinen: voit kasvaa vain niin nopeasti kuin oma kassavirtasi, ja kohtuullinen velka sitä vastaan, sallii. Toimintakumppanit pääomalla — luotettavan esimiehen tuominen mukaan, usein joku joka on todistanut itsensä johtamalla yhtä olemassa olevaa toimipistettäsi hyvin, aitona vähemmistöosakkaana uudessa toimipisteessä pelkän palkatun esimiehen sijaan — ratkaisee pääomarajoitteesi osittain (he tyypillisesti sijoittavat jonkin verran pääomaa rinnallesi) ja ratkaisee syvemmän ongelman, jota yrityksen omistama kasvu ei ratkaise: pääomaa omistavalla toimintakumppanilla on perustavanlaatuisesti erilainen, kestävämpi motivaatio suojella laatua ja katetta omassa tietyssä toimipisteessään kuin palkatulla esimiehellä, koska se on nyt aidosti myös hänen liiketoimintansa, ei vain hänen työnsä. Franchising — brändisi, järjestelmiesi ja koulutuksesi lisensointi itsenäiselle operaattorille, joka rahoittaa ja laillisesti omistaa oman toimipisteensä brändistandardiesi mukaan — ratkaisee pääomarajoitteen täysin, koska franchising-yrittäjät rahoittavat omat avauksensa, mutta se maksaa sinulle eniten kontrollia kolmesta mallista, ja kontrolli on tarkalleen se, mitä tämä koko kirja on pyrkinyt suojelemaan.

Control-Capital Grid kartoittaa nämä 3 mallia kahta asiaa vasten, jotka todella merkitsevät pizzaspesifisessä päätöksessä: kuinka paljon pääomaa jokainen malli vaatii sinulta henkilökohtaisesti, ja kuinka paljon suoraa kontrollia säilytät niiden täsmällisten laatustandardien yli — Taikinan DNA-lomake, Manager Mandate, Slice Margin Matrix — joita tämä koko kirja väittää olevan todellinen tuote. Yrityksen omistus istuu maksimaalisessa kontrollissa, maksimaalisessa

pääomavaatimuksessa. Toimintakumppanin pääoma istuu korkeassa kontrollissa (asetat ja pakotat silti jokaisen ydinstandardin, jaat vain nousupotentiaalin jonkun kanssa jolla on todellinen panos pelissä) ja kohtalaisessa pääomavaatimuksessa. Franchising istuu matalimmassa pääomavaatimuksessa ja, nimenomaan pizzalle, matalimmassa kontrollissa — ja se on kompromissi joka ansaitsee eniten tarkastelua tässä luvussa, koska pizza on epätavallisen kontrollisensiitiivinen verrattuna moniin franchisoitaviin konsepteihin.



CONTROL-CAPITAL GRID — 3 KASVUMALLIA VAIHTAVAT PÄÄOMAVAATIMUKSEN SUORAAN LAADUNKONTROLLIIN

Tässä on miksi pizza nimenomaan rankaisee heikkoa kontrollia kovemmin kuin monet muut franchisoitavat konseptit.

Franchisoitu voileipä- tai kahvikonsepti voi selviytyä merkittävästä toteutustaidon vaihtelusta franchising-yrittäjien välillä, koska tuotteen laadun katto ja lattia ovat suhteellisen lähellä toisiaan — keskinkertainen toteutus ja erinomainen eivät ole villisti erilaisia kokemuksia. Pizzan laatualue franchising-yrittäjän, joka hallitsee Taikinan DNA-lomakkeen täydellisesti, ja sellaisen, joka kohtelee sitä löyhänä ohjenuorana, välillä on valtava, koska fermentaatio, uunitaito, ja lapiotekniikka ovat aidosti vaikeita käsityötaitoja laajalla kuilulla pätevän ja erinomaisen välillä — ja asiakas, jolla on huono kokemus missä tahansa franchisoidussa sijainnissa brändinimesi alla, liittää tuon kokemuksen brändiisi kokonaisuutena, tarkalleen kuten kuvattu luvun 17 Weakest Site Rulesssa, paitsi että nyt heikko toimipiste ei ole edes sellainen jota suoraan kontrolloit.

Tämä on miksi operaattorit, jotka menestyvät pisimpään kasvamalla viiden toimipisteen yli pysyen aidosti itsenäisinä hengeltään, taipuvat suosimaan toimintakumppaneita pääomalla puhtaan franchisingin sijaan, nimenomaan pizzan epätavallisen toteutuslaatuherkkyyden takia. Pääomakumppani koulutetaan silti Pizzaiolo Ladderisi läpi, häntä pidetään silti Manager Mandateesi, häntä mitataan silti Multi-Site Scorecardillasi — aiempien lukujen kontrollimekanismit pysyvät täydessä voimassa — samalla kun hän saa pääomaosuuden ja motivaatorakenteen joka on lähempänä omistajaa kuin työntekijää. Franchising voi silti toimia pizzalle, ja toimii monille suurille, menestyville brändeille, mutta se tyypillisesti vaatii koulutusinfrastruktuurin, laadunauditointihenkilöstön, ja täytöntöönpanohalukkuuden tason — mukaan lukien halukkuus todella lopettaa franchising-

yrittäjän sopimus todellisen laatuvirheen takia, ei vain antaa varoituksia — jota aidosti itsenäinen operaattori, joka siirtyy viiden toimipisteen yli, tyypillisesti ei ole vielä valmis rakentamaan, eikä usein pitäisi kiirehtiä rakentamaan ennen kuin todistaa pääomakumppanimallin ensin toimipisteissä kuudesta kahdeksaan tai yhdeksään.

Kumpikaan kolmesta mallista ei myöskään ole pysyvä, ja järjestys merkitsee enemmän kuin lopullinen valinta. Omistajat, jotka navigoivat tämän hyvin, taipuvat aloittamaan yrityksen omistamilla toimipisteillä viiteen tai kuuteen sijaintiin asti todistaakseen että tämän kirjan järjestelmät todella kestävät tuossa mittakaavassa, siirtymään toimintakumppanin pääomaan seuraavien osalta kun pääoma- ja johdon huomiorajoitteet alkavat sitoa, ja harkitsemaan franchisingia, jos ollenkaan, vasta kun koulutus- ja laadunauditointi-infrastrukturi todella on olemassa sen sijaan että se olisi tavoitteellinen. Suora hyppy franchisingiin koska se on nopein pääomavaihtoehto, ennen kuin todistetaan että malli kestää kumppaneiden alla jotka ovat silti suoraan vastuussa omille standardeillesi, on järjestysvirhe, joka maksaa eniten nimenomaan pizzassa, juuri koska kuinka paljon toteutuslaatu vaihtelee ja kuinka näkyvästi asiakkaat huomaavat sen.

Tällä viikolla: jos lähestyt tai olet viiden toimipisteen yli, kartoita oma kasvunkunnianhimosi Control-Capital Gridiä vasten rehellisesti, ja jos franchising on mielessäsi, kysy itseltäsi nimenomaan onko sinulla tällä hetkellä koulutus- ja laadunauditointi-infrastrukturi, jota tämä luku kuvaa — ei sitä voisiko konsepti teoreettisesti franchisoida, vaan pystyisitkö

henkilökohtaisesti pakottamaan omat standardisi jollekin, joka omistaa toimipisteensä itsenäisesti sinusta.

Aloittaminen

1

Kartoita rehellisesti kasvunkunnianhimosi viiden toimipisteen yli Control-Capital Gridin kolmea mallia vasten.

2

Listaa mitä pääomaa voit realistisesti rahoittaa pelkästä kassavirrasta yrityksen omistaman kasvun alaisuudessa.

3

Jos harkitset toimintakumppania, tunnista mikä todistettu toimipisteen esimies voisi ottaa todellisen pääoman uudessa toimipisteessä.

4

Jos franchising on mielessäsi, auditoi onko sinulla todella koulutus- ja laadunauditointi-infrastruktuuri rakennettuna, ei tavoitteellisena.

5

Järjestä suunnitelmasi: todista ensin yrityksen omistama kasvu, sitten toimintakumppanin pääoma, ennen kuin harkitset franchisingia ollenkaan.

LUKU 20

Itsenäisenä Pysyminen Suuressa Mittakaavassa

*Menestys ei ole lopullista, epäonnistuminen
ei ole kohtalokasta: rohkeus jatkaa on se
mikä merkitsee.*

— LIITETTY WINSTON CHURCHILLIIN

Tämä kirja päättyy sinne, mihin jokainen luku on hiljaa osoittanut: tavoite ei koskaan ollut yksinkertaisesti "lisää toimipisteitä". Lisää toimipisteitä on helppo haluta ja helppo tehdä väärin tarkalleen niillä tavoilla, joita tämä kirja on käyttänyt 19 lukua kuvataksaan. Todellinen tavoite, se joka on niiden vuosien työn arvoinen, joita usean toimipisteen kasvu vaatii, on konkreettisempi ja vaikeampi pitää kiinni: useita toimipisteitä, jotka maistuvat yhä ensimmäiseltä, omistaja, joka ei henkilökohtaisesti paista joka iltainen ilta vain estääkseen laadun liukumisen, ja brändi, jota jokaisen naapuruston ihmiset pitävät yhä aidosti omanaan pikemminkin kuin ketjuna joka sattui avautumaan lähelle.

Jos on yksi idea, jonka haluaisin sinun ottavan tästä kirjasta yli minkä tahansa siinä nimetyn rakenteen, se on **First-Site Test**: missä tahansa kasvusi pisteessä, millä tahansa toimipistemäärällä, kysy rehellisesti tuntisiko kanta-asiakas hyvin ensimmäisestä sijainnistasasi, siirrettynä uusimpaan, mitä he syövät ja kuinka heitä kohdellaan. Ei identtisenä joka pinnallisella tavalla — luku 13 on jo tehnyt tapauksen aidosta paikallisesta joustavuudesta — mutta tunnistettavana, erehtymättömästi, samana liiketoimintana johon he alunperin rakastuivat. Jokainen tämän kirjan työkalu on olemassa auttaakseen tuota testiä yhä läpäisemään kun etäisyys sinun ja minkä tahansa tietyn toimipisteen välillä kasvaa. Päivä jolloin se lakkaa läpäisemästä hiljaa, ilman että kukaan päättää sen niin pitäisi tehdä, on päivä jolloin liiketoiminta, joka aidosti yritti pysyä itsenäisenä suuressa mittakaavassa, on ilman aivan tarkoittamista, muuttunut joksikin muuksi.

Kuvittele jälleen omistaja tämän kirjan johdannosta, vuosia myöhemmin, seisoen viidennen toimipisteensä keittiössä. Hän kääntää taikinapalloa käsissään vanhasta tavasta, sama liike siitä kylmästä aamusta toimipisteessä 2. Tällä kertaa se tuntuu oikealta, koska se sekoitettiin päivänvalossa kirjoitetun spesifikaation mukaan eikä muistiin luotettuna, kohotettuna sekoittimelle kiinnitetyn kellon mukaan, ja paistettuna pizzaiolon toimesta joka kiipesi jokaisen puolan portaikossa jonka hän rakensi tarkoituksella. Testi läpäisee yhä. Se on koko kirja, yhdessä taikinapallossa.

Jokainen tämän kirjan rakenne palvelee tuota yhtä tavoitetta eri kulmasta, ja kannattaa nähdä ne yhdessä yhtenä järjestelmänä kahdenkymmenen erillisen työkalun sijaan. Copyability Scorecard ja Taikinan DNA-lomake tekevät ensimmäisen toimipisteesi erinomaisuudesta ylipäättään siirrettävän. Keskuskeittiön Kannattavuuspiste ja Lapiosta-Lautaselle -Suhde varmistavat, että tuotantomallisi todella pystyy tukemaan volyymia jota siltä pyydät. Slice Margin Matrix ja Channel P&L Per Order suojelevat katetta joka rahoittaa kaiken muun. Pizza Site Score ja Density-Radius Model varmistavat, että rakennat aidosti vakaalle pohjalle sen sijaan että se olisi jännittävän näköinen virhe. Manager Mandate, Pizzaiolo Ladder, ja Multi-Site Scorecard antavat sinun luottaa ihmisiin, jotka eivät ole sinä, standardilla jonka todella voit varmentaa pelkän toiveen sijaan. Core-and-Flex Rule ja Weakest Site Rule suojelevat sitä mitä brändi merkitsee jokaisessa naapurustossa jota se koskettaa. Payback Rule of 24, Growth Pace Rule, ja Control-Capital Grid varmistavat, että kasvat tahdilla ja rakenteella jota todellinen

pääomasi ja todellinen kontrollinsietokykyysi voi ylläpitää. Mikään näistä työkaluista ei toimi eristettynä läheskään yhtä hyvin kuin se toimii muiden rinnalla — vahva Taikinan DNA-lomake ei suojele sinua väärän toimipisteen avaamiselta, eikä loistava sijainninvalinta suojele sinua esimieheltä joka toimii ilman määritelyä mandaattia.

Haluan päättää viiden vuoden suunnitteluharjoitukseen, koska viikoittaisia ja kuukausittaisia työkaluja täynnä olevan kirjan pitäisi myös auttaa sinua näkemään pidemmälle kuin ensi viikko. Rakenna **viiden vuoden suunnitelma** kolmella radalla, tarkastettuna ja mukautettuna vuosittain sen sijaan että sitä kohdeltaisiin kiinteänä sinä päivänä jolloin kirjoitat sen. Laaturata: tavoite-Copyability Scorecard ja Pizzaiolo Ladder -sertifiointitasosi jokaisessa toimipisteessä, tarkistettuna todella mitattuja lukujasi vasten joka vuosi eikä oletettuna. Voittorata: tavoitetoimipistemääräsi, tavoitetakaisinmaksuaikasi per uusi toimipiste pysyen kurinalaisena Payback Rule of 24:lle, ja tavoite-Multi-Site Scorecard -suorituskaistasi — ei jokaisen toimipisteen tarvitse osua parhaan toimipisteesi lukuihin, mutta jokaisen toimipisteen täytyy istua määritellyssä, hyväksyttävässä alueessa niiden ympärillä. Omistajan aikarata, ja väittäisin että tämä on se jonka useimmat kirjat ohittavat kokonaan, ja se joka todella määrittää rakastatko tätä liiketoimintaa yhä viiden vuoden kuluttua: kuinka monta tuntia viikossa käytät mihin kolmesta roolista, joita usean toimipisteen omistaja todella pelaa — käytännön tuotanto ja koulutus, toimipisteesimiestesi johtaminen ja valmentaminen, ja strategiset päätökset toimipisteistä, järjestelmistä, ja rahoituksesta — ja kuinka haluat tuon jaon

siirtyvän kun lisäät toimipisteitä, jotta kasvu on jotain jota tarkoituksellisesti muovaat sen sijaan että se olisi jotain joka hiljaa muovaa sinua.

Havainnollistavasti, viiden vuoden suunnitelma omistajalle joka on tällä hetkellä kolmessa toimipisteessä, saattaisi tavoitella: kahdeksaa toimipistettä vuoteen 5 mennessä, keskimääräistä Copyability Scorecard 20+ kaikissa sijainneissa (nousten nykyisestä rehellisestä keskiarvosta 15), Pizzaiolo Ladder - kattavuutta vähintään kahdella vaiheella 4 sertifioidulla pizzaiololla per toimipiste, takaisinmaksuaikoja pidettynä alle 22 kuukauden joka uudessa avauksessa, ja — omistajan aikarata — tarkoituksellista siirtymää noin 60% käytännön/25% johdon/15% strategisesta ajasta tänään kohti 15% käytännön/40% johdon/45% strategista vuoteen 5 mennessä, käytännön ajan säilytettynä nimenomaan uusien pizzaioloiden kouluttamiseen portaikon läpi vuorojen kattamisen sijaan, koska se on käytännön työ joka todella kertaantuu eikä työ joka vain täyttää aukon yhdeksi illaksi.

Omistajat, jotka rakentavat jotain aidosti omistamisen arvoista viidellä, kuudella, seitsemällä toimipisteellä, jakavat yhden piirteen enemmän kuin minkään muun: he eivät koskaan lakkaa kohtelemasta ensimmäisen toimipisteensä taikinaa, ensimmäisen toimipisteensä standardeja, liiketoiminnan todellisena määritelmänä, riippumatta siitä kuinka monta sijaintia, esimiestä, tai järjestelmää lisätään sen päälle. Kasvu, hyvin tehtynä, on kurinalaisuutta suojella tuota määritelmää kasvavalla etäisyydellä itsestäsi — ei hylkäämällä sitä jonkin suuremman puolesta, eikä pysymällä niin pienenä, että se mitä rakensit ei

koskaan tavoita ihmisiä seuraavassa naapurustossa jotka aidosti rakastaisivat sitä jos he koskaan saisivat mahdollisuuden maistaa sitä.

Tällä viikolla, ja todella tulevalle vuodelle: kirjoita oma viiden vuoden suunnitelmasi laadun, voiton, ja omistajan ajan radoilla, todellisilla luvuilla jokaisessa, ja laita päivämäärä kalenteriin kuuden kuukauden päähän tarkistaaksesi todelliset lukusi sitä vasten — suunnitelma, jota kukaan ei tarkasta uudelleen, on vain kaunis asiakirja, ja liiketoiminnot tässä kirjassa jotka todella pääsivät sinne minne halusivat, olivat omistajien johtamia, jotka kohtelivat suunnitelmaansa työskentelyasiakirjana, ei muistoesineenä.

Tällä Viikolla

1

Aja First-Site Test rehellisesti uusimmassa sijainnissasi juuri nyt, henkilökohtaisesti jos voit.

2

Kirjoita viiden vuoden suunnitelmasi laadun, voiton ja omistajan ajan radoilla todellisilla luvuilla jokaisessa.

3

Laske nykyinen käytännön, johdon ja strategisten tuntiesi jako, ja aseta tavoitejako vuodelle 5.

4

Listaa mikä nimetty rakenne tästä kirjasta et ole vielä todella kirjoittanut ylös omalle liiketoiminnallesi, ja aloita sieltä.

5

Laita päivämäärä kalenteriin kuuden kuukauden päähän tarkistaaksesi todelliset lukusi suunnitelmaa vasten.

Sanasto

Copyability Scorecard	Rehellinen arvio siitä, kuinka paljon ensimmäisen toimipisteesi menestyksestä todella elää kirjallisissa järjestelmissä verrattuna omaan päivittäiseen läsnäoloosi.
Taikinän DNA-lomake	Taikinasi kirjallinen spesifikaatio: hydraatio, fermentaatioikkunat ja kylmäkohotuksen logistiikka, pidettynä identtisenä jokaisessa toimipisteessä.
Keskuskeittiön Kannattavuuspiste	Toimipistemäärän laskelma, joka näyttää milloin keskitetty taikinatuotanto tulee halvemmaksi kuin tuoreen taikinän tekeminen jokaisessa sijainnissa.
Lapiosta-Lautaselle - Suhde	Pizzaa tunnissa uunin läpi, toimipisteen kova kapasiteettiraja riippumatta siitä kuinka monta pöytää tai kuljettajaa sillä on.
Slice Margin Matrix	Pizzakohtainen katetaulukko, jota käytetään pitämään menu lyhyenä ja suojelemaan voittoa kun ketju kasvaa toimipisteiden yli.

Channel P&L Per Order	Yhden tilauksen todellinen voitto jaoteltuna toimituskanavan mukaan (alustatoimitus, oma toimitus, nouto), komission ja pakkauksen jälkeen.
Density-Radius Model	Menetelmä toimitussäteen asettamiseksi tilaustiheyden mukaan postinumeroa kohti raa'an etäisyyden sijaan toimipisteestä.
Fifteen-Minute Box Test	Pakkaustesti, joka tarkistaa saapuuko pizza yhä oikein tyypillisen toimituksen matka-ajan jälkeen.
Pizza Site Score	Pisteytysmalli ehdokassijainnille kattaen asuintiheyden, jalankulkijaliikenteen, kilpailun ja palveluvarustusten syötön.
Manager Mandate	Kirjallinen määritelmä siitä, mitä toimipisteen esimies voi päättää yksin, ja mikä silti tarvitsee omistajaa, jokaisessa kasvuvaiheessa.
Pizzaiolo Ladder	Taitopolku venytyksestä paistoon lapiolle, aika- ja laatustandardeilla jokaisella puolalla, käytetty kouluttamaan riippumatta yhdestä tähtikokista.
Single-Source Risk Score	Arvio siitä, kuinka altis liiketoiminta on kun yhdellä ainesosalla (yleisesti mozzarella) on vain yksi toimittaja.

Core-and-Flex Rule	Periaate, että brändi pitää pienen, kiinteän ytimen jokaisessa toimipisteessä samalla salliessaan määritellyn, rajoitetun paikallisen joustavuuden.
Multi-Site Scorecard	Viikoittainen vertailulehti (pizzaa työtuntia kohti, taikinahukka, toimitusaika, juustokustannus, arvostelupisteet), jota käytetään vertaamaan toimipisteitä reilusti.
Payback Rule of 24	Nyrkkisääntö sille, kuinka monta kuukautta uuden toimipisteen investoinnin tulisi kestää maksaa itsensä takaisin ennen kuin seuraava toimipiste avataan.
Weakest Site Rule	Kurinalaisuus korjata huonoiten suoriutuva toimipiste ennen uuden avaamista, koska yksi huono toimipiste vetää alas koko brändin arvosteluja.
Five-System Rule	Vähimmäisjaetut järjestelmät (POS, reseptit, rosteri, ostot, kirjanpito), joita viiden toimipisteen itsenäinen tarvitsee ilman pääkonttorin rakentamista.
Control-Capital Grid	Kehys kasvamallien (yrityksen omistama, kumppani-operaattori, franchising) punnitsemiseksi sen mukaan kuinka paljon kontrollia ja pääomaa kukin säilyttää.

First-Site Test

Kysymys joka esitetään ennen mitä tahansa laajentumista: maistuisiko ja tuntuisiko tämä uusi toimipiste yhä ensimmäiseltä, jota kanta-asiakas jo rakastaa?

Kirjoittajasta

Thibault Van de Sompele on HappyChefin, ravintoloille ja hotelleille suunnatun varaus- ja toimintaplatformin, perustaja. Hän asuu ja työskentelee Essenissä, Belgiassa, missä HappyChef sijaitsee. Hänet tavoittaa osoitteesta thibault@happychef.cloud.