

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

*Conas a fhásann úinéirí neamhspleácha pizzeria ó
bhialann amháin go 5 cinn gan a bheith ina slabhra*

SCRÍOFA AG

Thibault Van de Sompele

Clár Ábhair

- 01** Cén Fáth a dTeipeann ar an Dara Pizzeria Níos Minice ná ar an gCéad Cheann

- 02** Is É an Taos an Gnó

- 03** Ceanncheathrú Nó In-Siopa: An Cinneadh Táirgthe

- 04** Is É Tréchur an Oighinn Do Chumas

- 05** Geilleagar an Mheanaithe do Mheanú Pizza

- 06** Fadhb an Ardáin: Geilleagar Seachadta

- 07** Seachadadh Féin, Seachadadh Ardáin Nó Bailiú Amháin

- 08** Is É an Bosca an Táirge i Seachadadh

- 09** Roghnú Suímh do Phizza

- 10** An Bainisteoir Nach Tusa É

- 11** Ag Oiliúint Pizzaiolos ar Scála

- 12** Soláthar Thar Shuímh

- 13** Branda Amháin, Trí Chomharsanacht

- | | |
|-----------|---|
| 14 | Na Figiúirí a Chuireann Suímh i gComparáid |
| 15 | Ag Maoiniú Suíomh a Dó Go 5 |
| 16 | An Fhuinneog Slisní, An Cioscó Agus Formáidí Eile |
| 17 | Clú Thar Shuímh |
| 18 | Córais Lárnacha Gan Ceanncheathrú |
| 19 | Franchise, Comhpháirtí Nó Úinéireacht Féin |
| 20 | Ag Fanacht Neamhspleách ar Scála |

Réamhrá

An bhfuil pizzeria fíor-iontach agat agus a n-áitíonn tú an gcoinneoidh dara suíomh an caighdeán céanna, nó an lagóidh sí é go ciúin? Ar tháinig do dhara suíomh féin amach cheana "gar ach nach bhfuil ceart", agus nach féidir leat a rá go beacht cén fáth? An bhfuil tú ag meá 5 shuíomh i gcúig bliana in aghaidh an riosca go mbeidh gnó agat nach mblaisfidh ar bith ar leith? Más tú é sin, lean ort ag léamh — scríobhadh an leabhar seo go beacht don chinneadh sin.

Déanann an leabhar seo gealltanais sonrach, insroichte: faoin am a chríochnóidh tú é, beidh tú in ann féachaint ar aon dara, tríú, nó cúigiú suíomh pizzeria — do chuidse nó iarrthóir atá á mheas agat — agus a fhios a bheith agat, le figiúirí seachas mothú instincteach, an gcoinneoidh sé do chaighdeán nó an gcreimfidh sé go ciúin é. Beidh creataí ainmnithe agat is féidir leat a rá os ard le foireann bhainistíochta maidin Dé Máirt: bealach le scóráil an féidir do chéad suíomh a chóipeáil sula síníonn tú an dara léas, samhail chun a bheith ar an eolas go díreach cé mhéad pizza in aghaidh na huaire is féidir le d'oigheann a tháirgeadh agus cad a dhéanann an figiúr sin le do uasteorainn ioncaim, riail chun a chinneadh cathain ba cheart do bhainisteoir glaach ort agus cathain nár cheart. Ní teoriciúil aon cheann de. Tagann gach creat le sampla oibrithe le figiúirí réadúla, agus críochnaíonn gach caibidil le rud éigin is féidir leat a dhéanamh an tseachtain seo.

20 caibidil, gnó amháin, táirge amháin — agus tá an sprioc simplí: a chinntiú nach mbeidh "beagnach ceart" maith go leor arís go deo. Fan go dtí an chaibidil dheireanach agus beidh an freagra agat ar an gceist a chinneann i ndáiríre an fiú 5 shuíomh a bheith agat: ní conas fás níos mó, ach conas a bheith go beacht mar an gnó is fiú a chóipeáil ón tús, ag aon mhéid. Téimis i mbun oibre.

CAIBIDIL 1

Cén Fáth a dTeipeann ar an Dara Pizzeria Níos Minice ná ar an gCéad Cheann

*An bealach a dhéanann tú aon rud is é an
bealach a dhéanann tú gach rud.*

— SEANFHOCAL ZEN

Ní osclaíonn aon duine dara pizzeria ag súil go mbeidh sé níos measa ná an chéad cheann. Sin go díreach an fáth a mbíonn sé mar sin de ghnáth. Bhí bunaitheoir ag an gcéad suíomh a bhlaís an sauce gach maidin, a thug faoi deara nuair a d'athraigh an soláthraí mozzarella a ábhar taise, a d'fhéadfadh a bhraistint ina lámha nuair a bhí an taos cruthaithe leathuair an chloig ró-fhada. Tá bainisteoir ag an dara suíomh atá ag déanamh a dhíchill le cárta oideas agus uimhir ghutháin le glaoch má théann rud éigin cearr. Is san bhearna idir an dá chás sin a chailleann formhór na dara pizzeriaí go ciúin an rud a d'oibrigh don chéad cheann.

Tarlaíonn an patrún seo le comhsheasmhacht a stopann ó chur iontas ar dhuine ar bith a chonaic é tarlú cúpla uair. Ritheann úinéir céad suíomh ar feadh trí, ceithre, 5 bliana. Éiríonn sé fíor-iontach — ní trí chóras scríofa, ach trí na mílte ceartúchán beag a rinne an t-úinéir i bhfíor-am, den chuid is mó gan a thabhairt faoi deara go raibh siad á ndéanamh. Díríonn siad uillinn péil anseo, deir siad le duine pizza a tharraingt 10 soicind luath ansiúd, blaiseann siad an sauce agus cuireann siad greim beag breise salainn leis go ciúin roimh sheirbhís gan é a scríobh síos áit ar bith. Ní dhéantar aon cheann de a dhoiciméadú toisc nach raibh gá leis — bhí an duine a raibh a fhios aige ann gach lá riamh. Ansin osclaíonn dara suíomh 40 nóiméad ar shiúl, foirne le daoine nach bhfaca aon cheann de na míle ceartúchán sin ag tarlú, ag obair ó chárta oideas nach ngabhann ach deichiú cuid, b'fhéidir, den rud a d'oibrigh i ndáiríre don chéad suíomh. Tá an pizza a thagann amach gar. Is é an gaireacht an gaiste. Faigheann an gaireacht léirmheasanna maithe don chéad chúpla seachtain ar dhea-thoil iarmharach ó ainm an bhranda, agus

ansin ní fhaigheann, agus fágtar an t-úinéir ag machnamh cad a chuaigh cearr nuair is é an freagra macánta nár chuaigh aon rud cearr — níor sonraíodh aon rud riamh go leor beacht le go rachadh sé i gceart.

Seo iad na 5 mhodh teipe is minice a fheictear, mar gurb é aithint an phatrúin go luath formhór an réitigh.

Is é an chéad cheann **sciorradh oidis gan aireachtáil**. Tá oideas an taois ar pháipéar comhionann idir na suímh, ach níl an taos iarbhír amhlaidh, mar go bhfágann oidis pháipéir ar lár gach rud atá tábhachtach — teocht thimpeallach na cistine, teocht an uisce de réir séasúir, cé chomh fada agus a ritheann an meascthóir sula dtógtar duine chun freagra a thabhairt ar an nguthán. Ní thugann aon duine faoi deara ar feadh seachtainí toisc nach mbíonn aon duine ag blaiseadh pizza an dá shuíomh an lá céanna.

Is é an dara ceann **bainistíocht trí dhóchas**. Fostaíonn an t-úinéir bainisteoir, deir sé leo "déan díreach mar a dhéanaimid ag an gcéad suíomh," agus déanann sé teagmháil trí ghuthán uair sa tseachtain. Ní córas é dóchas. Bainisteoir nár insíodh dó riamh go beacht cad é a chiallaíonn "an bealach a dhéanaimid é" i bhfigiúirí, cumfaidh sé a leagan féin de laistigh de mhí, leagan atá beagán níos saoire, beagán níos gasta de ghnáth, mar sin é a bhrúnn cistin a rith faoi bhrú thú i dtreo.

Is é an tríú ceann **easpa oiriúnaithe acmhainne**. Roghnaítear an suíomh nua toisc go bhfuil an cíos maith nó go bhfuil cuma ghnóthach ar an suíomh, gan aon duine a sheiceáil an féidir leis an oigheann, an spás ullmhúcháin, nó ga sheachadta an toirt atá

súil ag an úinéir léi a thacú i ndáiríre. Is dhá cheist éagsúla iad suíomh atá ina mhargadh maith eastáit réadaigh agus suíomh atá in ann ceithre chéad pizza mhaith a tháirgeadh oíche Shathairn, agus freagraíonn úinéirí go rialta ach an chéad cheann amháin.

Is é an ceathrú ceann **turraing chainéil**. Thóg an chéad suíomh a chlú ar chustaiméirí bia-halla agus siúlta isteach. Críochnaíonn an dara suíomh, i gcomharsanacht nua gan aon chlú ann cheana féin, ag brath i bhfad níos mó ar ardáin seachadta díreach chun aon toirt a fháil ar chor ar bith — agus faigheann an t-úinéir amach, timpeall ar an tríú mí de ghnáth, nach bhfuil struchtúr corrlaigh suímh atá trom ar ardán cosúil ar chor ar bith leis an struchtúr corrlaigh atá cleachtaithe leis.

Is é an cúigiú ceann **titim acmhainne an bhunaitheora**. Seo é an ceann ciúin. Ní stopann an t-úinéir ag tabhairt aire, díreach ní bhíonn go leor uaireanta an chloig acu. Dhá shuíomh, dhá oíche Aoine, duine amháin. Caithfidh rud éigin géilleadh, agus is beagnach i gcónaí é sin rialú cáilíochta, mar gurb é rialú cáilíochta an tasc a bhfuil an costas gearrthearma is lú infheicthe air nuair a ligtear thairis é.

Seo uirlis is fiú a chur os comhair aon úinéara sula sínítear léas ar shuíomh a dó: **an Copyability Scorecard**. Cuireann sé ceist dhíreach — an córas atá i ndáiríre i do chéad suíomh, nó nach bhfuil ann ach thú féin? Scóráil do chéad suíomh ó 0 go 4 ar gach ceann de shé thoise: an bhfuil sonraíocht taois scríofa ann ar féidir le fostaí nua a leanúint gan tú a bheith i láthair; an bhfuil oideas scríofa agus sonraíocht chionach ann do gach mír sa

mheanú; an féidir le do phizzaiolo is fearr faoi láthair fostaí nua a oiliúint go caighdeán bácála inghlactha laistigh de choicís gan do bhaint phearsanta; an bhfuil seicliosta oscailte agus dúnta scríofa agat nach bhfuil i do cheann; an ritheann do phróiseas ordaithe agus stoic gan tú ag seiceáil an stoic go fisiciúil; agus an féidir le duine eile seirbhís iomlán dinnéir Dé hAoine a rith ag do shuíomh reatha agus tú as láthair, le torthaí a mbeifeá compordach le custaiméir a fheiceáil. Sé thoise, 0 go 4 an ceann, 24 pointe san iomlán.

COPYABILITY SCORECARD

Suim sé thoise (sonraíocht taois, sonraíochtaí oidis, inoiliúnacht, seicliosta oscailte/dúnta, neamhspleáchas ordaithe, seirbhís Dé hAoine gan mhaoirseacht), gach ceann scóráilte 0–4, ar iomlán as 24.

Mar shampla: scóráileann úinéir í féin go macánta agus talamhaíonn sí ar 11 as 24 — eolas bia maith aistrithe go héasca chuig foireann, gan aon rud scríofa síos, agus "níl" crua ar sheirbhís Dé hAoine a rith gan í. Ní gnó é sin atá réidh le cóipeáil. Is duine cumasach é sin a bhfuil lucht leanúna aici. Samhlaigh an t-úinéir céanna sin bliain níos déanaí: scóráil sí a céad suíomh ar 11, chaith sí 10 seachtaine ag scríobh síos an rud nach raibh riamh ann ach ina lámha, agus d'oscail sí a dara suíomh le scór 19. Ní raibh an taos ag an suíomh nua díreach

gar an uair sin. Bhí sé ceart, mar den chéad uair bhí an caighdeán ann áit éigin seachas i gcuimhne duine amháin. Ní hé an réiteach ar scór íseal ná an dara suíomh a chealú — is é atá ann ná 8 go dtí dhá sheachtain déag a chaitheamh ag dúnadh na bearna ar pháipéar sula gcaitheann tú euro amháin ar dhara léas, mar go dtagann gach pointe atá scóráilte os cionn thart ar 16 as 24 le, thar na dosaenacha oscailtí dara suíomh, seans i bhfad níos lú go dteastóidh turas tarrthála éigeandála ón dara suíomh laistigh dá chéad 90 lá.

Ní am cur amú iad na hocht go dtí dhá sheachtain déag sin, cé go mbraitheann siad mar mhoill nuair a bhíonn tú fonnmhar léas a dó a shíniú. Is í an tréimhse iad ina n-athraítear na mílte ceartúchán beag neamhscríofa ó chéad alt na caibidile seo ina ndoiciméid, seicliostaí agus gnáthaimh oiliúna a leanfadh strainséir. Is seachtain gach seachtain a chaitear ag scríobh an Dough DNA Sheet ón gcéad chaibidil eile, ag scannánú físeán oiliúna síneadh-agus-bácála 5 nóiméad, nó ag tomhas cé chomh fada agus a thógann sé i ndáiríre ar fhostaí nua caighdeán bácála inghlactha a bhaint amach, ata laghdaíonn na seansanna go mbeidh turas éigeandála 90 nóiméad ann chuig an dara suíomh oíche Shathairn sé seachtaine tar éis oscailte. Fágann úinéirí a scipeálann an chéim seo de ghnáth toisc go mbraitheann móiminteam go maith agus go mbraitheann obair pháipéir cosúil le contrártha fáis. Ní hea. Is é obair pháipéir, déanta i gceart, an rud a bhfuil fás déanta as i ndáiríre i ngnó nuair a mhaireann cáilíocht i lámha agus i huainiú duine.

An tseachtain seo: scóráil do chéad suíomh féin go macánta ar an Copyability Scorecard, is fearr le do phríomhchócaire nó do

phizzaiole is fearr á scóráil go neamhspleách agus ag comparáid nótaí leat, mar gurb é an bhearna idir do scór agus a scór siúd de ghnáth an áit a bhfuil an fhadhb fhíor i bhfolach.

Ag Tosú

1

Scóráil do chéad suíomh ar gach ceann de na sé thoise Copyability Scorecard, 0 go 4 an ceann, agus déan an t-iomlán as 24.

2

Bíodh do phríomhchócaire nó do phizzaiole is fearr ag scóráil an suímh chéanna go neamhspleách, ansin déan comparáid idir an dá scórchárta líne ar líne.

3

Liostáil gach ceann de na "mílte ceartúchán beag" a dhéanann tú ó chuimhne nach bhfuil scríofa síos in aon áit riamh.

4

Cuir 8 go dtí dhá sheachtain déag i leataobh sula síníonn tú dara léas chun an bhearna a dhúnadh ar pháipéar, ní chun an suíomh a oscailt.

5

Socraigh sprioc de 16+ as 24 sula ngeallann tú do dhara suíomh.

CAIBIDIL 2

Is É an Taos an Gnó

*Tabhair dom sé huaire an chloig chun crann
a leagan agus caithfidh mé an chéad
cheithre huaire ag géarú an tua.*

— CURTHA I LEITH ABRAHAM LINCOLN

Fiafraigh d'aon úinéir pizzeria cad a dhíolann siad agus déarfaidh formhór díobh pizza. Sin an freagra mícheart, nó ar a laghad an freagra atá leibhéal amháin ró-éadomhain. Is é an rud a dhíolann tú i ndáiríre ná feidhmíocht taois sonrach, inathdhéanta, trí huaire sa lá, faoi bhrú, gan teip. Is maisiúchán é gach rud eile ar an meanú — an sauce, an cháis, na clúdaigh — ar bharr próisis choipeadh a oibríonn nó nach n-oibríonn. Faigh an taos ceart agus táirgfidh rogha chlúdaigh mheáin custaiméirí sásta fós. Faigh an taos mícheart agus ní shábhálfaidh na trátaí San Marzano is fearr agus mozzarella buabhaill is úire ar domhan an pláta.

Tá níos mó tábhachta leis seo, ní níos lú, nuair atá níos mó ná suíomh amháin agat, mar gur rud beo é taos ar chlog, agus ní scálaítear cloig trí chóip-agus-greamú. Bainistíonn úinéir suímh aonair timpeallacht choipeadh amháin a bhfuil aithne mhaith aige uirthi — teocht thimpeallach cistine amháin, fíorthocht oibríthe siúl-isteach amháin i gcoinne a socrú dhiail, ábhar mianraí soláthar uisce amháin agus a luascadh teochta séasúrach. Tá na hathróa sin go léir athshocraithe go luachanna anaithnid ag dara suíomh, agus tá taos gan trócaire i leith luachanna anaithnid. Táirgeann dhá uair an chloig de chruthú ag 22°C taos atá go mór difriúil ó dhá uair an chloig ag 19°C, agus níl a fhios ag formhór na gcistineacha go luascann a fíorteocht thimpeallach an oiread sin idir Máirt mall agus Satharn plódaithe le trí oigheann ag rith.

Is í an uirlis a chuirim os comhair gach úinéir a osclaíonn dara suíomh ná **an Dough DNA Sheet** — doiciméad amháin a shonraíonn taos ní mar oideas ach mar shraith athróg rialaithe

agus raonta inghlactha, sa chaoi go bhféadfaí dhá shuíomh atá ag déanamh "an taos céanna" a sheiceáil i gcoinne a chéile i ndáiríre seachas ach a bheith muiníneach go bhfuil siad mar an gcéanna. Clúdaíonn sé 7 réimse: cineál plúir agus céatadán próitéin, céatadán taise, céatadán salainn, cineál agus céatadán giosta, am meascáin agus sprioc-theocht deiridh an taois, am agus teocht coipeadh mórchóir, agus raon ama agus teochta cruthaithe fuar deiridh. Faigheann gach réimse sprioc agus banda lamháltais inghlactha, ní uimhir amháin, mar gur sonraíocht nach féidir le haon duine a bhaint amach i ndáiríre faoi dhálaí cistine réadúla í sonraíocht gan lamháltas.

Mar shampla, d'fhéadfadh sonraíocht taois ar stíl Napoilíteach a léamh mar seo: plúr 00, próitéin 12.5%; taise 62%, lamháltas $\pm 1\%$; salann 2.8%; giosta úr 0.15%; measc go teocht deiridh taois 24°C , lamháltas $\pm 1^{\circ}\text{C}$; coipeadh mórchóir 2 uair an chloig ag teocht an tseomra, lamháltas ± 20 nóiméad; cruthú fuar 20 go 24 uair an chloig ag 4°C . Ní cur síos fileata é sin ar oideas teaghlaigh. Is doiciméad é ar féidir cócaire ullmhúcháin maidine suímh nua a thástáil ina choinne le teirmiméadar agus scála, agus doiciméad ar féidir leat a thabhairt do bhainisteoir agus a rá "seo an caighdeán, ní moladh é."

DOUGH DNA SHEET

7 n-athróg rialaithe, gach ceann le sprioc agus banda lamhátais: plúr/próitéin %, taisé %, salann %, giosta %, am meascáin agus teocht deiridh taois, am agus teocht coipeadh mórchóir, raon ama agus teochta cruthaithe fuar.

Déanann dhá shonra an Dough DNA Sheet oibriú i ndáiríre i gcistin ag obair seachas a bheith crochta ar bhalla laminéadaithe agus neamhaird air. Ar an gcéad dul síos, teastaíonn ionstraim ó gach réimse, ní buille faoi thuairim — teirmiméadar próba do theocht taois, scála do thaise agus salann seachas crúiscín agus greim, teirmiméadar cuisneora a sheiceáiltear i gcoinne an diail seachas a bheith iontaofa go dall, mar go sciorrann cuisneoirí siúl-isteach óna socrú taispeánta níos minice ná mar a shíleann úinéirí, go háirithe in aonad athlámhe níos sine a ceannaíodh go saor do shuíomh nua. Ar an dara dul síos, teastaíonn úinéir taifid ag gach suíomh — duine ainmnithe amháin a bhfuil sé mar chuid dá phost an bileog a sheiceáil i gcoinne na réaltachta uair sa tseachtain, ní "cibé duine atá ar dualgas", mar is caighdeán é caighdeán nach bhfuil aon duine cuntasach as a sheiceáil nach bhfuil ann ach ar an lá a scríobh tú é.

Is é an dara leath den uirlis ná **an Fermentation Clock** — samhail sceidil shimplí a oibríonn siar ón gcéad bhácáil sceidealta don lá chun am tosaithe gach céim roimhe seo a

shocrú, sa chaoi go stopann ullmhacht an taois de bheith ina mothúchán agus go n-éiríonn sé ina choinne. Má tá gá le do chéad phizza a fhágáil an oigheann ag 11:30rn, agus go dteastaíonn 22 uair an chloig ar a laghad ó do chruthú fuar, teastaíonn do mheascán a bheith déanta faoi thart ar 1:30in an lá roimhe sin, ag cur san áireamh an coipeadh mórchóir dhá uair an chloig agus maolán do réaltachtaí foirne cosúil le duine ag teacht 10 nóiméad déanach. Scríobh amach an sceideal siar sin do gach cuid den lá a oibríonn do shuíomh, cuir suas é in aice leis an meascthóir, agus tá "aithníonn fear an taois cathain le tosú" — pointe teipe amháin — athraithe agat ina chóras a mhaireann as saoire an duine sin.

Ag Tógáil an Fermentation Clock

- 1 Socraigh d'am bÁCála sceidealta don lá.
- 2 Bain do íosmhéid cruthaithe fuar chun d'am meascáin is déanaí is féidir a fháil.
- 3 Bain fuinneog an choipthe mhórchóir ón am meascáin sin.
- 4 Cuir maolán le haghaidh réaltachtaí gnáth foirne cosúil le teacht déanach.
- 5 Scríobh amach an sceideal siar do gach cuid den lá agus cuir suas é in aice leis an meascthóir.

Seo an áit a nochtann an geilleagar, agus is é seo an chuid a dhéanann úinéirí gan mheas de ghnáth: laghdaíonn sonraíocht taois le lamhátais dhocht dramhaíl go díreach. Caitheann suíomh a ritheann rialú coipthe scaoilte liathróidí taois a chuaigh thar-chruthaithe agus a d'éirigh scaoilte, nó a bhí faoi-chruthaithe agus nach síneann i gceart, ag ráta a ritheann, mar shampla, ó 4–7% de tháirgeadh laethúil taois ag suíomh gan smacht i gcoinne 1–2% ag suíomh a ritheann sonraíocht scríofa le clog crochta. Ag suíomh a mheascann 300 liathróid taois in aghaidh an lae ag thart ar €0.55 i gcostas comhábhair in aghaidh na liathróide, is thart ar €7.40 in aghaidh an lae í an bhearna sin idir 6% agus 1.5% dramhaíola, nó gar do €2,700 in aghaidh na bliana — airgead a chistíonn cuid fhíor-thábhachtach de chostais oscailte dara suímh, i bhfolach laistigh de phróiseas nár thomhais formhór na n-úinéirí riamh mar nár rith sé riamh leo go raibh dramhaíl taois ina líne is fiú a rianú ar leithligh ó chostas bia i gcoitinne.

Méadaigh an bhearna sin thar trí shuíomh, gach ceann ag rith a rialú coipthe féin lena leibhéal smachta féin, agus stopann an figiúr bliantúil de bheith ina earráid slánaithe agus tosaíonn sé de bheith gar do thuarastal bainisteora sóisearaigh, ina luí go ciúin laistigh de chatagóir chostais a chuireann formhór na P&L faoi líne ghinearálta "costas bia" nach ndéanann aon duine a scaradh riamh. Is iad na húinéirí a fhaigheann an ceann seo iad siúd a thosaíonn ag meá liathróidí taois caite ar feadh dhá sheachtain ag gach suíomh — gan meas, ach ag meá i ndáiríre cad a théann sa bhosca bruscair ag dúnadh gach oíche agus é a logáil i gcoinne iomlán meascáin an lae sin — mar athraíonn uimhir is

féidir leat a fheiceáil ar chlár amach iompar i gcistin níos gasta ná mar a dhéanfaidh aon mheamram beartais riamh.

An tseachtain seo: scríobh do Dough DNA Sheet do thaos an tsuímh is fearr atá agat faoi láthair — gach réimse, le lamhálaí, ní spriocanna amháin — agus cuir suas do Fermentation Clock in aice leis an meascthóir. Mura féidir leat gach réimse a líonadh isteach ó chuimhne gan seiceáil, is í sin an bhearna a bhfuil do dhara suíomh ar tí a fháil le hoidhreacht.

DOUGH DNA SHEET — SONRAÍOCHT SHAMPLACH

Paraiméadar	Sonraíocht
Taise	62–65%
Coipeadh mórchóir	2 uair an chloig, teocht an tseomra
Cruthú fuar	24–72 uair an chloig, 3–4°C
Meáchan liathróide	250g ± 5g
Scíth lasmuigh den chuisneoir roimh úsáid	60–90 nóiméad
Mar an gcéanna ag gach suíomh, gach lá	Ní cheadaítear aon éagsúlacht áitiúil

An Tseachtain Seo

1

Scríobh do Dough DNA Sheet do thaos an tsuímh is fearr atá agat, ag líonadh isteach na 7 réimse go léir le sprioc agus banda lamháltais, ní sprioc amháin.

2

Ceannaigh nó deimhnigh go bhfuil teirmiméadar próba agus scála in úsáid laethúil ag an meascthóir seachas crúiscín agus greim.

3

Ainmnigh úinéir taifid amháin in aghaidh an tsuímh a bhfuil sé mar chuid dá phost an bhileog a sheiceáil i gcoinne na réaltachta uair sa tseachtain.

4

Scríobh an Fermentation Clock siar ó d'am céad bhácála agus cuir suas é in aice leis an meascthóir.

5

Meáigh liathróidí taois caite ag dúnadh ar feadh dhá sheachtain agus logáil an ráta dramhaíola laethúil i gcoinne an iomláin taois a meascadh.

CAIBIDIL 3

Ceanncheathrú Nó In-Siopa: An Cinneadh Táirgthe

Cuirimid ár muinín i nDia; caithfidh gach duine eile sonraí a thabhairt leo.

— W. EDWARDS DEMING

Áit éigin idir suíomh a dó agus suíomh a trí, fiafraíonn beagnach gach úinéir pizzeria den cheist chéanna: ar cheart dúinn leanúint ar aghaidh ag déanamh taois ag gach suíomh, nó ar cheart dúinn ceanncheathrú lárnach a thógáil agus é a dháileadh? Is ceist mhaith í a chuirtear ag an am mícheart ag formhór na n-úinéirí, mar go gcuireann siad go mothúchánach í — "táim tuirseach ag oiliúint fir taois ag gach suíomh" — seachas go matamaiticiúil. Is cinneadh fíor é le pointe fíor cothromaíochta, agus fágann dul ina choinne go mícheart i gceachtar treo airgead á chailliúint agat ar feadh blianta.

Tagann leagan mothúchánach na ceiste chun cinn de ghnáth tar éis seachtain dona. Tá fostaí nua ag suíomh a trí ag meascadh taois ar feadh sé seachtaine agus fós ní féidir leis an sprioc taise a bhaint amach go comhsheasmhach, téann baisc amach faoi-chruthaithe oíche Shathairn, agus cinneann an t-úinéir, traochta, ar an bpointe boise go réiteoidh táirgeadh lárnaithe gach rud. Uaireanta, dhéanfadh. Go minic, ag trí shuíomh, ní dhéanfadh — mhalartódh sé fadhb amháin (foirne taois a oiliúint ag suíomh iolracha) ar cheann eile, níos costasaí (veain seachadta, slabhra fuar, agus pointe teipe amháin a théann i bhfeidhm anois ar gach suíomh ag an am céanna in ionad ceann amháin). Tuilleann an cinneadh an cóireáil uimhriúil chéanna le gach rud eile sa leabhar seo, ní cinneadh a dhéantar ar an oíche is measa sa mhí.

Coinníonn táirgeadh in-siopa an taos úr, coinníonn sé pizzaiolo gach suíomh oile agus infheistithe sa táirge seachas ach a bheith ag bÁCáil pucc duine éigin eile, agus seachnaíonn sé costas agus castacht veain seachadta ag déanamh rúidí laethúla.

Ciallaíonn sé freisin go bhfuil tú ag bainistiú cáilíocht coipthe ag gach suíomh aonair go neamhspleách, rud atá díreach mar an bhfadhb iolraithe ón gcaibidil dheireanach — ciallaíonn níos mó suíomh níos mó áiteanna ar féidir leis an Dough DNA Sheet sciorradh go ciúin.

Lárnaíonn táirgeadh ceanncheathrún an scil agus an rialú cáilíochta i gcistin amháin á rith ag do dhaoine is fearr, dáileann sé táirge comhsheasmhach ag gach suíomh, agus saoraíonn sé foireann agus spás ag leibhéal an tsiopa le haghaidh seirbhís seachas táirgeadh. Cuireann sé leis freisin costas iompair, riosca iompair (is géarchéim an lae chéanna anois é seachadadh déanach nó teipthe ag gach suíomh sruthanna síos uaidh), agus ceist fhíor faoi cé acu a bhácálann taos a thaistil dhá uair an chloig i veain fhuaraithe go hidéalach mar an gcéanna le taos nár fhág riamh an seomra inar meascadh é.

Is í an uirlis anseo ná **an Commissary Break-Even** — samhail a chuireann i gcomparáid costas iomlán táirgeadh in-siopa i gcoinne táirgeadh lárnaithe móide dáileadh, mar fheidhm ar líon na suíomh, sa chaoi go bhféadfá teacht ar líon na suíomh ag a dtosaíonn an ceanncheathrú airgead a shábháil duit i ndáiríre seachas ach a bheith níos eagraithe.

Tóg é ó cheithre bhloc costais. Ar dtús, saothar táirgthe in-siopa: na huaireanta an chloig sa tseachtain a chaitheann suíomh go sonrach ar tháirgeadh taois — meascadh, roinnt, bainistiú tráidire — iolraithe faoin gcostas saothair iomlán in aghaidh na huaire. Ar an dara dul síos, dramhaíl in-siopa: ón gCaibidil 2, an costas comhábhar a cailleadh le neamhréireacht coipthe, a

bhíonn níos airde in aghaidh an tsuímh nuair a bhíonn gach suíomh ag oiliúint a fhoireann taois féin ó thús. Ar an tríú dul síos, costas seasta ceanncheathrún: cíós, trealamh, agus tuarastail foirne táirgthe lárnaí níos lú, níos oilte, scaipthe ar cibé líon suíomh a bhfuil tú ag freastal orthu. Ar an gceathrú dul síos, costas dáileacháin: an veain, an tiománaí, breosla, agus costas pacáistithe fuaraithe in aghaidh gach rúid seachadta, costas laethúil nó gach dara lá de ghnáth in aghaidh an tsuímh ag brath ar do mhatamaitic táirgthe agus saolré.

Ag Tógáil an Commissary Break-Even

- 1 Déan iomlán ar uaireanta an chloig saothair táirgthe in-siopa sa tseachtain in aghaidh an tsuímh agus iolraigh faoin gcostas iomlán in aghaidh na huaire.
- 2 Cuir le sin costas dramhaíola coipthe gach suímh ó rianú an Dough DNA Sheet i gCaibidil 2.
- 3 Cuir praghas ar chíós, trealamh agus saothar oilte ceanncheathrún hipitéiseach, ansin scaip é thar do líon spriocsuímh.
- 4 Meas costas dáileacháin seachtainiúil in aghaidh an tsuímh: veain, tiománaí, breosla agus pacáistiú fuaraithe.
- 5 Déan comparáid idir costas iomlán in-siopa in aghaidh an tsuímh agus costas iomlán ceanncheathrún in aghaidh an tsuímh ag roinnt líon éagsúla suíomh chun an trasnú a fháil.

Mar shampla: caitheann suíomh atá ag déanamh a thaos féin thart ar 14 uair an chloig saothair sa tseachtain ar tháirgeadh ag €16/uair iomlán, móide thart ar €95/seachtain i ndramhaíl choipthe seachanta — glaoigh air €319/seachtain i gcostas táirgthe in aghaidh an tsuímh, in-siopa. Teastaíonn thart ar 2.5 uair an chloig saothair níos lú go háitiúil ó cheanncheathrú a fhreastalaíonn ar an suíomh céanna sin (roinneann duine éigin agus críochnaíonn siad fós é), mar sin titeann an costas in-siopa go thart ar €135/seachtain, ach teastaíonn rúid dáileacháin anois ón suíomh a chosnaíonn thart ar €45/seachtain ar an meán, móide a chuid de chostas seasta an cheanncheathrún — d'fhéadfadh cistin lárnach €2,400/seachtain a chosnú i gcíos, léasú trealamh, agus saothar oilte, rud a scaiptear thar cheithre shuíomh mar €600/seachtain in aghaidh an tsuímh. Costas iomlán mhúnla an cheanncheathrún in aghaidh an tsuímh: thart ar €780/seachtain. Ag ceithre shuíomh, tá an ceanncheathrú níos costasaí ná in-siopa, ní níos saoire — tá an costas seasta á iompar ag róbheagán suíomh. Rith na figiúirí céanna ag 8 suíomh agus titeann an costas seasta in aghaidh an tsuímh go €300/seachtain, ag tabhairt iomlán an cheanncheathrún go dtí thart ar €480/seachtain in aghaidh an tsuímh i gcoinne costas in-siopa de €319/seachtain — anois tá in-siopa fós níos saoire, ach tá an bhearna caolaithe go géar, agus má tá do dhramhaíl in-siopa ard (foirne taois gan smacht ag gach suíomh nua, rud atá coitianta go díreach nuair atá tú ag fás is tapúla), is féidir leis an trasnú tarlú chomh luath le 5 nó sé shuíomh.

Ní riail uilíoch "ceanncheathrú ag N suíomh" í an uimhir a bhfuil tábhacht i ndáiríre léi — is é do phointe cothromaíochta féin é,

agus bogann sé le do ráta dramhaíola, do chostas saothair áitiúil, agus éifeachtúlacht chostas seasta do cheanncheathrún. Talamhaíonn na húinéirí a fhaigheann ceart é seo go comhsheasmhach an trasnú áit éigin idir 5 agus 9 suíomh, beagnach riamh roimh cheathair agus is annamh is fiú é a chur ar athló thar dheich.

Tá gné cháilíochta ann freisin nach mbeireann an tsamhail chostais amháin, agus ba cheart duit é a mheá go stuama seachas ligean don spreadsheet cinneadh a dhéanamh leis féin. Ní taos atá níos measa go huathoibríoch é taos a thaistealaíonn dhá uair an chloig i veain fhuaraithe agus a chríochnaíonn a chruthú fuar i gcuisneoir dara suímh ná taos meascadh ar an láthair — cruthaíonn beicéirí gairmiúla agus slabhraí pizza go laethúil go bhféadfadh sé a bheith ar fheabhas — ach cuireann sé céim leis inar féidir le rud éigin dul cearr nach gá do shuíomh amháin bainistiú riamh: cliseadh veain, imeacht teochta le linn luchtaithe, tiománaí déanach ar an aon mhaidin amháin ina dteastaíonn taos ó do bhrunch Sathairn faoi 10rn go beacht. Sula ngeallann tú do mhúnla ceanncheathrún, rith é go comhthreomhar le táirgeadh in-siopa ag suíomh amháin ar feadh ceithre go sé seachtaine, blais go dall na torthaí tú féin i gcoinne do chaighdeáin Dough DNA Sheet, agus ansin amháin cinn an fiú na coigilteas costais an riosca lóistíochta breise ag do líon fíor suímh.

An tseachtain seo: tóg do cheithre bhloc costais féin le do fhíor figiúirí, fiú go garbh, agus ríomh cad é do líon fíor suímh cothromaíochta — ansin déan comparáid leis cé mhéad suíomh atá beartaithe agat a bheith agat i dtrí bliana, ionas go bhfuil a

fhios agat inniu an bhfuil tú ag tógáil i dtreo gnó in-siopa go deo nó ceanncheathrú ar cheart duit tosú ag lorg spáis dó anois.

Cuir i bhFeidhm É

1

Déan iomlán ar do uaireanta an chloig saothair táirgthe in-siopa sa tseachtain in aghaidh an tsuímh agus iolraigh faoi do chostas saothair iomlán in aghaidh na huaire.

2

Tarraing anuas do chostas dramhaíola coipthe Chaibidil 2 in aghaidh an tsuímh chun an dara bloc costais a líonadh isteach.

3

Cuir praghas ar chíos, trealamh agus saothar oilte ceanncheathrún hipitéiseach chun an bloc costais seasta a thógáil.

4

Meas costas dáileacháin seachtainiúil in aghaidh an tsuímh (veain, tiománaí, breosla, pacáistiú fuaraithe) don cheathrú bloc.

5

Ríomh do líon suíomh cothromaíochta Commissary Break-Even féin agus déan comparáid leis i gcoinne do phlean trí bliana suíomh.

CAIBIDIL 4

Is É Tréchur an Oighinn Do Chumas

Ní féidir leat rud a bhainistiú nach ndéanann tú a thomhas.

— CURTHA I LEITH PETER DRUCKER

Deir úinéirí a bhuaileann balla fáis leagan éigin den rud céanna sa deireadh: "bhíomar gnóthach ach ní rabhamar ag déanamh airgid an oíche sin." 9 n-uaire as 10, is í an fhírinne go bhféadfadh an seomra bia níos mó daoine a shuí ná mar a d'fhéadfadh an t-oigheann a chothú i ndáiríre, agus nár rinne aon duine riamh an mhata chun an mí-mheaitseáil a thabhairt faoi deara sula gcosain sé Satharn lántógtha, faoi-thuilleamh dóibh.

Samhlaigh an radharc, mar gur cinéal coitianta é ag beagnach aon phizzeria atá ag fás: gach bord lán, liosta feithimh 5 nóiméad déag ag an doras, freastalaithe ag bogadh go gasta, agus fós tá na ticéid sa chistin ag carnadh ar an rácán péil níos gasta ná mar a fhéadann an t-oigheann iad a ghlanadh. Fanann custaiméirí 40 nóiméad ar phizza ar chóir di 10 nóiméad a thógáil. Imíonn cuid acu. Ordaíonn cuid acu níos lú breiseanna toisc go bhfuil siad crosta seachas socair. Féachann an t-úinéir ar sheomra plódaithe agus figiúr maith barrlíne agus glacann sé leis go bhfuil an gnó ag bláthú, nuair is é an léamh macánta gur fhág an suíomh airgead ar an mbord trí gan a bheith in ann freastal ar an éileamh a bhí cheana féin ina sheasamh ag an doras. Is é seo an mhí-dhiagnóis cumais is coitianta i bpizza go sonrach, mar go mbíonn bac phizza dofheicthe chomh minic sin — ní tille atá in easnamh, ní freastalaí atá in easnamh, ní bord atá in easnamh. Is bosca é nach féidir leis ach an oiread sin teasa a choinneáil ag déanamh an oiread sin oibre in aghaidh na huaire, agus is annamh a ríomhtar an uimhir sin go dtí go raibh sé ina fhadhb cheana féin ar feadh míonna.

Tá uimhir chrua ag d'oigheann: pizzaí in aghaidh na huaire. Ní sprioc bhog í an uimhir sin — is í an uasteorainn iomlán é ar

ioncam do shuímh d'aon uair an chloig ar bith, is cuma cé mhéad foirne a fhostaíonn tú, cé mhéad bord atá agat, nó cé chomh maith is atá do mhargaíocht. Is bialann 60-phizza-in-aghaidh-na-huaire, go feidhmiúil, é seomra bia le 80 suíochán agus oigheann atá in ann 60 pizza a dhéanamh in aghaidh na huaire, agus é ag caitheamh culaith 80 suíochán.

Is é an ríomh **an Peel-to-Plate Rate**, agus tá sé tógtha ó thrí ionchur: am bácála in aghaidh na pizza (na nóiméid a shuíonn sí go fisiciúil san oigheann), cumas deic nó urláir (cé mhéad pizza a oireann san oigheann ag an am céanna), agus an forchostas luchtaithe/dí-luchtaithe — na soicindí a chaitheann pizzaiolo oilte ag cur pizza isteach agus ag tarraingt ceann amach, rud atá níos tábhachtaí ná mar a cheapann úinéirí toisc gur am marbh é nach bhfuil an t-oigheann ag cócaráil ann. D'fhéadfadh oigheann Napoilíteach adhmaid pizza a bhácáil i 90 soicind ach ní féidir leis ach ceann amháin, b'fhéidir dhá cheann, a oiriúnú ag an am céanna, agus éilíonn sé oibreoir péil an-oilte chun an forchostas luchtaithe/dí-luchtaithe a choinneáil íseal. D'fhéadfadh oigheann deic bácáil i 6–8 nóiméad ach sé pizza a oiriúnú thar dhá dheic, agus caoinfhulaingt oibreoir níos lú taithí. Táirgeann siad seo uimhreacha tréchuir an-difriúil nach ríomhann úinéirí go sonrach go minic — braitheann siad díreach an t-oigheann "ag éirí mall" ar oíche ghnóthach gan a fhios acu an uasteorainn fíor atá siad ag bualadh.

PEEL-TO-PLATE RATE

**(Cumas deice ÷ am bácála i nóiméid) × 60,
coigeartaithe síos le haghaidh soicindí
forchostais luchtaithe/dí-luchtaithe in aghaidh
na pizza, tugann sé pizzaí in-tháirgthe in
aghaidh na huaire.**

Mar shampla: oigheann gáis dhá dheic, ceithre phizza in aghaidh na deice, am bácála 7 nóiméad, le forchostas luchtaithe/dí-luchtaithe meánach 20 soicind in aghaidh na pizza láimhsithe ag pizzaiolo taithíoch ag obair an dá dheic. 8 bpizza á gcócaráil ag an am céanna, gach ceann ag tógáil 7 nóiméad móide an t-am forchostais lena chur isteach — i gcleachtas táirgeann an t-oigheann seo, á rith go maith, thart ar 55–60 pizza in aghaidh na huaire ag lántógáil, ach amháin má ní gá don phizzaiolo stopadh riamh chun ullmhú freisin, freagra a thabhairt ar an nguthán, nó ticéad mí-lasctha a shocrú. Cuir duine eile leis atá tiomanta go hiomlán do luchtú agus tarraingt agus is féidir leat é a bhrú i dtreo 65–70, mar níorbh í fisic an oighinn an bac riamh, ach an t-aon duine amháin á bhainistiú.

Is é seo an léargas ba cheart do smaointe ar chaiteachas cumais a athrú: is minic i bhfad é a bheith níos saoire dara oigheann ná níos mó suíochán. Ciallaíonn cur 20 suíochán le seomra bia níos mó troscáin, níos mó spás urláir (cíos), níos mó saothair tosaigh tí, agus ní dhéanann sé aon rud do d'uasteorainn tréchuir mura féidir leis an gcistin fós níos mó pizza in aghaidh na huaire a

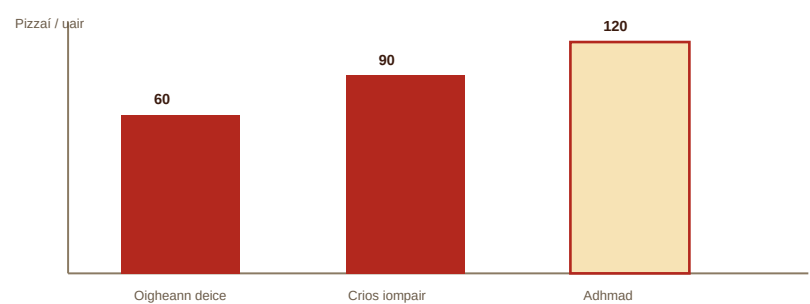
tháirgeadh chun na suíocháin sin a líonadh. Mar mhalairt, d'fhéadfadh dara oigheann deic costas cosúil le trí mhí den chíos breise don seomra bia méadaithe sin, agus ardaíonn sé go díreach d'uasteorainn ioncaim do gach uair an chloig eile a oibríonn tú an gnó. Titeann úinéirí ar an taobh mícheart den mhalartán seo níos minice ná mar a mheasfaidís — seomra bia méadaithe álainn a bhfuil bac fós air ag na 60 pizza in aghaidh na huaire chéanna go beacht a bhí ann roimh an athchóiriú, mar nár bhain aon duine leis an oigheann.

Is fiú freisin an dá fhadhb cumais éagsúla a scarann úinéir atá ag fás a scaradh, mar go n-éilíonn siad leigheas éagsúil. Is é an chéad cheann tréachur cobhsaí-staid — an féidir le d'oigheann ráta pizzaí-in-aghaidh-na-huaire tugtha a choinneáil ar feadh trí nó ceithre huaire an chloig gan an pizzaiolo á scriosadh nó cáilíocht ag sciorradh de réir mar a shocraíonn tuirse. Is é an dara ceann cumas maidhme buaic-nóiméad — an fhuinneog 5 nóiméad déag ag 7:45in ina dtagann ordú gach boird sa chistin laistigh de nóiméad dá chéile, atá ina fhadhb ciú chomh maith le fadhb tréachur, agus is féidir le dara oigheann níos lú tiomanta go hiomlán chun buaicmhaidhmeanna a shú é a réiteach níos saoire ná dhá oiriúnú cosán d'oigheann phríomha. Is minic a aimsíonn úinéirí ilsuímh atá ag réiteach a chuid brúanna is measa oíche Aoine nach é an t-oigheann príomha a athsholáthar in aon chor atá de dhíth, ach dara oigheann deic dlúth tomhaiste díreach chun barr an mhaidhme 5 nóiméad déag a bharradh, ag rith fuar don chuid eile den tseachtain.

Tóg **an Peak-Hour Capacity Planner** do do shuíomh féin: glac do Peel-to-Plate Rate (pizzaí/uair ag iarracht lán) agus déan

comparáid leis i gcoinne do fhíor thoirt ordaithe buaic-uair ó do shonraí POS thar na hocht deireadh seachtaine deireanacha. Má bhuaileann d'uair buaic go rialta 90%+ de do uasteorainn tréchuir ríofa, níl tú faoi-fhoirmithe ag an bpointe díola nó ag an doras — tá tú srianta ag oigheann, agus ní réiteoidh aon mhéid foirne tosaigh tí Aoine oíche atá teoranta i ndáiríre ag cé chomh gasta agus is féidir le taos deic a fhágáil. Má tá d'uair buaic go compordach faoi bhun 70% den uasteorainn, tá do bhac in áit eile — is dócha luas tosaigh tí, infhaighteacht tiománaí seachadta, nó éileamh féin — agus bheadh dara oigheann ina fhreagra costasach ar cheist nár chuir aon duine.

An tseachtain seo: ríomh do Peel-to-Plate Rate féin ag baint úsáid as d'fhíor am bácála, cumas deice, agus forchostas macánta luchtaithe/dí-luchtaithe, ansin tarraing anuas d'8 deireadh seachtaine deireanacha de líonta ordaithe buaic-uair ó do POS agus féach cé chomh gar agus atá tú ag rith don uasteorainn. Má tá tú os cionn 85%, tosaigh ag praghsáil dara oigheann sula dtosaíonn tú ag praghsáil seomra bia níos mó.



RÁTA PÉIL GO PLÁTA DE RÉIR CINEÁL OIGHINN — AN UIMHIR A SHOCRAÍONN FÍOR-UASTEORAINN CUMAIS DO SHUÍMH

Ag Tosú

1

Ríomh do Peel-to-Plate Rate ó d'fhíor am bácála, cumas deice agus forchostas macánta luchtaithe/dí-luchtaithe.

2

Tarraing anuas d'8 deireadh seachtaine deireanacha de líonta ordaithe buaic-uair ó do POS.

3

Déan comparáid idir toirt buaic-uair agus d'uasteorainn tréchuir mar chéatadán.

4

Má tá tú os cionn 85%, faigh luachan ar dhara oigheann sula bpraghsálann tú seomra bia níos mó.

5

Má tá tú faoi bhun 70%, féach ar luas tosaigh tí agus infhaighteacht tiománaí in ionad an oighinn.

CAIBIDIL 5

Geilleagar an Mheanaithe do Mheanú Pizza

*Is í an tsimplíocht an sofaisticiúlacht
dheiridh.*

— CURTHA I LEITH LEONARDO DA VINCI

Tá bealach sonrach ag meanúnna pizza le bás a fháil trí na mílte breis beag. Iarrann custaiméir rialta ar bharraí breise, agus deir an t-úinéir tá toisc go mbraitheann sé beag le "ní" a rá faoi chlúdach. Ba mhian le pizzaiolo nua a chruthú sínithe féin a chur leis. Deir alt treochta go bhfuil am ola trufail ag teacht chun cinn. Ní bhraitheann aon cheann de na cinntí aonair seo mar go gcosnaíonn sé aon rud, agus ní dhéanann aon cheann, ina n-aonar. Le chéile, thar dhá nó trí bliana, athraíonn siad meanú 14-phizza teann, brabúsach, éasca-le-cur-i-bhfeidhm ina mheanú 30-mhír leathan nach bhfuil a fhios ag aon duine — ní ag an úinéir, ní ag na bainisteoirí, ní ag na fostaithe nua ag suíomh a trí — cé na míreanna a dhéanann airgead i ndáiríre.

Ceist dhiagnóiseach úsáideach d'úinéir sa suíomh seo: tabhair an meanú clóite don pizzaiolo is nuaí agus iarr air/uirthi meáchain chearta clúdaigh a ainmniú do gach mír gan aon rud a lorg. Cé mhéad a bhfaighidís ceart? Ag suíomh amháin dea-rite is é an freagra de ghnáth "formhór díobh," mar go líonann athrá agus gaireacht don úinéir na bearnaí a fhágann sonraíochtaí scríofa oscailte. Ag gnó trí-shuíomh áit ar cóipeáladh an meanú céanna chuig dhá shuíomh eile á rith ag daoine nach bhfaca an t-úinéir bunaidh riamh ag tógáil na n-oidis ar bhraistint, titeann an freagra macánta go tapa — agus titeann sé is tapúla go beacht ar na míreanna toirt ísle sin a ordaítear chomh hannamh nach bhfaigheann aon duine go leor athrá chun cuimhne matáin a thógáil timpeall orthu, rud atá go beacht an ceathrú marbh-mheáchain atá an chaibidil seo ar tí a aithint.

Samhlaigh pizzaiolo ag tríú suíomh dhá mhí d'aois, i lár brú Aoine, ag stánadh ar thicéad do phizza a rinne sí go díreach faoi

dhó cheana féin. Sroicheann sí do "lán láimhe fhlaitiúil" de mheascán cáise sainiúil toisc gurb é sin a deir an cárta oidis, agus tá brí eile ag fhlaitiúil di ná mar a bhí sé don úinéir a scríobh an cárta dhá bhliain agus comharsanacht amháin ar shiúl. Ní thugann aon duine faoi deara na 20 gram breise an oíche sin. Tugann gach duine faoi deara é, sa deireadh, ar an sonrasc cáise deireadh na bliana.

Ritheann geilleagar croí meanú pizza trí chomhábhar amháin níos mó ná aon cheann eile: cáis. Is í mozzarella de ghnáth an costas athraitheach is mó ar do P&L pizza, agus is í freisin an comhábhar is leochailí don rud a thugann an leabhar seo air ná **sciorradh clúdaigh** — an fás mall, dofheicthe sna gráim mheánacha de cháis agus clúdaigh a théann ar gach pizza de réir mar a athraíonn foireann agus a n-athléirmhínítear "lán láimhe fhlaitiúil" go fial gach uair a fheiceann fostaí nua fostaí sean á dhéanamh beagán níos troime ná an sonraíocht.

Sciorradh pizza sonraithe ag 120g mozzarella go 145g thar 8 mí dhéag, iolraithe thar gach pizza a dhíoltar, is é sceite corrlaigh nach dtugann aon duine faoi deara ar aon ticéad amháin agus a thugann gach duine faoi deara ar chéatadán costais bia bliantúil.

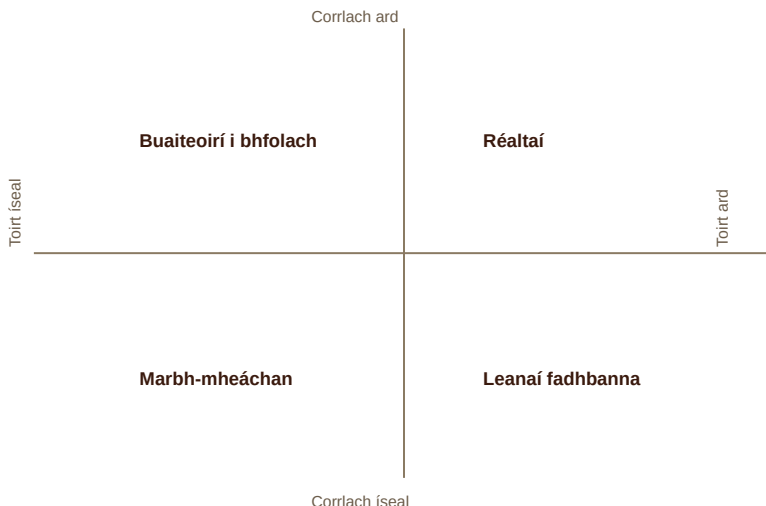
Is í an uirlis **an Slice Margin Matrix** — gach pizza ar do mheanú, plotted ar dhá ais: corrlach ranníocaíochta in euro, agus toirt díolacháin mar chion de dhíolacháin iomlána pizza.

Táirgeann sé seo ceithre cheathrú, agus insíonn gach ceann rud éigin difriúil duit le déanamh. Corrlach ard, toirt ard: do réaltaí — cosain iad seo, ná lig go deo dá sonraíocht sciorradh, cuir chun cinn iad. Corrlach ard, toirt íseal: buaiteoirí i bhfolach — is fiú brú beag i suíomh meanaithe nó moladh foirne chun toirt a fhás.

Corrlach íseal, toirt ard: do leanaí fadhbanna — tá siad seo ag ithe do chéatadán costais bia go beacht toisc go bhfuil custaiméirí i ngrá leo, agus teastaíonn coigeartú praghais beag, cúramach nó teannadh sonraíochta uathu, ní baint amach.

Corrlach íseal, toirt íseal: marbh-mheáchan — na pizzaí a bhíonn ann toisc gur thaitin siad le duine éigin uair amháin, a chuireann castacht ullmhúcháin, SKUanna stoic, agus mearbhall meanaithe leis gan a n-áit a thuilleamh.

Mar shampla: Margherita pragsáilte ag €11, ag costas €3.20 i gcomhábhair lena n-áirítear 130g mozzarella ag €9.40/kg, a sheachadann corrlach ranníocaíochta de €7.80 — agus más é do dhíoltóir is fearr é, is réalta é sin. D'fhéadfadh "Ceithre Fheoil Deluxe" pragsáilte ag €16, luchtaithe le 180g mozzarella móide salami, liamhás, bagún, agus ispín, €7.90 a chosaint i gcomhábhair — corrlach ranníocaíochta de díreach €8.10, ar éigean níos mó euro ná an Margherita in ainneoin praghas 45% níos airde, agus más mír toirt ard é freisin, is í go ciúin an phizza is measa ar do mheanú lena díol níos mó, ní an ceann is fearr, go beacht toisc go scálaíonn costas an chlúdaigh níos gasta ná mar a dhéanann an praghas.



AN SLICE MARGIN MATRIX — AG PLOTÁIL GACH PIZZA DE RÉIR CORRLACH RANNÍOCAÍOCHTA AGUS TOIRT DÍOLACHÁIN

Sin an fáth a sáraíonn meanú níos giorra meanú níos faide go comhsheasmhach thar shuímh iolracha, agus ní argóint aeistéitiúil i ndáiríre é — is argóint cur i bhfeidhm é. Ciallaíonn meanú 14-mhír go bhféadfaidh gach pizzaiolo ag gach suíomh gach sonraíocht a choinneáil ina cheann go cruinn. Ciallaíonn meanú 30-mhír go maireann sonraíochtaí ar chártaí nach seiceálann aon duine le linn brú Aoine, sciorrann cionacha cáise ar bhealach difriúil ag gach suíomh mar go bhforbraíonn foireann gach suímh a ngiorrúchán féin do na míreanna a dhéanann siad níos annamh, agus éiríonn do Slice Margin Matrix dodhéanta a choinneáil cothrom le dáta toisc go ndíoltar trian de na míreanna ró-annamh chun pictiúr corrlaigh iontaofa a ghiniúint ar chor ar bith.

Rith an Slice Margin Matrix ar do mheanú iomlán, mar shampla thar, abair, 22 mír: gheobhaidh tú go minic go bhfuil 6 go 8 díobh sa cheathrú marbh-mheáchain, ag cur níos lú ná 3% de dhíolacháin iomlána pizza le chéile fad is a iompraíonn siad cion iomlán de do chastacht stoic, am oiliúna ullmhúcháin, agus riosca sciortha sonraíochta. Is annamh a chosnaíonn gearradh na míreanna sin ioncam suntasach ort — aistríonn formhór na toirte sin chuig do réaltaí agus buaiteoirí i bhfolach, atá cheana féin i measc do mhíreanna corrlaigh is fearr — agus é ag simpliú go suntasach oiliúint ag gach suíomh atá tú ag iarraidh a oscailt.

Tuilleann taobh-mhíreanna agus deochanna áit san anailís seo freisin, mar gur minic gurb iad an t-inneall brabúis chiúin a fhóirdheonaíonn meanú pizza praghsáilte le haghaidh iomaíochais seachas corrlach glan. Is minic a iompraíonn ciseán cnaipí gairleoise nó sailéad taobh céatadán corrlach ranníocaíochta i bhfad os cionn aon phizza ar an meanú, go simplí toisc go bhfuil costas comhábhar íseal agus nach ndéanann custaiméirí comparáid praghais ar thaobh-mhír i gcoinne iomaitheora ar an mbealach a dhéanann siad comparáid meabhrach ar Margherita. Seachadann deoch stánaithe nó fuaráin, mar an gcéanna, go rialta corrlach ranníocaíochta os cionn 70%. Ní léiríonn aon cheann de sin má fhéachann d'anailís corrlaigh ach ar pizza — agus ciallaíonn sé go bhfuil bainisteoir atá dírithe go hiomlán ar thoirt díolacháin pizza ag optamú na huimhreach mícheart, agus bainisteoir oilte chun taobh-mhír agus deoch a mholadh le gach ordú ag cosaint do chorrlach iomlán suímh go ciúin níos mó ná mar a d'fhéadfadh aon chinneadh pizza-shonrach.

An tseachtain seo: tóg an mairís ceithre cheathrú do do mheanú fíor ag baint úsáid as do shonraí díolacháin leibhéal míre 90 lá deireanacha agus do fhíor chostas comhábhar in aghaidh na pizza — ní do chostas glactha, do fhíor mheáchain cáise agus clúdaigh reatha, meáite mura bhfuil tú seiceáilte le déanaí. Aithin do cheathrú marbh-mheáchain agus cinn, do gach mír ann, an dtuilleann sé a áit ar mheanú a bhfuil tú ar tí a iarraidh ar dhara agus tríú suíomh a chur i bhfeidhm go foirfe.

SLICE MARGIN MATRIX — MEANÚ SAMPLACH

Pizza	Costas bia	Praghas meanaithe	Corrlach
Margherita	€1.40	€9.50	85%
Pepperoni	€2.10	€11.00	81%
Ceithre cháis	€2.60	€12.50	79%
Prosciutto & ruacán	€3.30	€14.00	76%
Sprioc mheán an mheanaithe	—	—	80%+

An Tseachtain Seo

1

Tarraing anuas 90 lá de shonraí díolacháin leibhéal míre agus d'fhíor chostas comhábhar reatha in aghaidh na pizza — meáigh an cháis mura bhfuil tú seiceáilte le déanaí.

2

Plotáil gach pizza ar cheithre cheathrú an Slice Margin Matrix: réaltaí, buaiteoirí i bhfolach, leanaí fadhbanna, marbh-mheáchan.

3

Aithin na míreanna sa cheathrú marbh-mheáchain agus cinn an dtuilleann gach ceann a áit.

4

Seiceáil do chorrlaigh taobh-mhíre agus deoch agus oil foireann chun ceann amháin de gach ceann a mholadh le gach ordú.

5

Gearr míreanna marbh-mheáchain deimhnithe agus simpligh an meanú sula n-oileann tú dara nó tríú súfomh air.

CAIBIDIL 6

Fadhb an Ardáin: Geilleagar Seachadta

Is é praghas an rud a íocann tú. Is é luach an rud a fhaigheann tú.

— WARREN BUFFETT

An chéad uair a chuireann úinéir ráiteas ardáin seachadta in aice le sonraí ordaithe intí, bíonn sos fada de ghnáth. Ní toisc gur iontas é an ráta coimisiúin — is féidir le formhór na n-úinéirí a gcion ardáin a lua ó chuimhne, áit éigin idir 20% agus 35% ag brath ar an margadh agus an t-áit. Tagann an sos nuair a fheiceann siad cad a dhéanann an coimisiún sin i ndáiríre le corrlach pizza nuair a chuirtear é ar bharr costas comhábhar, pacáistiú, agus táille próiseála íocaíochta an ardáin, agus tuigeann siad go bhféadfadh pizza a bhfuil cuma bhrabúsach uirthi ar an meanú a bheith gar do phointe briste, nó níos measa, an nóiméad a fhágann sí trí ardán.

Seo an mhata nár rith formhór na n-úinéirí go sonrach. Tóg pizza praghsáilte ag €14 sa siopa. Costas comhábhar, mar shampla, €4.10. Pacáistiú do sheachadadh, €0.35 breise nach n-íocann tú ar ordú bia-halla. Tagann coimisiún ardáin de 28% ar an €14 go €3.92. Cuir le sin cion próiseála íocaíochta an ardáin, minic pacáistithe ach ag rith thart ar 2–3% breise, glaoigh air €0.35. Costas iomlán chun an pizza sin a sheachadadh tríd an ardán: €8.72, ag fágáil corrlach ranníocaíochta de €5.28 — i gcoinne €9.55 don phizza chéanna a dhíoltar sa siopa. Tuilleann an pizza ardáin 55% de rud a thuilleann an pizza siopa, ar na comhábhair chéanna, an saothar céanna lena déanamh, an t-am oighinn céanna. Rith go leor toirte tríd an gcainéal sin gan an bhearna a thuiscint agus is féidir le suíomh oíche ghnóthach, lántógtha a bhualadh agus fós seachtain díomách a phostáil, mar go bhfuil "gnóthach" agus "brabúsach" éirithe ina gceisteanna difriúla go ciúin ag brath ar an gcainéal ónar tháinig an t-ordú.

CHANNEL P&L PER ORDER

**Praghas meanaithe – costas comhábhar –
pacáistiú seachadta – coimisiún ardáin – táille
próiseála íocaíochta = corrlach
ranníocaíochta, ríofa ar leithligh in aghaidh an
chainéil.**

Is í an uirlis **an Channel P&L Per Order** — an pizza chéanna, na comhábhair chéanna, á rith trí gach cainéal a úsáideann do shuíomh i ndáiríre (bia-halla, bailiú, seachadadh féin, agus gach ardán tríú páirtí ar leithligh, mar is annamh a mheaitseálann a struchtúir choimisiúin), sa chaoi gur féidir leat corrlach ranníocaíochta a fheiceáil in aghaidh an chainéil seachas meán amháin cumaisc a cheileann an fhadhb. Tá meáin chumaisc contúirteach go beacht toisc gur féidir leo breathnú sláintiúil — suíomh a ritheann 40% d'orduithe trí ardán ag 55% de chorrlach iomlán, cumaiscthe le 60% d'orduithe ag corrlach iomlán sa siopa agus bailiú, léiríonn sé fós corrlach iomlán a bhfuil cuma inghlactha air ar an P&L míosúil agus é ag ceilt go dtagann beagnach leath de d'fhás i dtoirt ordaithe tríd an gcainéal a íocann is lú duit in aghaidh na pizza.

Ní chiallaíonn sé seo éirí as na hardáin — bheadh sé sin ina léacht mícheart le baint as, mar go bhfuil raon fíor agus is minic é a bheith mar an t-aon bhealach inacmhainne chun go bhfaigheann dara nó tríú suíomh nua aitheantas ar chor ar bith ina chéad chúpla mí. Is é a chiallaíonn sé ná ardáin a rith go

stuama, don obair a bhfuil siad go maith i ndáiríre uirthi, seachas iad a chóireáil mar do phríomhchainéal de réir réamhshocráithe toisc gurb é sin a tharla gan aon duine ag cinneadh. Tá ardáin ar fheabhas ag raon — custaiméir i gcomharsanacht nua ag fáil amach go bhfuil do dhara suíomh ann, ag brabhsáil leathanach catagóire, ag triail leat den chéad uair le gealltanas íseal. Tá siad costasach mar chainéal athchustaiméara, mar go n-focann gach ordú amháin ó chustaiméir dílis an coimisiún 28% céanna sin, go deo, mura ndéanann tú rud éigin faoi.

Is é an "rud éigin" sin **plean an aistrithe ordaithe dhírighe**: seicheamh stuama chun custaiméir a bhogadh óna gcéad ordú ardáin chuig caidreamh díreach le do shuíomh, gan a ligean orainn nach bhfuil an t-ardán ann. Céim a haon, iompraíonn gach bosca a théann amach trí ardán cárta nó ionsáite clóite fós ag tairiscint dreasachta measartha, fíor — abair 10% lascaine — le hordú go díreach an chéad uair eile, mar go dtoirmisceann téarmaí an ardáin de ghnáth lascaine ar a gcainéal féin ach is annamh a thoirmisceann siad ort do chuid féin a chur chun cinn. Céim a dó, teastaíonn ó do chóras ordaithe féin (suíomh gréasáin nó aip) a bheith chomh tapa agus chomh héasca ar a laghad leis an ardán, mar go bhfilleann custaiméir a thriaileann ordú díreach uair amháin agus a fhaigheann é ciotach ar ais chuig an ardán go buan agus ní insíonn siad tada duit faoin bhfáth. Céim a trí, rian é — is é cion na n-athchustaiméirí a rinne an t-aistriú ó ardán-ar-dtús go dtí díreach-ar-dtús uimhir is fiú a fhaire go míosúil in aghaidh an tsuímh, mar gurb é an réamh-mheastóir aonair is fearr an bhfuil do struchtúr corrlaigh ag treabhadh i dtreo théarmaí an ardáin nó do chuidse féin thar am.

Mar shampla, d'fhéadfadh suíomh a sheolann an t-aistriú seo go stuama — cártaí ionsáite, sreabhadh ordaithe dhírighe atá fíorthapa, agus foireann oilte é a lua ag bailiú — bogadh ó 65% de sciar ordaithe ardáin go 48% thar 8 mí, gan aon titim i dtoirt iomlán ordaithe, mar nár imigh na horduithe ach gur bhog siad chuig cainéal a íocann beagnach dhá oiread an corrlaigh in aghaidh na pizza. Ag suíomh atá ag déanamh 1,800 pizza sa mhí, is fiú in réigiún €1,160 sa mhí i gcorrlach ranníocaíochta aisghafa é 15 pointe céatadáin fiú a bhogadh ón ardán go díreach, ag an mbearna corrlaigh thart ar €4.30 ríofa thuas — airgead a bhí ann i gcónaí, ach á íoc amach an doras chuig coimisiún ardáin in ionad fanacht sa ghnó.

Idirdhealú amháin eile is fiú a dhéanamh soiléir, mar go meascann úinéirí é seo go leanúnach: ní hionann gach struchtúr coimisiúin ardáin, agus tá luamhán ag úinéirí ilsuímh nach bhfuil ag úinéirí aonsuímh. Nuair a bhíonn tú ag oibriú trí, ceithre, 5 shuíomh tríd an gcuntas ardáin céanna, tá seasamh margála fíor agat — sonraí toirte fíor, inchomparáide thar shuíomh iolracha ar féidir le bainisteoir cuntais ardáin a úsáid go himmheánach chun ráta cumaisc níos ísle a réasúnú, go háirithe má tá tú toilteanach tiomantas a thabhairt do lonnú feiceálach nó eisiachas ar ardán amháin thar iomaitheoir. Is annamh a fhiafraíonn úinéirí neamhspleácha riamh. Tá laghdú coimisiúin idir pointe céatadáin agus ceithre phointe céatadáin faighte ag pizzeriaí ilsuímh go simplí trí a sonraí Channel P&L Per Order féin a chur i láthair ionadaí ardáin agus a fhiafraí go díreach, armáilte le figiúirí seachas gearán doiléir faoi tháillí a bheith ard.

An tseachtain seo: tarraing anuas ceann de do phizzaí is fearr díolta agus rith an Channel P&L Per Order trí gach cainéal a dhíolann do shuíomh tríd i ndáiríre, ag baint úsáid as d'fhíor rátaí coimisiúin agus fíor chostas pacáistithe. Mura bhfuil dreasacht ordaithe dhírigh agat cheana féin ag dul amach i ngach bosca ardáin, scríobh cóip an chárta ionsáite inniu — ní chosnaíonn sé beagnach aon rud agus is é an chéad chéim é de phlean aistrithe a fhásann thar na blianta.

Ag Tosú

1

Rith an Channel P&L Per Order ar phizza dea-dhíolta trí bhia-halla, bailiú, seachadadh féin agus gach ardán ar leithligh.

2

Déan comparáid idir an fíor chorrach ranníocaíochta in aghaidh an chainéil agus do mheán míosúil cumaisc chun a fheiceáil cad atá á cheilt aige.

3

Scríobh cóip cárta ionsáite ag tairiscint lascaine ordaithe dhírigh fíor agus cuir í i ngach bosca ardáin an tseachtain seo.

4

Tástáil luas sreabhadh ordaithe do shuímh ghréasáin nó d'aip féin i gcoinne an ardáin, agus deisigh aon fhrithchuimilt a fhaigheann tú.

5

Má ritheann tú trí shuíomh nó níos mó, iarr cruinniú le d'ionadaí ardáin agus tabhair do shonraí Channel P&L féin leat.

CAIBIDIL 7

Seachadadh Féin, Seachadadh Ardáin Nó Bailiú Amháin

*Ní chomhaireann gach rud is féidir a
chomhaireamh, agus ní féidir gach rud a
chomhaireann a chomhaireamh.*

— CURTHA I LEITH WILLIAM BRUCE CAMERON

Cuirtear gach cinneadh seachadta sa ghnó seo i láthair mar cheist achair, agus is é sin an fráma mícheart. Fiafraíonn úinéirí "cé chomh fada agus ba chóir dúinn seachadadh?" amhail is dá gcinnfeadh achar amháin brabúsacht, agus socraíonn siad ga seachadta ar léarscáil — trí chiliméadar, 5 chiliméadar — bunaithe ar bhraistint instinneach faoi ché chomh fada is atá "réasúnta." Ní achar an fíor-thiománaí brabúsachta seachadta. Is é dlús é: cé mhéad ordú in-sheachadta atá laistigh de chibé ga a tharraingíonn tú, mar go bhfuil costas tiománaí seachadta faoi cheannas ama, agus tá am faoi cheannas cé chomh fada óna chéile atá stadanna as a chéile, ní cé chomh fada is atá aon stad amháin ón siopa.

Is é seo freisin an cinneadh is minice a dhéanann úinéirí uair amháin, ag oscailt an chéad suímh, agus nach mbreathnaítear air arís riamh — fiú agus patrún ordaithe an tsuímh ag athrú go hiomlán thar dhá nó trí bliana. Cóipeáiltear ga socraithe ar bhuille faoi thuairim sheachtain oscailte go focal ar fhocal isteach i suiteáil gach suímh dá éis, lena n-áirítear ar liostaí ardáin, áit a gciallaíonn ga rómhór go gcaitheann tiománaithe formhór a n-uair íoctha ag tiomáint seachas ag seachadadh, agus ciallaíonn ga rócúng go bhfágtar éileamh gar brabúsach, dlúth gan seirbhís mar nár smaoinigh aon duine air a leathnú nuair a d'éirigh patrún ordaithe na comharsanachta soiléir ó fhíor shonraí.

Samhlaigh dhá gha 5 chiliméadar. Suíonn ceann amháin thar limistéar dlúth cónaithe le sráideanna cúnga agus blocanna árasán — is féidir le tiománaí ceithre stad in aghaidh na huaire a chríochnú go réalaíoch laistigh de. Sínéann an ceann eile amach isteach i dtithíocht fho-bhaile nó tuaithe dlús níos ísle le

tiomáineanna fada agus sráideanna scaipthe go fairsing — b'fhéidir go n-éireodh leis an tiománaí céanna, an fheithicil chéanna, méid ga céanna, dhá stad in aghaidh na huaire a bhainistiú. Ga comhionann, costas breosla in aghaidh an chiliméadair beagnach comhionann, geilleagar fíor-difriúil, mar go n-focann an dara cás pá iomlán uair an chloig tiománaí ar leath an tréchuir seachadta.

Is í an uirlis **an Density-Radius Model**: in ionad ga a tharraingt ar dtús agus dlús a bheith ag súil leis, ríomhann tú an dlús ordaithe íosta — orduithe in aghaidh an chiliméadar chearnaigh in aghaidh an uair buaic — a theastaíonn ó do mhúnla seachadta chun pointe briste a bhaint amach ar chostas tiománaí, ansin seiceálann tú an bhfuil d'fhíor nó do phatrún ordaithe réamh-mheasta ag glanadh an bharra sin sula dtiomanann tú do sheachadadh féin ar chor ar bith. Tosaigh ó do chostas tiománaí iomlán in aghaidh na huaire, lena n-áirítear pá, costas feithicle nó liúntas míleáiste, agus árachas — mar shampla, €19/uair uile-san le haghaidh tiománaí fostaithe le scútar cuideachta. Más féidir leis an tiománaí sin críochnú, ag fíordlús sráide agus teorainneacha luais do shuímh, 3.5 stad in aghaidh na huaire, is é do chostas in aghaidh an tseachadta €5.43 sula seachnaítear euro amháin de choimisiún ardáin.

DENSITY-RADIUS MODEL

**Costas in aghaidh an tseachadta = costas
tiománaí iomlán in aghaidh na huaire ÷
stadanna insroichte in aghaidh na huaire,
curtha i gcomparáid le táille seachadta an
ardáin chun an dlús ordaithe cothromaíochta
a fháil.**

Déan comparáid leis sin táille seachadta an ardáin duitse mar cheannaí, nó an t-ardú coimisiúin a ghearrann ardáin dá seachadadh féin — má tá seachadadh ardáin ag cosaint duit an choibhéis de €4.80 in aghaidh an ordaithe agus go gcosnaíonn do mhúnla seachadta féin, ag d'fhíordhlús, €5.43, ní hé an bua go huathoibríoch a bhraitheann sé go mothúchánach a bheith ag rith do chabhlach féin; is cinneadh é a theastaíonn an fhíoruimhir dlúis, ní an toimhde go "gcaithfidh gur saoire ár dtiománaí féin ná an aip."

Seo go beacht an fáth gur féidir leis an gcinneadh seachadta céanna a bheith ceart ag suíomh amháin agus mícheart ag suíomh eile don bhranda céanna. D'fhéadfadh chéad suíomh i lárionad uirbeach dlúth seachadadh féin brabúsach a rith ag ga 2.5km le ceithre stad in aghaidh na huaire éasca sroichte. B'fhéidir nach dtacódh dara suíomh i suíomh fho-bhaile dlúis níos ísle, oscailte toisc go raibh an cíós tarraingteach, ach le 2 stad in aghaidh na huaire thar an ga céanna — rud a chiallaíonn go gcosnaíonn seachadadh féin beagnach dhá oiread in aghaidh

an ordaithe ag an suíomh sin, agus is é an glaoch ceart ansin bailiú-ar-tosach le seachadadh ardáin ag clúdach an chuid eile.

Tá tábhacht níos mó ag rogha feithicle freisin ná mar a thugann úinéirí creidiúint dó, agus idirghníomhaíonn sí go díreach le dlús. Is féidir le teachtaire scútair nó rothair fí trí na sráideanna cúnga agus páirceáil corr go beacht a fhágann carr mall agus costasach i gcatchment uirbeach dlúth, ag baint amach go minic ráta stadanna-in-aghaidh-na-huaire níos airde ná mar a dhéanadh carr san rian céanna in ainneoin níos lú orduithe a iompar in aghaidh an rúid — agus tuilleann carr nó veain bheag a chothú i gcatchment dlúis níos ísle, achair níos faide áit a mbuann rúid il-ordaithe amháin a chlúdaíonn níos mó talún roinnt turais scútair ghearra. Meaitseáil an fheithicil leis an bpróifíl dlúis a ríomh tú, ní leis an bhfeithicil atá ina suí sa charchlós.

Tá tábhacht ag dlús pacáistithe freisin, agus is luamhán é a úsáideann úinéirí faoina bhun. Déanann tiománaí a fhéadann trí ordú a iompar in aon rúid mála insliúcháin amháin, toisc go dtarlaíonn siad rúidiú tríd an bhfoirgneamh céanna nó sráideanna cóngaracha, a dtréchr in aghaidh na huaire a dhúbailt go héifeachtach i gcomparáid le trí thuras aon-ordaithe ar leith. Is ceann de na hathruithe leithreasa is airde, is ísle costais is féidir le húinéir a ritheann a chabhlach seachadta féin a dhéanamh é bogearraí bailithe rúidí a ghrúpáil orduithe cóngaracha in aon rúid amháin — seachas dispatch a dhéanamh go docht céad-isteach-céad-amach — mar go dtugann sé ionsaí díreach ar an bhfadhb dlúis gan gá le haon chustaiméir nua amháin.

Mar shampla, rith an Density-Radius Model do dhara suíomh hipitéiseach: toirt ordaithe uair buaic de 22 ordú thar catchment 4km², ag tabhairt dlúis de 5.5 ordú/km²/uair. Ag luas insroichte agus am stadanna do thiománaí, tacaíonn an dlús sin le thart ar 3.2 stad in aghaidh an tiománaí in aghaidh na huaire — go compordach os cionn pointe briste €19/uair do thiománaí de thart ar 2.9 stad/uair a theastaíonn chun táille seachadta an ardáin a sháru. Glanann seachadadh féin an barra anseo. Rith an tsamhail chéanna ar shuíomh le 9 n-ordú thar an gcatchment 4km² céanna — dlús de 2.25 ordú/km²/uair, i bhfad faoi bhun na tairsí — agus is dócha gurb é bailiú-móide-ardán an glaoch is brabúsaí, cé go mbraitheann sé mar chéim ar gcúl ó "ár dtiománaithe féin a bheith againn" mar ráiteas branda.

Tá rogha hibrideach ann is fiú a lua go soiléir, mar go gcóireálann úinéirí é seo mar rogha dhénártha go minic nuair nach ea: rith seachadadh féin laistigh de ga inmheánach cúng, ard-dlúis áit a mbuann matamaitic stadanna-in-aghaidh-na-huaire go soiléir, agus tabhair suas gach rud lasmuigh den fháinne sin do líonra seachadta ardáin, a shúnn na horduithe dlúis ísle, achair fhada a chaillfeadh do thiománaí féin airgead orthu ar aon nós. Faigheann tú buntáiste corrlaigh sheachadadh féin áit a n-íocann sé i ndáiríre, agus linn tiománaithe níos mó an ardáin do na horduithe áit nach ndéanann achar amháin ach geilleagar aon-tiománaí ar bith lag, gan cinneadh uile-nó-neamhní a bhrú ar do chatchment iomlán.

An tseachtain seo: mapáil d'fhíor orduithe seachadta uair buaic i gcoinne do gha do gach suíomh agus ríomh fíorordaithe in aghaidh an chiliméadar chearnaigh in aghaidh na huaire, ansin

déan comparáid idir na stadanna in aghaidh na huaire a fhéadann do thiománaí a bhaint amach go réalaíoch i gcoinne an chostas tiománaí a theastaíonn chun geilleagar seachadta d'ardáin a shárú. Ná socraigh ga ar bhraistint arís — socraigh é de réir na huimhreach dlúis.

An Tseachtain Seo

1

Mapáil d'orduithe seachadta uair buaic i gcoinne do gha reatha agus ríomh orduithe in aghaidh an chiliméadar chearnaigh in aghaidh na huaire.

2

Ríomh do chostas tiománaí iomlán in aghaidh na huaire, lena n-áirítear pá, feithicil agus árachas.

3

Meas stadanna réalaíocha in aghaidh na huaire ag fíordhlús sráide do shuímh agus oibrigh amach do chostas in aghaidh an tseachadta.

4

Déan comparáid leis an bhfigiúr sin i gcoinne táille seachadta d'ardáin chun a chinneadh an nglanann seachadadh féin an barra.

5

Má tá dlús ard i gcuid de do gha agus íseal in áit eile, tarraing fainne seachadta féin inmheánach agus tabhair an chuid eile don ardán.

CAIBIDIL 8

Is É an Bosca an Táirge i Seachadadh

Ní iad na sonraí na sonraí. Déanann siad an dearadh.

— CURTHA I LEITH CHARLES EAMES

Ní teip chócaireachta é pizza a fhágann an t-oigheann foirfe agus a shroicheann doras custaiméara 30 nóiméad níos déanaí díomách. Is teip phacáistithe í, agus is ceann de na fadhbanna is neamhinfheistithe sa slabhra seachadta iomlán í, mar go roghnaítear an bosca uair amháin, go luath, de ghnáth ar phraghas, agus nach ndéantar athbhreithniú air riamh fiú agus an chuid eile den oibríocht seachadta ag aibiú timpeall air.

Is í seo freisin an fhadhb is ciúine léirmheasa san oibríocht iomlán, agus sin go beacht an fáth a maireann sí gan aghaidh a thabhairt uirthi ar feadh blianta. Is annamh a scríobhann custaiméir a raibh a phizza fliuch nuair a shroich sé "bhí séideadh an bhosca neamhleor do thaos taise 62% ag am taistil 25 nóiméad." Scríobhann siad "bhí pizza fuar agus fliuch, ní ordóinn arís," agus léann formhór na n-úinéirí é sin mar fhadhb luais nó fadhb tiománaí, agus freagraíonn siad trí iarracht a dhéanamh nóiméid a bhearradh den am seachadta — a chuidíonn, ach a chóireálann comhartha fad is a fhágann sé an lochta pacáistithe fíor gan bhaint.

Is í an ghal an namhaid, agus is ceann intuartha í. Gineann pizza the taise agus í ina suí i mbosca séalaithe — spreagann teas iarmharach an chrústa gal uisce ón sauce agus cháis, agus mura bhfuil áit ag an ngal sin le dul, comhdhlúthaíonn sí ar thaobh istigh an chlúdaigh agus sileann sí ar ais anuas ar an pizza, ag athrú bun crua ina bhog laistigh de nóiméid. Sin an fáth go bhféadfadh pizza a bhí fíor-iontach nuair a d'fhág sí d'oigheann teacht 5 nóiméad déag níos déanaí le crústa bun a chuaigh ó chrua go bog-galaithe, gan aon locht ar an oideas, an taos, nó

an tiománaí — feidhm amháin de dhearadh boscaí agus am taistil ag idirghníomhú go dona.

Maireann an réiteach i séideadh, agus is fadhb dearaidh é séideadh le freagra ceart a bhraitheann ar do bhosca sonrach, ábhar taise do phizza shonraigh, agus d'fhíor am taistil ghnáth — rud is beacht an fáth a dhéanann comhairle ghinearálta cosúil le "úsáid bosca séidte" gan luach a chur ar an obair. Teastaíonn séideacha gearrtha ar an gclúdach ó chuid boscaí. Baineann cuid tairbhe as líneáil rocach a ardaíonn an pizza beagán ó urlár an bhosca, ag ligean d'aer scaipeadh faoi seachas taise a ghabháil díreach i gcoinne an chrústa. Baineann cuid tairbhe as an dá cheann. Ní féidir aon cheann de seo a bhuille faoi thuairim ó chóip mhargaíochta soláthraí — teastaíonn é a thástáil i gcoinne d'fhíor táirge agus d'fhíor amanna seachadta.

Sin é **an Fifteen-Minute Box Test** — prótacal simplí, inathdhéanta ba cheart do gach suíomh a rith gach uair a athraíonn sé soláthraí bosca, dearadh bosca, nó a athraíonn a mheán am seachadta go substaintiúil. BÁCÁIL pizza chaighdeánach de réir do ghnáth-sonraíochta. Cuir sa bhosca í díreach mar a dhéanfa d'ordú seachadta fíor. Lig di suí, séalaithe, ar feadh d'fhíor mheán am seachadta suímh — ní d'am is fearr, d'fhíor mheán, tarraingthe ó do shonraí dispatch. Ag deireadh an ama sin, oscail an bosca agus scóráil í i gcoinne ceithre chritéar: uigeacht crústa (crua, docht inghlactha, nó bog/fliuch), comhdhlúthú infheicthe ar an gclúdach, sciorradh cáise agus clúdaigh, agus teocht i lár na pizza le teirmiméadar próba. Rith an tástáil seo le trí nó ceithre chumraíocht iarrthóra

bosca-agus-séid taobh le taobh, scóráilte ag níos mó ná duine amháin.

Ag Rith an Fifteen-Minute Box Test

- 1 BÁCÁIL pizza chaighdeánach de réir do ghnáth-sonraíochta agus cuir sa bhosca í díreach mar a dhéanfa d'ordú seachadta fíor.
- 2 Lig di suí séalaithe ar feadh fíor mheán am seachadta do shuímh, tarraingthe ó shonraí dispatch.
- 3 Scóráil uigeacht crústa, comhdhlúthú clúdaigh, sciorradh clúdaigh agus teocht láir le teirmiméadar próba.
- 4 Déan arís le dhá nó trí chumraíocht bosca nó séide malartacha, scóráilte ag dara duine.
- 5 Roghnaigh an chumraíocht is fearr feidhmíochta agus bailíochtaigh í go neamhspleách ag gach suíomh eile.

Mar shampla: fuair suíomh a thástáil trí chumraíocht ag a fhíor mheán am seachadta 22 nóiméad go raibh a bhosca reatha gan séideadh scóráilte fliuch ar uigeacht crústa le trom-chomhdhlúthú clúdaigh; scóráil leagan dhá-pholl-séide den bhosca chéanna docht inghlactha le comhdhlúthú éadrom; agus scóráil bosca séidte le líneáil rocach crua gan aon chomhdhlúthú infheicthe ar chor ar bith. Chosain leagan na líneála €0.09 breise in aghaidh an bhosca ná an leagan séidte simplí — ar 1,800 ordú

seachadta sa mhí, is caiteachas breise míosúil é sin de €162. I gcoinne an chostais sin, thit gearáin léirmheasa seachadta-shonracha an tsuímh a luaigh "fliuch," "fuar," nó "titim as a chéile" faoi thart ar dhá thrian thar an ráithe dár gcionn.

Idirghníomhaíonn am taistil leis seo go léir níos mó ná mar a shíleann úinéirí, rud a fhillleann díreach ar an tsamhail dlúis ón gcaibidil dheireanach — cosnaíonn suíomh a ritheann rútaí seachadta teann, dlúth, ceithre stad in aghaidh na huaire feidhmíocht a bhosca beagnach chomh mór le mar a chosnaíonn sé a gheilleagar tiománaí, mar gur nóiméad breise eile de ghal ag obair i gcoinne an chrústa gach nóiméad breise sa bhosca. D'fhéadfadh bosca a scóráileann "docht inghlactha" ag d'fhíor am seachadta 18 nóiméad a scóráil "fliuch" ag 32 nóiméad má tá do rútaíl neamhéifeachtach ar oíche ghnóthach, rud a chiallaíonn nach cinntí ar leithligh i ndáiríre iad do rogha pacáistithe agus do chinneadh ga seachadta ó Chaibidil 7.

Tá cúis amháin eile ag úinéirí ilsuímh chun an tástáil seo a rith go rialta nach bhfuil ag úinéirí aonsuímh: ní ráthaítear go dtaistealóidh feidhmíocht bosca thar shuímh fiú nuair atá an bosca féin comhionann, mar gur féidir taise chistine thimpeallach, cineál oighinn, agus meán am seachadta a bheith éagsúil ó shuíomh go suíomh. Is féidir le taos ceanncheathrún-soláthraithe (Caibidil 3) bÁCáilte i gcineál oighinn difriúil ag dara suíomh taise a choinneáil ar bhealach difriúil ná an taos céanna bÁCáilte i d'oigheann bunaidh, rud a chiallaíonn gur hipitéis tosaigh í cumraíocht bosca bailíochtaithe ag suíomh amháin ag suíomh a dó, ní freagra ráthaithe — rith an Fifteen-Minute Box

Test go neamhspleách ag gach suíomh seachas glacadh leis go n-aistríonn toradh an chéad suímh.

An tseachtain seo: rith an Fifteen-Minute Box Test — nó níos fearr, an tástáil ag d'fhíor mheán am seachadta, cibé uimhir í sin — i gcoinne do bhosca reatha agus ar a laghad cumraíocht mhalartach amháin, scóráilte ag beirt go neamhspleách. Mura ndearna aon duine ag do shuíomh é seo sa dá mhí dhéag deireanacha, is beagnach cinnte nár bailíochtaíodh do bhosca riamh i gcoinne conas atá d'amanna seachadta athraithe i ndáiríre agus tú ag fás.

Ag Tosú

- 1 Tarraing anuas d'fhíor mheán am seachadta ó shonraí dispatch — ní d'am is fearr.
- 2 Cuir pizza chaighdeánach sa bhosca agus lig di suí séalaithe ar feadh an achair sin go beacht.
- 3 Scóráil í ar uigeacht crústa, comhdhlúthú clúdaigh, sciorradh clúdaigh agus teocht láir le teirmiméadar próba.
- 4 Tástáil dhá chumraíocht bosca nó séide eile ar a laghad ar an gcaoi chéanna, scóráilte ag dara duine.
- 5 Roghnaigh an chumraíocht is fearr feidhmíochta agus rith an tástáil chéanna go neamhspleách ag gach suíomh eile.

CAIBIDIL 9

Roghnú Suímh do Phizza

Tomhais faoi dhó, gearr uair amháin.

— SEANFHOCAL TRADISIÚNTA

Is é an botún is costasaí sa leabhar iomlán seo ná an dara suíomh mícheart a roghnú, mar, murab ionann is baisc taois dona nó mír meanaithe faoi-fheidhmíocha, is tiomantas léasa ilbhliana é suíomh dona nach féidir leat a shocrú le hoiliúint níos fearr nó sonraíocht níos teanna. Agus tagann an botún beagnach i gcónaí ón bhfréamhchúis chéanna: déanann an t-úinéir meastóireacht ar an dara suíomh mar eastát réadach — trácht coise, cíós in aghaidh an mhéadar chearnaigh, cén chuma atá ar an spás — seachas mar shaoráid táirgthe agus seachadta pizza lena riachtanais shonracha féin nach mbaineann le cé chomh mealltach is atá an aghaidh siopa.

Tá tábhacht níos mó ag ceithre fhachtóir do shuíomh pizza ná mar atá d'aon choincheap bialainne eile beagnach, agus déantar gach ceann díobh a shárcheiliúradh sa sceitimíneacht le spás a fháil a "bhraitheann ceart." Dlús cónaithe laistigh de do ga seachadta réalaióch, mar go maireann agus a bhásaíonn geilleagar seachadta pizza ar an mata dlúis ó Chaibidil 7, agus is drochshuíomh seachadta é suíomh álainn ar shráid ard timpeallaithe ag oifigí a fholmhaítear ag 6in is cuma cé chomh maith is atá cuma an trácht coise le linn lóin. Trácht coise do thrádáil siúlta isteach agus slisní, más cuid de do mhúnla é, atá ina thomhas fíor-difriúil ó dhlús cónaithe agus a theastaíonn a sheiceáil féin. Iomaíocht dhíreach, rud nach gciallaíonn ach "an bhfuil pizzeria eile ar an tsráid seo" ach ceist níos sonraí: an bhfuil pizzeria eile de chaighdeán agus pointe praghaís inchomparáide ag freastal cheana féin ar an catchment beacht seo. Agus soláthar gáis nó cumhachta leordhóthanach do d'oigheann — fachtóir chomh bunúsach go scipeáiltear é, agus

chomh costasach le socrú tar éis sínithe go gcaitheann úinéirí suimeanna 5 fhigiúr go rialta ar uasghrádú príomhlíne leictreach nó gáis nár thuig siad go dteastódh uathu go dtí gur nocht suiteálaí an oighinn.

Is í an uirlis **an Pizza Site Score** — seicliosta ualaithe rite sula sínítear aon rud, ní ina dhiaidh. Scóráil gach suíomh iarrthóra 0–5 ar: dlús cónaithe laistigh de ga seachadta, trácht coise siúlta isteach (más ábhartha do do mhúnla), déine iomaíochta dírí (5 = beagán go dtí neamhní, 0 = sáithithe le caighdeán inchomparáide), cumas fónais do do chineál oighinn deimhnithe i scríbhinn ag an tiarna talún nó cuairt conraitheora seachas a bheith glactha leis, rochtain páirceála nó lódála do sheachadtaí agus bailiú tiománaí, cíós mar chéatadán de d'ioncam réalaíoch réamh-mheasta don catchment sonrach sin seachas meán chathairleathan, agus — an fachtóir a scipeálann úinéirí is minice — infheictheacht agus cearta comharthaíochta.

PIZZA SITE SCORE

Suim 7 scór ualaithe 0–5 — dlús cónaithe, trácht coise, iomaíocht, cumas fónais, páirceáil/lódáil, cíós-go-hioncam, infheictheacht — as 35 fhéideartha.

Samhlaigh beirt úinéirí ag turasóireacht suíomh iarrthóra an tseachtain chéanna. Siúlann duine amháin isteach in aonad cúinne geal ar shráid ard faiseanta, samhlaíonn scuaine ag an

doras, agus tosaíonn sé ag maisiú go meabhrach sula seiceálann sé líne fónais amháin. Siúlann an ceann eile, ag baint úsáide as an Pizza Site Score, an tsráid chéanna, tugann sé faoi deara an trácht coise iontach, ansin faigheann sé amach go bhfuil soláthar gáis an fhoirgnimh ar leibhéal cónaithe agus go bhfuil na blocanna timpeallacha den chuid is mó ina n-oifigí a fholmhaítear faoi 7in — agus siúlann sé ar shiúl, gan chorráí ag cé chomh maith is a bhraith an spás ar an gcéad amharc.

Seo an prionsabal ba cheart gach cuardach dara suímh a threorú, agus is é an ceann is minice a chuireann úinéirí ina choinne mar go mbraitheann sé neamh-uailmhianach: ba cheart don dara suíomh a bheith ina chóip den chéad cheann, ní uasghrádú. Tá an instinn tar éis chéad suíomh rathúil síneadh chuig rud éigin níos mó, níos flaisiúla, i gcuid níos oirce den chathair, mar go mbraitheann rath cosúil le gur cheart luach saothair a thabhairt dó le spás níos deise. Cuir ina choinne. D'éirigh le do chéad suíomh mar gheall ar chomhcheangal sonrach dlúis, iomaíochta, agus oiriúnaithe fónais ar féidir leat cur síos beacht air anois ag baint úsáide as an Pizza Site Score.

Mar shampla: scóráileann céad suíomh 4 ar dhlús cónaithe, 3 ar thrácht coise, 4 ar iomaíocht, 5 ar chumas fónais (oiriúnaithe don fheidhm ón tús), 3 ar pháirceáil, 4 ar chíos-go-hioncam, 3 ar infheictheacht — iomlán de 26 as 35. Scóráileann dara suíomh iarrthóra a bhfuil an t-úinéir tógtha leis, i gcuid níos faiseanta den chathair, 2 ar dhlús (oifigí den chuid is mó), 5 ar thrácht coise, 2 ar iomaíocht (dhá neamhspleách eile dea-mheas cóngarach), 2 ar fhóntas (theastódh uasghrádú príomhlíne gáis), 4 ar pháirceáil, 2 ar chíos-go-hioncam (tá cíós 40% níos airde ná an

chéad suíomh i gcoibhneas le toirt réalaióch réamh-mheasta), agus 5 ar infheictheacht — iomlán de 22 as 35, agus go criticiúil, lag go beacht ar an dá fhachtóir is troime ualaithe. Scóráileann dara hiarrthóir i gcomharsanacht níos ciúine, níos cónaithí 5, 2, 4, 4, 4, 5, 2 — iomlán de 26, ag meaitseáil próifíl an chéad suímh beagnach go díreach.

Nóta praiticiúil amháin ar an bhfachtóir fónais go sonrach: ná glac riamh le focal tiarna talún faoi chumas gáis nó leictreachais, agus ná glac riamh leis go bhfuil an rud a theastaíonn ó d'oigheann go huathoibríoch ag spás a raibh bialann ann roimhe seo. Faigh conraitheoir chun cumas a dheimhniú go fisiciúil i gcoinne bhileog sonraíochta d'oighinn shonraigh sula sínir, ní ina dhiaidh.

An tseachtain seo: scóráil do shuíomh reatha is fearr feidhmíochta ar an Pizza Site Score chun do phróifíl bhonnlíne féin a bhunú, ansin scóráil gach suíomh atá á mheas faoi láthair i gcoinne an bhonnlíne chéanna sin — agus bí amhrasach faoi aon iarrthóir a chuireann iontas ort ach a scóráileann go suntasach níos ísle ar dhlús nó cumas fónais ná an suíomh atá tú ag iarraidh a atáirgeadh.

An Tseachtain Seo

1

Scóráil do shuíomh reatha is fearr feidhmíochta ar gach ceann de na 7 dtoise Pizza Site Score chun do phróifíl bhonnlíne a shocrú.

2

Scóráil gach dara suíomh iarrthóra atá á mheas faoi láthair i gcoinne an tseicliosta 7 bpointe céanna.

3

Faigh conraitheoir chun cumas gáis nó leictreachais a dheimhniú i scríbhinn d'aon suíomh iarrthóra, ní focal an tiarna talún.

4

Diúltaigh d'aon iarrthóir spreagúil a scóráileann go suntasach níos ísle ná do bhonnlíne ar dhlús nó cumas fóntais.

5

Fabhraigh an t-iarrthóir a mheaitseálann próifíl do chéad suímh thar an gceann a bhraitheann díreach mar uasghrádú.

CAIBIDIL 10

An Bainisteoir Nach Tusa É

Bíodh muinín agat, ach fíoraigh.

— SEANFHOCAL RÚISEACH

Is í seo an chaibidil is mó a chuireann úinéirí ina choinne í a léamh go cúramach, mar nach faoi phizza atá sé i ndáiríre. Tá sé faoin aistriú síceolaíochta is deacra i bhfás aon ghnó úinéir-oibrithe: foghlaim muinín a chur i nduine eile leis an rud a thóg tú le do lámha féin, ag caighdeán nach gcreidfídh tú go hiomlán go deo b'fhéidir a mheaitseálann do chuidse féin — agus caithfidh an gnó éirí leis ar aon nós.

Is féidir le go leor úinéirí a gcéatadán taise taois a aithris go dtí an deachúil ach reoann siad go hiomlán nuair a fhiafraítear díobh cad, go sonrach, a bhfuiltear ag súil go gcinneadh a mbainisteoir suímh nua leo féin i gcoinne géarú chucu féin. Ní locht pearsantachta an doiléireacht sin — is toradh nádúrtha é nár theastaigh riamh uathu é a chur in iúl roimhe seo. Ag suíomh amháin, ba é an t-úinéir an cinntitheoir do gach rud, mar sin ní raibh teorainn le sainmhíniú riamh. Ag dhá shuíomh, éiríonn easpa na teorann sin ina fhoinsé frithchuimilte is mó idir úinéir agus bainisteoir.

Is é an réiteach ná **an Manager Mandate** — doiciméad scríofa, tugtha do gach bainisteoir suímh ar an gcéad lá, a tharraingíonn an líne go sainráite seachas é a fhágáil le fáil amach trí thrial agus earráid thar mhíonna pianmhara. Tá trí liosta aige, ní ceann amháin. Ar dtús, caighdeánaithe agus neamh-inphlé: na míreanna ó do Dough DNA Sheet, do shonraíochtaí Slice Margin Matrix, do sheicliostaí oscailte agus dúnta, do nósanna imeachta sláinte agus sábháilteachta — na rudaí a chaithfidh a bheith comhionann ag gach suíomh beag beann ar rogha an bhainisteora. Ar an dara dul síos, tarmligthe agus faoi úinéireacht bhainisteora: sceidealú foirne laistigh de bhuiséad, ordú soláthraí

laethúil laistigh de leibhéil comhaontaithe, láimhseáil gearán custaiméara suas go tairseach aisíocaíochta sainithe, cinntí margaíochta áitiúla laistigh de bhuiséad míosúil. Ar an tríú dul síos, géaraigh-láithreach: aon rud a bhaineann le teagmhas sláinte agus sábháilteachta, léirmheas nó gearán poiblí diúltach suntasach, iarratas ó sholáthraí athrú a dhéanamh ar théarmaí, gníomh smachta foirne níos faide ná rabhadh béil, nó aon chaiteachas os cionn tairseach comhaontaithe.

Mar shampla, d'fhéadfadh Manager Mandate an tairseach aisíocaíochta a shocrú ag €40 — faoina bhun sin, réitíonn an bainisteoir é ar an bpointe le leithscéal agus cúiteamh, gan aon ghlaó úinéara ag teastáil; os a chionn, nó d'aon rud a bhaineann le léirmheas poiblí, tarraingítear an t-úinéir isteach laistigh de 24 uair an chloig.

Is é an dara leath d'uirlis na caibidile seo ná **an fhormáid athbhreithnithe seachtainiúil** — glao nó cruinniú clár-oibre socraithe, am-teoranta idir úinéir agus gach bainisteoir suímh, is fearr an lá agus an t-am céanna gach seachtain. Coinnigh é go dtí ceithre mhír, san ord seo: figiúirí Multi-Site Scorecard ó Chaibidil 14 don tseachtain díreach dúnta, curtha i gcomparáid le sprioc agus le meán rianach an tsuímh féin; aon mhíreanna géaraigh-láithreach ón Manager Mandate a tharla; rud amháin a chuaigh go maith is fiú a lua go sonrach; agus gníomh sonrach amháin don tseachtain atá le teacht, comhaontaithe ag an mbeirt.

Ba mhaith liom a bheith díreach faoi chostas mothúchánach na caibidile seo. Tabharfaidh géilleadh an péil, na cinntí ordaithe, an

bealach a láimhseáiltear gearán custaiméara — an méid sin ar fad — do dhuine nach tusa é nóiméid inar bhfeicfidh tú rogha á déanamh nach ndéanfá féin, agus ní tubaiste a bheidh ann, agus braithfidh sé mar cheann fós na chéad chúpla uair. Ní bhaineann an Manager Mandate an mothúchán sin. Tugann sé struchtúr duit chun a sheiceáil an raibh an toradh a chuir imní ort ina shárú mandáide i ndáiríre (a theastaíonn comhrá díreach) nó ach cinneadh dlisteanach laistigh de chrios tarmligthe an bhainisteora nach raibh díreach an cinneadh a dhéanfá féin (a theastaíonn go ligean tú dó dul).

Comhartha rabhaidh amháin le faire air agus tú ag géilleadh smachta: níl bainisteoir nach ngéaraíonn aon rud riamh ina bhainisteoir iontach de riachtanas ag oibriú go muiníneach laistigh dá mandáid — uaireanta is bainisteoir é atá ag súú fadhbanna go ciúin a bhfuil eagla air iad a thabhairt duit.

An tseachtain seo: scríobh an trí-liosta Manager Mandate do do ghnó — caighdeánaithe, tarmligthe, géaraigh-láithreach — le fíorfhigiúirí ar gach tairseach, agus sceidealaigh an chéad athbhreithniú seachtainiúil foirm socraithe le gach bainisteoir suímh atá agat faoi láthair.

Ag Tosú

1

Scríobh an trí-liosta Manager Mandate: caighdeánaithe, tarmligthe, agus géaraigh-láithreach, do do ghnó.

2

Socraigh tairseach aisíocaíochta fíor euro agus buiséad margaíochta áitiúil míosúil fíor is féidir le do bhainisteoirí a chaitheamh gan seiceáil isteach.

3

Tabhair cóip den Mandáid do gach bainisteoir suímh reatha agus siúil trí na trí liosta leo.

4

Sceidealaigh an chéad athbhreithniú seachtainiúil 30 nóiméad foirm socraithe le gach bainisteoir, an lá agus an t-am céanna gach seachtain.

5

Cuir "rud amháin a chuaigh go maith" i ngach athbhreithniú ón tús, ní fadhbanna amháin.

CAIBIDIL 11

Ag Oiliúint Pizzaiolos ar Scála

Níl slabhra ach chomh láidir lena nasc is laige.

— SEANFHOCAL TRADISIÚNTA

Bhí gach úinéir pizzeria, ag am éigin, ag brath go hiomlán ar dhuine amháin. De ghnáth is é an chéad phizzaiolo fostaithe é, nó an t-úinéir féin — duine a bhfuil aithne ag a lámha ar an taos, a bhféadann a shúil bácáil a bhreithiúnas de réir datha amháin, a luas ar an bpéal a shocraíonn luas na cistine ar fad. Braitheann an spleáchas sin cosúil le sócmhainn go dtí an lá a ghlaonn an duine sin tinn ar do Shatharn is gnóthaí, nó a thugann fógra chun a n-áit féin a oscailt, agus creathann cáilíocht na hoibríochta ar fad go hinfheicthe mar nach raibh an scil riamh sa ghnó i ndáiríre — bhí sí i nduine amháin a tharla a bheith ag obair ann.

Is é seo gaiste an réalta-phizzaiolo aonair, agus éiríonn sé níos measa, ní níos fearr, agus tú ag cur suíomh leis, mar go dteastaíonn an scil dhosháraithe chéanna sin uait anois ar thrí nó ceithre áit ag an am céanna, agus níl ann ach duine amháin a bhfuil sí aige. Is é **an Pizzaiolo Ladder** an réiteach fíor — mairtís scile 5 chéim a bhriseann an tsraith scile iomlán ina céimeanna is féidir le fostaí nua a dhreapadh in ord sainithe, gach ceann le sprioc am-go-cumas shainráite agus caighdeán pas/teip seachas mothú doiléir "ag éirí níos fearr."

Is í céim a haon láimhseáil taois: roinnt, bollú, agus teicníc bhunúsach shíneadh, gan oigheann te a bhaint amach. Is í céim a dó clúdach agus feistiú: cionadh ceart i gcoinne do shonraíochtaí Slice Margin Matrix ó Chaibidil 5, socrú ceart, ord ceart oibríochtaí. Is í céim a trí an péal: pizza sínte, clúdaithe a luchtú ar an bpéal gan díchruth, í a sheoladh go glan isteach san oigheann, agus — seo an chuid is faide a thógann sé — an bácáil a léamh agus í ar siúl agus a fhios a bheith agat cathain agus conas í a rothlú. Is í céim a 4 luas: an péal agus an t-

oigheann a rith ag an am céanna le linn seirbhís fíor, gnóthach. Is í céim a 5 ag oiliúint daoine eile: an chéim dheireanach, agus is dócha an ceann is luachmhaire go sonrach do ghnó ilsuímh, mar is é pizzaiolo atá in ann céim a haon go ceithre a mhúineadh d'fhostaí nua an duine a ligeann duit cúigiú suíomh a oscailt gan gá le duine ar bith a mhealladh.

An Pizzaiolo Ladder, Céim ar Chéim

- 1 Céim a haon: láimhseáil taois — roinnt, bollú agus síneadh bunúsach, breithnithe i gcoinne seicliosta lamháltais.
- 2 Céim a dó: clúdach agus feistiú de réir shonraíochtaí Slice Margin Matrix, san ord ceart oibríochtaí.
- 3 Céim a trí: an péal — luchtú, seoladh agus léamh na bÁCála gan díchruth.
- 4 Céim a 4: luas — an péal agus an t-oigheann a rith ag an am céanna faoi fhíorbhrú seirbhíse.
- 5 Céim a 5: ag oiliúint daoine eile, ionas go bhfásann scil deimhnithe seachas fanacht faoi ghlas i nduine amháin.

Críochnaíonn gach céim ag **an seicliosta deimhnithe** — tástáil shonrach, inbhreathnaithe pas/teip, ní tuairim shuibhachtúil bhainisteora. Mar shampla, d'fhéadfadh deimhniú péil na céime a trí a éileamh go luchtáíonn agus go seolann trainee 10 bpizza as a chéile gan aon díchruth, go n-aithníonn agus go rothlaíonn

sé i gceart ar a laghad 8 as 10 bpizza ag an nóiméad ceart, agus go gcríochnaíonn sé an seicheamh iomlán 10 bpizza laistigh d'fhuinneog ama shainithe a mheaitseálann fíorluas seirbhíse do shuímh.

Tá tábhacht ag an taifead deimhnithe ar chúis eile, níos lú follasach seachas cáilíocht oiliúna: is é do mhapa cumais foirne fíor thar shuímh é. Nuair atá a fhios agat go beacht cé mhéad pizzaiolo deimhnithe céim a trí agus os a chionn atá agat thar do ghnó iomlán, agus cá bhfuil siad ag obair faoi láthair, is féidir leat riosca foirne a fheiceáil sula n-éiríonn sé ina ghéarchéim oíche Shathairn.

Tacaíonn an geilleagar go soiléir leis an infheistíocht ama. Íocann gnó a bhraitheann ar mhealladh fostaithe taithíoch chun foirne a chur ar shuímh nua préimh phá 15–25% os cionn cad a chosnaíonn pizzaiolo baile-fhásta, córas-oilte, móide fás níos moille toisc go dteastaíonn ó fhostaí mealladh dí-fhoghlaim nósanna fostóra roimhe seo agus d'fhoghlaim arís do Dough DNA Sheet agus sonraíochtaí Slice Margin Matrix sonracha.

An tseachtain seo: mapáil d'fhoireann phizzaiolo reatha i gcoinne an chéim 5 chéim go macánta, in aghaidh an tsuímh, agus aithin aon suíomh le níos lú ná beirt deimhnithe céim a ceathair-nó-os-a-chionn — sin do riosca pointe teipe aonair láithreach.

An Tseachtain Seo

- 1 Mapáil gach pizzaiolo reatha, in aghaidh an tsuímh, i gcoinne an Pizzaiolo Ladder 5 chéim go macánta.
- 2 Scríobh an seicliosta deimhnithe pas/teip do gach céim, ag tosú le tástáil péil na céime a trí.
- 3 Aithin aon suíomh le níos lú ná beirt deimhnithe céim a ceathair-nó-os-a-chionn mar riosca láithreach.
- 4 Bog oiliúnóir céim a 5 chuig an suíomh leis an gclúdach is laige seachas iad a fhágáil áit a bhfuil cúltaca ann cheana.
- 5 Tosaigh ag deimhniú i gcoinne an tseicliosta an tseachtain seo seachas trainees a lamháil trí sheifí gnóthacha.

CAIBIDIL 12

Soláthar Thar Shuímh

Ná cuir do chuid uibheacha go léir i gciseán amháin.

— SEANFHOCAL TRADISIÚNTA

Tá caidreamh soláthair úinéara aonsuímh le muileann plúir, soláthraí cáise, nó déantóir bosca de ghnáth simplí agus pearsanta — ordú seasta seachtainiúil, ionadaí aithnidiúil, praghas nach ndearnadh athmhargáil dáiríre air ar feadh blianta mar nach raibh luamhán ag aon duine chun é a athmhargáil. Cuir dara agus tríú suíomh leis agus athraíonn rud éigin nach dtugann formhór na n-úinéirí faoi deara láithreach: tá toirt soláthair fíor agat anois, agus tá luach ag toirt soláthair fíor do sholáthraí nach raibh riamh ag ordú suímh amháin.

Is é an botún is minice a fheictear ag an gcéim seo ná teip chomhdhlúthú a dhéanamh — is é comhdhlúthú a dhéanamh ró-chúng, timpeall ar phraghas amháin, gan an smaointeoireacht rialaithe cáilíochta agus riosca soláthraí ba cheart a theacht leis a thógáil isteach. Faigheann úinéir amach go bhfaigheann ordú plúir go lárnach do na trí shuíomh praghas i bhfad níos fearr ná gach suíomh ag ordú ar leithligh, athraíonn sé láithreach, agus stopann sé ansin — gan a thabhairt faoi deara go gciallaíonn lárnú freisin go mbraitheann taos gach suímh anois ar sceideal seachadta amháin, caidreamh soláthraí amháin, agus sonraíocht táirge amháin.

Láimhseálann **plean comhdhlúthú soláthair** é seo i gceart trí "cad ba cheart a chomhdhlúthú" a scaradh ó "conas cosaint a dhéanamh i gcoinne cad a chruthaíonn comhdhlúthú." Tosaigh leis na catagóirí ina bhfuil an buntáiste is soiléire ag comhdhlúthú agus is lú riosca breise: is iad plúr, trátaí stánaithe, agus boscaí de ghnáth na buanna luatha is sábháilte. Tuilleann mozzarella agus déiríocht úr eile níos mó faichill. Tóg an plean catagóir ar

chatagóir, ag margáil sceideal praghais céimnithe de réir toirte le gach soláthraí.

Tá buntáiste rialaithe cáilíochta an chomhdhlúthaithe fíor agus is fiú é a lua go soiléir: nuair a ordáíonn gach suíomh an plúr céanna ón muileann céanna ar an mbileog sonraíochta céanna, tá catagóir iomlán d'fhadhb sciorradh oidis ó Chaibidil 1 bainte agat sula féidir léi tosú fiú, mar go bhfuil an t-ionchur féin comhionann anois i ngach áit.

Anois an taobh riosca, mar gurb í an chuid í a scipeálann pleananna comhdhlúthaithe. Tá **an Single-Source Risk Score** ann chun stop a chur ort ó fhoirgníocht do chaighdeáin cháilíochta ilsuímh ar fad de thaisme ar bharr caidreamh soláthraí amháin a d'fhéadfadh teip a dhéanamh ort gan aon rabhadh. Scóráil gach príomhchomhábhar nó catagóir soláthair ar thrí thoise, 0–5 an ceann: deacracht athraithe, riosca ama tosaigh, agus íogaireacht cháilíochta.

SINGLE-SOURCE RISK SCORE

**Deacracht athraithe + riosca ama tosaigh +
íogaireacht cháilíochta, gach ceann scóráilte
0–5, suimithe as 15 in aghaidh na catagóire
comhábhair.**

Is í mozzarella an chatagóir a scóráileann is airde ar seo beagnach áit ar bith a gcuirtear an tsamhail i bhfeidhm, agus is é

sin an fáth ar bratáladh í thuas. Is é an comhábhar í dá bhfuil do phizza is íogaire i dtéarmaí cáilíochta deiridh — athraíonn ábhar taise, iompar leá, agus blas go substaintiúil idir táirgeoirí ar bhealaí a thugann custaiméirí faoi deara i ndáiríre. Ní hé an gluaiseacht chiallmhar do chatagóir a scóráileann ard thar gach ceann de na trí thoise ná gan a chomhdhlúthú — is é a bheith le soláthraí cáilithe, tástáilte tánaisteach ar fuireachas fiú agus do phríomhthoirt ag rith trí do phríomhchaidreamh, sa chaoi go n-éiríonn cur isteach ina ghlaio gutháin míchompordach seachas ceann eiseach.

Comhlánaíonn **an cárta pointí soláthraí** an córas: athbhreithniú ráithiúil simplí, in aghaidh gach príomhsholáthraí, ar iomaíochas praghaís, céatadán seachadta ar am, comhsheasmhacht táirge, agus freagrúlacht nuair a théann rud éigin cearr.

Tá tábhacht le hama do bhrú comhdhlúthaithe freisin. Ní hé an nóiméad is fearr chun athmhargáil a dhéanamh ar chaidreamh soláthraí nuair atá tú éadóchasach le haghaidh praghas níos fearr tar éis ráithe garbh — is é nuair atá tú ar tí suíomh nua a oscailt agus méadú toirte fíor, dátaíthe agat le tairiscint mar luamhán.

An tseachtain seo: rith an Single-Source Risk Score i gcoinne do thrí nó ceithre chatagóir comhábhar toirte is airde, agus d'aon chatagóir a scóráileann ard thar gach ceann de na trí thoise, faigh amach inniu an bhfuil soláthraí cúltaca cáilithe agat i ndáiríre.

Ag Tosú

1

Liostaigh do thrí nó ceithre chatagóir comhábhar toirte is airde, ag tosú le plúr, trátaí, boscaí agus mozzarella.

2

Scóráil gach ceann ar dheacracht athraithe, riosca ama tosaigh agus íogaireacht cháilíochta, 0 go 5, don Single-Source Risk Score.

3

Deimhnigh inniu an bhfuil soláthraí cúltaca cáilithe ag aon chatagóir ard-scórtha, go háirithe mozzarella.

4

Margáil sceideal praghais céimnithe de réir toirte le do chatagóirí is sábháilte le comhdhlúthú ar dtús.

5

Cuir cárta pointí soláthraí ráithiúil ar bun ag rianú praghas, seachadadh ar am agus comhsheasmhacht i gcoinne do bhileog sonraíochta féin.

CAIBIDIL 13

Branda Amháin, Trí Chomharsanacht

Mar atá thuas, mar sin atá thíos.

— SEANFHOCAL TRADISIÚNTA

Samhlaigh úinéir ag oscailt tríú suímh a chuireann síos ar an nóiméad níos déanaí mar "an nóiméad a thuig mé nach oideas a bhí sa bhranda, ach gealltanais, agus nár scríobh mé riamh síos cad a chlúdaigh an gealltanais." Chaith sé dhá bhliain ag glacadh leis go raibh a fhios ag gach duine, é féin san áireamh, cheana féin cá raibh an líne idir "seo an rud atáimid i ngach áit" agus "is féidir leis seo a bheith difriúil anseo." Ní raibh a fhios ag aon duine, agus ba é an t-argóint a chuir an cheist i gcéill sa deireadh ná bainisteoir a bhí ag iarraidh anlann sailéad an tí a mhalartú ar cheann áitiúil a bhí faiseanta, cinneadh fíor-bheag a d'iompaigh ina easaontas coicíse toisc nach raibh aon doiciméad ag ceachtar taobh ar a bhféadfaidís díriú.

Tá dhá bhotún ina suí ar thaobhanna urchóideacha den cheist chéanna, agus titeann úinéirí i ngach ceann díobh ar bheagnach an t-am céanna. Is é an chéad cheann gaiste chomhsheasmhacht branda: gach suíomh a fhórsáil a bheith comhionann go hiomlán, is cuma cén chomharsanacht ina bhfuil sé. Is é an dara ceann gaiste na neamhábharthachta áitiúla: gach suíomh a ligean sciorradh chomh fada i dtreo tuairimíocht a chomharsanachta féin gur ar éigean a bhraitheann na trí shuíomh mar an gnó céanna a thuilleadh.

Tagann an dá ghaiste ón toimhde neamhscrúdaithe chéanna — gur contrárthaí iad comhsheasmhacht agus ábharthacht áitiúil. Ní contrárthaí iad. Is í an fhíorscíl ná a chinneadh, go stuama agus i scríbhinn, go beacht cé na heilimintí de do ghnó ar chóir dóibh a bheith comhionann i ngach áit agus cé na heilimintí atá go fírinneach ceart go leor, fiú go maith, a lúbadh de réir comharsanachta.

Sin é **an Core-and-Flex Rule**, doiciméadaithe mar bhileog rialacha branda le dhá liosta shainráite, tugtha do gach bainisteoir suímh. Clúdaíonn an liosta seasta gach rud a shainmhíníonn cad é do phizza i ndáiríre agus cad a ghealltanais do bhranda i ndáiríre: do shonraíochtaí Dough DNA Sheet ó Chaibidil 2, do phríomhmhéireanna meanaithe agus a sonraíochtaí Slice Margin Matrix ó Chaibidil 5, do lógó, do phailéad datha agus caighdeáin comharthaíochta, d'fhealsúnacht praghsála, do chaighdeáin seirbhíse custaiméara, agus do nósanna imeachta sábháilteachta bia agus sláinteachais.

Clúdaíonn an liosta flex gach rud is féidir a fheabhsú go fírinneach trí oiriúnú do chomharsanacht shonrach gan bagairt a dhéanamh ar cad a ghealltanais an branda: líon beag de mhéireanna speisialta áitiúla, margaíocht áitiúil agus rannpháirtíocht phobail, sonraí stíle inmheánacha laistigh de do phailéad branda seasta, uaireanta oscailte meaitseáilte le patrúin éilimh áitiúla fíor-dhifriúla, agus béim seachadta-i-gcoinne-suí-isteach meaitseáilte le próifíl dlúis fíor an tsuímh ó Chaibidil 9.

Mar shampla, d'fhéadfadh doiciméad rialacha branda pizzeria trí-shuímh aon mhír déag phríomh-mheanaithe a shocrú le sonraíochtaí faoi ghlas agus fealsúnacht praghsála comhionann thar shuímh, agus é ag ceadú do gach suíomh suas le dhá speisiallacht rothlach áitiúla is gá fós taos bunúsach comhionann agus anlann príomh comhionann a úsáid.

Is é an tástáil a thugaim d'úinéirí chun tairiscint nua a shórtáil ina liosta seasta nó flex ná simplí: an mbraithfeadh gnáthchustaiméir

ó shuíomh a haon mearbhall nó meallta dá bhfaigheadh siad an difríocht seo ag suíomh a trí?

Rabhadh praiticiúil amháin: déan athbhreithniú tréimhsiúil ar an liosta flex féin, ní ar chomhlíonadh amháin, mar go bhfuil claonadh ag míreanna flex áitiúla castacht a charnadh le himeacht ama go díreach mar a dhéanann sciorradh clúdaigh Chaibidil 5. Cuir dáta éaga ar gach speisialtacht áitiúil nuair a fhorghéasfar í, ag cur iallach cinneadh athnuachana stuama seachas carnadh ciúin éiginnte a cheadú.

An tseachtain seo: scríobh do Core-and-Flex Rule féin mar dhá liosta shainráite, roinn é le gach bainisteoir suímh, agus déan iniúchadh ar do láithreacha reatha d'aon rud a shciorr chuig taobh an flex den líne gan a bheith formheasta go stuama riamh a bheith ann.

Cuir i bhFeidhm É

1

Scríobh an liosta seasta: sonraíocht taois, príomh-mheanú, lógó agus fealsúnacht praghsála, caighdeáin seirbhíse, nósanna imeachta sábháilteachta bia.

2

Scríobh an liosta flex: speisialtachtaí áitiúla, margaíocht áitiúil, sonraí stíle inmheánacha, uaireanta, agus béim seachadta i gcoinne suí isteach.

3

Rith an tástáil "an mbraithfeadh gnáthchustaiméir ó shuíomh a haon meallta" ar gach éagsúlacht áitiúil reatha ar féidir leat a fháil.

4

Cuir dáta éaga ar gach speisialtacht áitiúil reatha ionas go dteastaíonn cinneadh athnuachana stuama.

5

Roinn an Core-and-Flex Rule le gach bainisteoir suímh mar an fhreagra chaighdeánach ar iarratais oiriúnaithe áitiúil amach anseo.

CAIBIDIL 14

Na Figiúirí a Chuireann Suímh i gComparáid

Bainistítear an rud a thomhaistear.

— CURTHA I LEITH PETER DRUCKER

Ní hí an cheist bhainistíochta is deacra i ngnó pizza ilsuímh "conas atá ag éirí leis an ngnó" — freagraíonn do P&L míosúil é sin go maith go leor. Is í "cén suíomh a theastaíonn m'aird uaidh an tseachtain seo, agus cén fáth," agus freagraíonn formhór na n-úinéirí é sin trí bhraistint: cibé suíomh a ghlaigh le déanaí le fadhb, nó cibé suíomh a thug an t-úinéir cuairt air is déanaí.

Tá patrún teipe sonrach ann ar mhaith liom a ainmniú mar go bhfuil sé chomh coitianta sin go dtuilleann sé lipéad féin: is annamh gurb é an suíomh is glóraí an suíomh a theastaíonn tú is mó. Is minic gur bainisteoir atá dóthanach rannpháirteach chun fadhbanna a fheiceáil é bainisteoir a ghlaonn go minic, a scálaíonn rudaí beaga suas. Is é an suíomh atá fíor-chontúirteach an ceann ciúin, á rith ag bainisteoir atá bródúil, nó nua, nó a sheachnaíonn coinbhleacht, ag súú meath mall gan a lámh a ardú riamh, go dtí go nochtann an scórchárta — nó léirmheas poiblí custaiméara — é míonna tar éis dó tosú.

Réitíonn **an Multi-Site Scorecard** é seo trí thomhas seachtainiúil céanna a thabhairt do gach suíomh ar an lá céanna, ionas gur féidir suímh a chur i gcomparáid go cothrom lena chéile agus lena meán rianach féin. 5 uimhir, rianaithe go seachtainiúil, in aghaidh an tsuímh: pizzaí in aghaidh na huaire saothair, céatadán dramhaíola taois, meán am seachadta, costas cáise mar chéatadán d'ioncam pizza, agus meán scór léirmheasa thar do phríomhardáin do na 30 lá deireanacha.

MULTI-SITE SCORECARD

**5 uimhir sheachtainiúil in aghaidh an tsuímh:
pizzaí in aghaidh na huaire saothair, %
dramhaíl taois, meán am seachadta, % costas
cáise d'ioncam pizza, agus scór léirmheasa
30-lá rianach.**

Tá tábhacht níos lú ag gach uimhir ina haonar ná mar atá sa phatrún a chruthaíonn sí in éineacht leis na ceithre cinn eile. Is dócha go bhfuil sciorradh clúdaigh nó athrú praghais soláthraí ag suíomh le céatadán costais cáise ag ardú agus pizzaí-in-aghaidh-na-huaire cobhsaí. Is dócha go bhfuil ró-fhoirniú ag suíomh le titim i bpizzaí-in-aghaidh-na-huaire agus dramhaíl taois chobhsaí. Léiríonn suíomh le hardú in am seachadta agus titim i scór léirmheasa le chéile go díreach ar mhata dlúis agus ga Chaibidil 7.

Mar shampla, d'fhéadfadh gnó ceithre-shuímh a ritheann an scórchárta a fheiceáil: Suíomh A, pizzaí/uair saothair 14.2 (sprioc 13.5), dramhaíl taois 1.8%, am seachadta 21 nóiméad, costas cáise 19.1% d'ioncam pizza, scór léirmheasa 4.6 — go soiléir an suíomh is láidre. Suíomh D, pizzaí/uair saothair 10.1, dramhaíl taois 4.2%, am seachadta 29 nóiméad, costas cáise 23.4%, scór léirmheasa 4.1 — chun deiridh ar gach méadracht amháin, rud a insíonn nach fadhb aonarach í seo ach suíomh a theastaíonn idirghabháil fhíor.

Tá an méid atá le déanamh nuair atá suíomh amháin chun deiridh chomh tábhachtach lena aithint. Is fearr: roghnaigh an mhéadracht amháin is measa feidhmíochta i gcoibhneas le do shuíomh is fearr, deisigh an rud sin ar dtús le plean soiléir, am-teoranta.

Cosnaíonn an scórchárta do shuímh is fearr freisin, buntáiste a bhfuil úinéirí faoina bhun. Coinnigh an scórchárta infheicthe, ní príobháideach. Bíonn claonadh ag leagan de a roinntear le gach bainisteoir suímh — ag taispeáint gach suímh taobh le taobh, ní a gceann féin amháin — níos mó a dhéanamh do chaighdeán ná aon mheamram riamh.

An tseachtain seo: cuir an scórchárta 5 mhéadracht ar bun do gach suíomh a oibríonn tú faoi láthair, tarraing anuas na ceithre sheachtaine deireanacha d'fhíorshonraí do gach méadracht, agus aithin cén suíomh amháin agus cén mhéadracht amháin a theastaíonn aird ar dtús.

An Tseachtain Seo

1

Cuir scórchárta cúig-mhéadracht Multi-Site Scorecard ar bun: pizzaí in aghaidh na huaire saothair, % dramhaíl taois, am seachadta, % costas cáise, scór léirmheasa.

2

Tarraing anuas ceithre sheachtaine deireanacha d'fhíorshonraí in aghaidh an tsuímh do gach méadracht ó do POS agus tuairiscí ardáin seachadta.

3

Aithin an suíomh amháin is measa feidhmíochta agus a mhéadracht amháin is measa i gcoibhneas le do shuíomh is fearr.

4

Socraigh deisiú coicíse, am-teoranta don mhéadracht sin sula mbaineann tú le haon rud eile ag an suíomh sin.

5

Roinn an scórchárta le gach bainisteoir suímh agat, taobh le taobh, seachas é a choinneáil príobháideach.

CAIBIDIL 15

Ag Maoiniú Suíomh a Dó Go 5

Riail Uimh. 1: ná caill airgead riamh. Riail Uimh. 2: ná déan dearmad riamh ar Riail Uimh. 1.

— WARREN BUFFETT

Is annamh iad na húinéirí a ghortaítear is measa sa ghnó seo iad siúd a fhásann ró-mhall. Is iad iad siúd a fhásann ró-thapa ar chaipiteal nár bhain leo féin i ndáiríre riamh chun a riosca, ag iasachtú i gcoinne sreabhadh airgid chéad suímh maith chun oscailt dara agus tríú suíomh a mhaoiniú ar amlíne socraithe ag uailmhian seachas cad a d'fhéadfadh an gnó féin a chothú i ndáiríre.

Is í an disciplín tosaigh ná a thuiscint cad a chaithfidh suíomh pizzeria nua a chruthú i ndáiríre sula n-iompraíonn sé a mheáchan féin. Sin é **múnla infheistíochta an tsuímh**: infheistíocht oscailte iomlán (feistiú, trealamh lena n-áirítear d'oigheann, stoc tosaigh, éarlaisí, costais oiliúna foirne réamh-oscailte) roinnte ar shreabhadh airgid saor mhíosúil réamh-mheasta an tsuímh nuair a shroicheann sé oibríocht chobhsaí.

SITE INVESTMENT PAYBACK PERIOD

**Infheistíocht oscailte iomlán ÷ sreabhadh
airgid saor míosúil réamh-mheasta ag
oibríocht chobhsaí = tréimhse aisíocaíochta i
míonna.**

Mar shampla: cosnaíonn suíomh nua €165,000 chun é a oscailt go hiomlán feistithe, lena n-áirítear oigheann deice, agus tá sé réamh-mheasta €7,200 sa mhí a ghiniúint i sreabhadh airgid saor nuair a bhíonn sé cobhsaí. Sin tréimhse aisíocaíochta de thart ar 23 mí. Déan comparáid leis sin le riail a thugaim d'úinéirí

go sainráite: **an Payback Rule of 24** — ba cheart suíomh pizzeria nua a bheith réamh-mheasta a infheistíocht oscailte iomlán a aisíoc laistigh de 24 mí ó bheith cobhsaí.

Maidir le foinsí maoinithe go sonrach: is é sreabhadh airgid ó shuímh reatha, chobhsaí an fhoinsé is saoire agus is ísle riosca de chaipiteal fáis atá agat. Ba cheart iasachtaíocht bhainc, nuair is gá é chun droichead a dhéanamh ar an gcuid eile, a bheith méadaithe ionas go gclúdaíonn seirbhís fiachais sreabhadh airgid réamh-mheasta an tsuímh féin — ní sreabhadh airgid do ghnó chomhcheangailte — íocaíocht an iasachta go compordach.

Riail luais fáis a thugaim d'úinéirí mar chosaint dheiridh, ar bharr disciplín aisíocaíochta in aghaidh an tsuímh: ná hoscail suíomh nua go dtí go raibh do shuíomh is déanaí oscailte cobhsaí ar feadh trí mhí as a chéile ar a laghad.

An tseachtain seo: ríomh an fíor thréimhse aisíocaíochta do d'oscailt suímh is déanaí ag baint úsáide as fíor uimhreacha seachas an réamh-mheastachán bunaidh, agus déan comparáid go macánta leis an Payback Rule of 24.

Ag Tosú

1

Ríomh tréimhse aisíocaíochta fíor do shuímh is déanaí ag baint úsáide as fíor sreabhadh airgid saor míosúil, ní an réamh-mheastachán oscailte.

2

Déan comparáid idir an uimhir sin agus an Payback Rule of 24 agus cuir bratach air má tá sé ag rith i bhfad níos faide go fírinneach.

3

Deimhnigh gur bhuail do shuíomh is déanaí oscailte spriocanna an Scórchárta féin ar feadh trí mhí as a chéile sula n-osclaítear an chéad cheann eile.

4

Méadaigh aon iasacht bhainc nua i gcoinne sreabhadh airgid réamh-mheasta an tsuímh nua féin, ní sreabhadh airgid do ghnó chomhcheangailte.

5

Scríobh síos cad ba cheart do chostas oscailte níos ísle nó suíomh níos láidre a bheith cosúil leis do d'oscailt eile.

CAIBIDIL 16

An Fhuinneog Slisní, An Cioscó Agus Formáidí Eile

Ní hé gach a lonraíonn óir.

— WILLIAM SHAKESPEARE

Faoin am a bhfuil trí nó ceithre shuíomh lánseirbhíse nó seachadta-agus-bailithe ag úinéir ag rith go maith, tosaíonn cineál eile deise ag teacht chun cinn de ghnáth: aonad beag cuntair slisní i bhfoirgneamh bia, deis mhargaidh ag imeacht deireadh seachtaine, spás cistine dorcha le cíós saor gan aon riachtanas suí isteach ar chor ar bith. Tá na formáidí níos lú seo fíor-mhealltach, mar go ngealltar síneadh branda ar bhfracht bheag de chostas oscailte suímh iomláin — agus is féidir leo a bheith ina mbreiseanna den scoth le gnó pizza ilsuímh, nó is féidir leo an branda a chaolú go ciúin agus aird bhainistíochta a dhraenáil ó na suímh a iompraíonn d'ioncam i ndáiríre.

Samhlaigh úinéir trí shuíomh domhain, ag marcaíocht ar thonn muiníne, a shíníonn fuinneog slisní i bhfoirgneamh bia ar chroitheadh láimhe agus dea-mhothú, ag scipeáil an Pizza Site Score ar fad toisc "níl ann ach €18,000." 8 mí dhéag ina dhiaidh sin tá an fhuinneog fós oscailte, fós ag cailleadh beagán airgid gach mí, agus fós níor bhí aon duine toilteanach an comhrá deacair a bheith aige faoina dúnadh.

Is é an botún is minice a fheictear ná caitheamh le formáid bheag mar chinneadh íseal-gheallta go simplí toisc go bhfuil an caiteachas caipitil íseal. Braitheann fuinneog slisní a chosnaíonn €18,000 chun í a fheistiú mar earráid slánaithe in aice le suíomh iomlán €165,000, mar sin scipeálann úinéirí an Pizza Site Score, scipeálann siad ríomh aisíocaíochta fíor, agus ceadaíonn siad é ar fhoill.

Fórsálann **an mhaitrís chomparáide formáide** an disciplín chéanna ar gach formáid faoi bhreithniú, scóráilte ar cheithre

thoise: oiriúnacht branda, corrlach in aghaidh na huaire saothair, luach infheictheachta branda, agus castacht oibríochtúil bhreise.

Mar shampla, rith trí iarrthóir formáide tríd an maitrís. Fuinneog slisní i bhfoirgneamh bia, ag téamh slisní réamh-chóirithe ó do cheanncheathrú: láidir ar chorrlach in aghaidh na huaire saothair, lag ar oiriúnacht branda. Cistin dhorcha, meanú iomlán, seachadadh amháin: láidir ar chorrlach má thacaíonn dlús seachadta leis, náid ar luach infheictheachta branda. Stainn mhargaidh deireadh seachtaine ag baint úsáid as oigheann iniompartha: lag ar chorrlach in aghaidh na huaire saothair, láidir ar infheictheacht branda.

Ní hé aon cheann de na trí seo ceart nó mícheart go huilíoch — is é luach an chreata iallach a chur ort a bheith macánta faoin toise ar a bhfuil formáid ar leith ag buachan i ndáiríre air.

An tástáil airgeadais a chuirfinn ar bharr an maitrís: ná lig do chostas oscailte formáide bige riamh thú a mhealladh chun an Payback Rule of 24 ó Chaibidil 15 a scipeáil.

Breithniú deireanach amháin sula ngeallann tú d'aon fhormáid bheag: smaoinigh ar an éalú chomh cúramach leis an iontráil. Socraigh dáta athbhreithnithe agus tairseach uimhriúil shoiléir nuair a osclaíonn tú é, ní ach amháin agus tú ag cinneadh an osclóidh tú é.

An tseachtain seo: má tá tú ag smaoineamh, nó ag rith cheana féin, síneadh formáide níos lú, scóráil é go macánta ar an maitrís chomparáide formáide ceithre-thoise, agus ríomh a

fhíorthréimhse aisíocaíochta ar an mbealach céanna a dhéanfa do shuíomh iomlán.

An Tseachtain Seo

1

Scóráil aon fhormáid bheag iarrthóra nó reatha ar oiriúnacht branda, corrlach in aghaidh na huaire saothair, luach infheictheachta branda agus castacht oibríochtúil.

2

Rith an Payback Rule of 24 i gcoinne fíor chostas oscailte na formáide agus sreabhadh airgid saor réalaíoch, ní a lipéad praghais íseal amháin.

3

Bí macánta faoi cé acu a sheachadann an fhormáid do fhíor tháirge nó leagan is measa de.

4

Socraigh dáta athbhreithnithe agus tairseach uimhriúil shoiléir chun í a dhúnadh mura n-oibríonn sí.

5

Seiceáil nach gcuireann an fhormáid slabhra soláthair nó scil lasmuigh de do chórais Chaibidil 12 agus Chaibidil 11.

CAIBIDIL 17

Clú Thar Shuímh

Tógann sé 20 bliain clú a thógáil agus 5 nóiméad é a scriosadh.

— CURTHA I LEITH WARREN BUFFETT

Seo fíric faoin gcaoi a gcuardaíonn custaiméirí pizza i ndáiríre a athraíonn calcalas an chlú go hiomlán nuair atá níos mó ná suíomh amháin agat: ní bhíonn siad ag cuardach "ainm do bhranda." Bíonn siad ag cuardach "pizza gar dom," agus is minic go mbíonn na torthaí cuardaigh agus liostaí léarscáile a fheiceann siad comhiomlánaithe nó tionchar ag rátáil agus comhartha léirmheasa iomlán do bhranda thar gach suíomh.

Is é seo **an Weakest Site Rule**: i gciall clú, níl do ghnó ilsuímh láidir ach chomh láidir lena láthair is measa feidhmíochta, mar gurb í an láthair sin a tharraingíonn síos do chomhartha comhiomlán, ag giniúint an phatrúin léirmheasa a nochtar nuair a scanann custaiméir ionchasach próifíl iomlán do bhranda.

Ritheann **an gnáthamh clú ilsuímh** ar thrí thimthriall. Go laethúil: léitear agus freagraítear gach léirmheas nua thar gach ardán, ag gach suíomh, laistigh de 24 uair an chloig ag bainisteoir an tsuímh, ag baint úsáide as freagra a dhíríonn i ndáiríre ar an ngearán nó an moladh sonrach. Go seachtainiúil: cuirtear scór léirmheasa agus toirt léirmheasa in aghaidh an tsuímh leis mar líne sa Multi-Site Scorecard ó Chaibidil 14. Go míosúil: déanann duine éigin — an t-úinéir, nó duine ainmnithe — iniúchadh ar liostaí ardáin gach suímh go díreach: uaireanta cearta, seoladh agus uimhir ghutháin ceart, meanú ceart le praghsanna reatha, grianghraif cheart.

An Gnáthamh Clú Ilsuímh

1

Go laethúil: léigh agus freagair gach léirmheas nua thar gach ardán agus suíomh laistigh de 24 uair an chloig, go sonrach, ní go ginearálta.

2

Go seachtainiúil: cuir scór léirmheasa agus toirt léirmheasa in aghaidh an tsuímh leis an Multi-Site Scorecard.

3

Go míosúil: déan iniúchadh ar gach liosta ardáin le haghaidh uaireanta, seoladh, uimhir ghutháin, praghsanna meanaithe agus grianghraif cheart.

4

Ar léirmheas fíor-dhona: aithin an tsaincheist shonrach, luaigh an fíordheisiú, agus bog an réiteach as líne.

5

Caith le treocht mheath aon suímh mar riosca branda-fhairsing faoin Weakest Site Rule, ní fadhb an tsuímh sin amháin.

Cailleann suímh toirt ordaithe ardáin sheachadta suntasach go rialta go simplí toisc go raibh am dúnta liostaithe mícheart tar éis athrú sceidil, ag diúltú go ciúin do chustaiméirí a bhí ag iarraidh ordú a chur isteach le linn uaireanta a thaispeáin an t-ardán go mícheart mar dhúnta.

Tá láimhseáil léirmheasa fíor-dhona ag teastáil a chur chuige féin. Aithin an tsaincheist shonrach gan a bheith cosantach, luaigh go soiléir agus go sonrach cad atá tú ag déanamh faoi, agus tabhair an tairiscint réitigh as líne trí uimhir ghutháin nó

ríomhphost seachas aisíocaíocht a mhargáil sa snáithe tráchta poiblí.

An tseachtain seo: cuir an gnáthamh clú laethúil-seachtainiúil-míosúil ar bun go foirmiúil mura bhfuil déanta agat cheana, ag tosú le hiniúchadh sláinteachais liostaithe míosúil thar gach ardán agus gach suíomh inniu.

Ag Tosú

- 1 Rith iniúchadh sláinteachais liostaithe míosúil inniu: uaireanta, seoladh, guthán, praghsanna meanaithe agus grianghraif thar gach ardán agus suíomh.
- 2 Sann dualgas freagartha léirmheasa laethúla do gach bainisteoir suímh, le fuinneog freagartha 24 uair an chloig agus gan aon fhreagraí ginearálta cóipeáilte.
- 3 Cuir scór léirmheasa agus toirt léirmheasa in aghaidh an tsuímh leis an Multi-Site Scorecard ó Chaibidil 14.
- 4 Scríobh teimpléad freagartha chun léirmheas fíor-dhona a láimhseáil: aithin sonraí, luaigh an fórdheisiú, bog é as líne.
- 5 Aithin do shuíomh is laige reatha de réir comhartha léirmheasa agus caith leis mar riosca branda-fhairsing.

CAIBIDIL 18

Córais Lárnacha Gan Ceanncheathrú

Tá an bheag álainn.

— E. F. SCHUMACHER

Tá eagla shonrach ann a chloisim ó úinéirí atá ag druidim lena gceathrú nó a gcúigiú suíomh: an eagla go n-athróidh siad ina ngnó ceanncheathrún. Faireann úinéirí a chuaigh isteach sa ghnó seo chun pizza mhaith a dhéanamh agus gnó áitiúil maith a rith slabhraí ag tógáil sraitheanna bainisteoirí réigiúnacha, córais chorparáideacha, agus forchostas riaracháin, agus cúlaíonn siad uaidh — go réasúnta. Is é an botún ná a bhaint as an eagla réasúnta sin nach gcórais lárnacha ar bith an freagra ceart, nuair is é an freagra ceart iarbhir ná líon beag de chórais dhílsithe roinnte fíor-luchtiompar agus ní níos mó.

Is é **an Five-System Rule** a ainmníonn é seo go sainráite, mar gurb ionann 5 agus líon garbh na gcóras roinnte fíor-luchtiompar a theastaíonn ó ghnó pizza neamhspleách cúig-shuímh.

Córas a haon: ardán pointe díola roinnte thar gach suíomh.
Córas a dó: córas oidis agus sonraíochta roinnte — do Dough DNA Sheet, do shonraíochtaí Slice Margin Matrix, do Manager Mandate. Córas a trí: uirlis rósta agus sceidealaithe roinnte.
Córas a 4: próiseas leabharchoimeádta amháin. Córas a 5: taifead soláthraí agus ceannaigh amháin.

An Five-System Rule

1

A haon: ardán pointe díola roinnte thar gach suíomh.

2

A dó: córas oidis agus sonraíochta roinnte — Dough DNA Sheet, Slice Margin Matrix, Manager Mandate.

3

A trí: uirlis rósta agus sceidealaithe roinnte.

4

A 4: cairt chuntas leabharchoimeádta chomhsheasmhach amháin agus próiseas dúnta míosúil.

5

A 5: taifead soláthraí agus ceannaigh amháin.

Fanann gach rud eile áitiúil, go stuama. Cinntí fostaithe do fhoireann líne, ordú soláthraí laethúil laistigh de leibhéal comhaontaithe, cur i bhfeidhm margaíochta áitiúla, rithim shonrach sceideal ullmhúcháin laethúil suímh: baineann siad seo leis an mbainisteoir suímh, laistigh de liosta tarmligthe an Manager Mandate ó Chaibidil 10.

Tóg **an léarscáil córas agus an buiséad costais** trí do chúig chóras a liostáil, cad a chosnaíonn gach ceann faoi láthair go míosúil, agus cad a bhriseann go sonrach ag cén líon suímh mura roinntear an córas sin.

An tseachtain seo: liostaigh do chúig chóras lárnacha iarrthóra féin i gcoinne na tástála "cad a bhriseann go sonrach gan é seo, ag gach suíomh, arís agus arís eile."

An Tseachtain Seo

1

Liostaigh do chúig chóras lárnacha iarrthóra: POS, oidis agus sonraíochtaí, róstadh, leabharchoimeádas, agus taifid soláthraí.

2

Do gach ceann, scríobh síos cad a bhriseann go sonrach, ag gach suíomh, arís agus arís eile, mura roinntear é.

3

Tóg an léarscáil córas agus an buiséad costais le fórchostas míosúil gach córais.

4

Bog aon rud atá lárnaithe faoi láthair a theipeann ar an tástáil "briseann gan é" ar ais go dtí cinneadh áitiúil.

5

Cuir dáta i do fhéilire chun an liosta Five-System a athbhreithniú arís an bhliain seo chugainn.

CAIBIDIL 19

Franchise, Comhpháirtí Nó Úinéireacht Féin

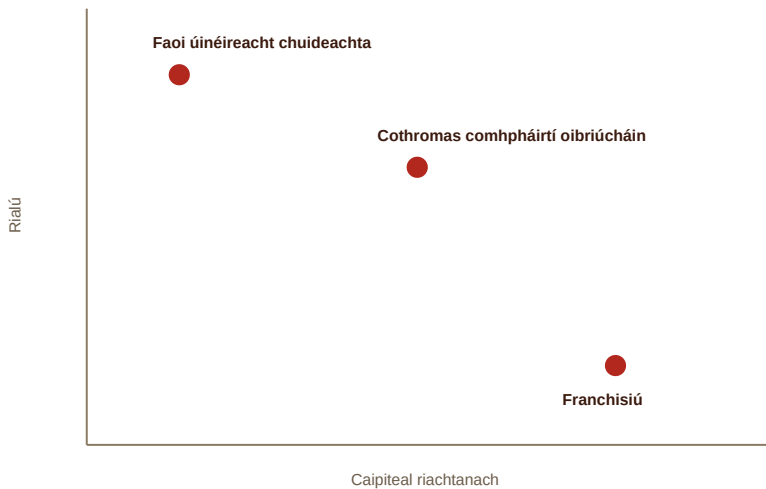
*Tá claonadh ag cumhacht a thruailliú, agus
truaillíonn cumhacht iomlán go hiomlán.*

— LORD ACTON

Thar 5 shuíomh, stopann fás de bheith ina cheist is féidir a fhreagairt le córais níos fearr amháin, agus éiríonn sé ina cheist faoi struchtúr caipitil agus rialú. Cuireann trí mhúnla leathana caipiteal agus luas i malartú ar rialú ar bhealach difriúil.

Coinníonn fás faoi úinéireacht chuideachta rialú iomlán agus geilleagar iomlán i do lámha, ach tá sé srianta ag caipiteal de réir sainmhínthe. Réitíonn comhpháirtithe oibriúcháin le cothromas do shrianadh caipitil go páirteach agus réitíonn siad fadhb níos doimhne nach réitíonn fás faoi úinéireacht chuideachta. Réitíonn franchisiú an srianadh caipitil go hiomlán, ach cosnaíonn sé an rialú is mó de na trí mhúnla.

Léarscáiligh **an Control-Capital Grid** na trí mhúnla seo i gcoinne an dá rud a bhfuil tábhacht fhíor leo do chinneadh pizza-shonrach: cé mhéad caipitil a éilíonn gach múnla uait go pearsanta, agus cé mhéad rialaithe díreach a choinníonn tú.



AN CONTROL-CAPITAL GRID — TRÍ MHÚNLA FÁIS AG MALARTÚ RIACHTANAS CAIPITIL AR RIALÚ DÍREACH CÁILÍOCHTA

Seo an fáth a bpionósaíonn pizza go sonrach rialú lag níos déine ná go leor coincheap franchiseithe eile. Is ollmhór é raon cáilíochta pizza idir franchiseoir a bhuaileann an Dough DNA Sheet agus ceann a chaitheann leis mar threoir scaoilte, mar gur ceirdeanna fíor-dheacra iad coipeadh, scil oighinn, agus teicníc phéil le bearna leathan idir inniúil agus barr feabhais.

Sin an fáth a mbíonn oibreoirí a n-éiríonn leo is faide ag fás thar chúig shuíomh agus iad ag fanacht neamhspleách i spiorad ag claonadh i dtreo comhpháirtithe oibriúcháin le cothromas seachas franchisiú íon.

Níl aon cheann de na trí mhúnla buan, ach an oiread, agus tá tábhacht níos mó ag an seicheamhú ná an rogha deiridh. Tosaíonn úinéirí a nascaíonn é seo go maith le suímh faoi

úinéireacht chuideachta go dtí 5 nó sé láithreacha chun a chruthú go seasann na córais sa leabhar seo ag an scála sin, bogadh go cothromas comhpháirtí oibriúcháin do na cinn eile, agus ansin, más ea ar chor ar bith, franchisiú a bhreithniú.

An tseachtain seo: má tá tú ag druidim le nó thar 5 shuíomh, léarscáiligh d'uaillmhian fáis féin i gcoinne an Control-Capital Grid go macánta.

Ag Tosú

1

Léarscáiligh d'uaillmhian fáis thar 5 shuíomh i gcoinne trí mhúnla an Control-Capital Grid go macánta.

2

Liostaigh cén caipiteal is féidir leat a mhaoiniú go réalaíoch ó shreabhadh airgid amháin faoi fhás úinéireacht chuideachta.

3

Má tá tú ag breithniú comhpháirtí oibriúcháin, aithin cén bainisteoir suímh cruthaithe a d'fhéadfadh cothromas fíor a ghlacadh i suíomh nua.

4

Má tá franchisiú ar d'intinn, déan iniúchadh an bhfuil bonneagar oiliúna agus iniúchta cáilíochta agat i ndáiríre, ní aisling.

5

Seicheamhaigh do phlean: cruthaigh fás faoi úinéireacht chuideachta ar dtús, ansin cothromas comhpháirtí oibriúcháin, sula mbreithnítear franchisiú ar chor ar bith.

CAIBIDIL 20

Ag Fanacht Neamhspleách ar Scála

*Ní deireadh é an rath, ní marfach é an teip:
is é an misneach leanúint ar aghaidh a
chomhaireann.*

— CURTHA I LEITH WINSTON CHURCHILL

Críochnaíonn an leabhar seo san áit ar dhírigh gach caibidil go ciúin i dtreo: níorbh é an sprioc riamh "níos mó suíomh" amháin. Is é an fíorsprioc, an ceann is fiú na blianta oibre a éilíonn fás ilsuímh, níos sonraí agus níos deacra a choinneáil: suímh iolracha a bhlaiseann fós cosúil leis an gcéad cheann, úinéir nach mbácálann go pearsanta gach oíche díreach chun cáilíocht a choinneáil ó shleamhnú, agus branda a chreideann daoine i ngach comharsanacht fós gur leo féin i ndáiríre é seachas slabhra a d'oscail in aice láimhe de thaisme.

Más ann d'aon smaoineamh amháin ar mhaith liom go dtabharfá as an leabhar seo os cionn gach creat ainmnithe ann, is é **an First-Site Test**: ag aon phointe i do fhás, ag aon líon suímh, fiafraigh go macánta an aithneodh gnáthchustaiméir ó do chéad láthair riamh, aistrithe chuig do cheann is nuaí, cad atá siad ag ithe agus conas a chaitear leo.

Samhlaigh an t-úinéir ó réamhrá an leabhair seo arís, blianta ina dhiaidh sin, ina seasamh i gcistin a cúigiú suímh. Casann sí liathróid taois ina lámha as sean-nós, an ghluaiseacht chéanna ón maidin fhuar sin ag suíomh a dó. An uair seo braitheann sé ceart, mar meascadh í le sonraíocht scríofa i solas an lae seachas iontaofa don chuimhne, chruthaigh sí ar chlog crochta ag an meascthóir, agus bÁCáilte ag pizzaiolo a dhreap gach rúta ar dhréimire a thóg sí d'aon ghnó. Éiríonn leis an tástáil fós. Sin an leabhar iomlán, in aon liathróid taois amháin.

Freastalaíonn gach creat sa leabhar seo ar an sprioc sin amháin ó uillinn dhifriúil. Déanann an Copyability Scorecard agus an Dough DNA Sheet feabhas do chéad suímh in-aistrithe ar chor ar

bith. Cinntíonn an Commissary Break-Even agus an Peel-to-Plate Rate go bhféadann do mhúnla táirgthe an toirt a iarrann tú air a thacú i ndáiríre. Cosnaíonn an Slice Margin Matrix agus an Channel P&L Per Order an corrlach a mhaoiníonn gach rud eile. Cinntíonn an Pizza Site Score agus an Density-Radius Model go bhfuil tú ag tógáil ar thalamh fíor-chobhsaí. Ligeann an Manager Mandate, an Pizzaiolo Ladder, agus an Multi-Site Scorecard duit muinín a chur i ndaoine nach tusa iad. Cosnaíonn an Core-and-Flex Rule agus an Weakest Site Rule cad a chiallaíonn an branda thar gach comharsanacht a mbaineann sé léi. Cinntíonn an Payback Rule of 24, riail luais fáis, agus an Control-Capital Grid go bhfásann tú ar luas agus trí struchtúr is féidir le d'fhíorchaipiteal agus d'fhíor-lamháltas rialaithe a chothú.

Ba mhaith liom críochnú le cleachtadh pleanála 5 bliana. Tóg **plean 5 bliana** thar trí rian, athbhreithnithe agus coigeartaithe go bliantúil. An rian cáilíochta: do leibhéil sprice Copyability Scorecard agus deimhniúcháin Pizzaiolo Ladder thar gach suíomh. An rian brabúis: do líon sprice suímh, do thréimhse aisíocaíochta sprice in aghaidh suímh nua ag fanacht dísciplínithe don Payback Rule of 24, agus do bhanda feidhmíochta sprice Multi-Site Scorecard. An rian ama úinéara: cé mhéad uair sa tseachtain a chaitheann tú ar cé acu de na trí ról a imríonn úinéir ilsuímh i ndáiríre.

Mar shampla, d'fhéadfadh plean 5 bliana d'úinéir atá faoi láthair ar thrí shuíomh a bheith dírithe ar: 8 suíomh faoin gcúigiú bliain, Copyability Scorecard meánach 20+ thar gach láithreach, clúdach Pizzaiolo Ladder de bheirt phizzaiolo deimhnithe céim a

4 ar a laghad in aghaidh an tsuímh, tréimhsí aisíocaíochta coinnithe faoi bhun 22 mí ar gach oscailt nua.

Roinneann úinéirí a thógann rud éigin fíor-fhiúntach ag 5, sé, 7 suíomh tréith amháin níos mó ná aon rud eile: ní stopann siad riamh ag caitheamh le taos a gcéad suímh, caighdeáin a gcéad suímh, mar an fíorshainmhíniú ar an ngnó, is cuma cé mhéad láithreach, bainisteoir, nó córas a chuirtear anuas air.

An tseachtain seo, agus i ndáiríre don bhliain atá le teacht: scríobh do phlean 5 bliana féin thar na rianta cáilíochta, brabúis, agus ama úinéara, le fóruimhreacha ar gach ceann, agus cuir dáta i do fhéilire sé mhí amach chun d'fhíor-fhigiúirí a sheiceáil ina choinne.

An Tseachtain Seo

1

Rith an First-Site Test go macánta ar do láthair is nuaí anois díreach, go pearsanta más féidir leat.

2

Scríobh do phlean 5 bliana thar na rianta cáilíochta, brabúis agus ama úinéara le fíoruimhreacha ar gach ceann.

3

Ríomh do chion reatha d'uaireanta praiticiúla, bainistíochta agus straitéiseacha, agus socraigh cion sprice don chúigiú bliain.

4

Liostaigh cén creat ainmnithe ón leabhar seo nár scríobh tú síos fós go fírinneach do do ghnó féin, agus tosaigh ansin.

5

Cuir dáta i do fhéilire sé mhí amach chun d'fhíor-fhigiúirí a sheiceáil i gcoinne an phlean.

Gluais

Copyability Scorecard	Rátáil mhacánta ar cé mhéad de rath do chéad suímh atá ina chónaí i gcórais scríofa i ndáiríre i gcoinne i do láithreachta laethúil féin.
Dough DNA Sheet	An tsonraíocht scríofa do do thaos: taisce, fuinneoga coipthe agus lóistíocht cruthaithe fuar, coinnithe comhionann thar gach suíomh.
Commissary Break-Even	An ríomh líon suíomh a thaispeánann cathain a éiríonn táirgeadh taois lárnach níos saoire ná taos a dhéanamh úr ag gach láthair.
Peel-to-Plate Rate	Pizzaí in aghaidh na huaire tríd an oigheann, teorainn chumais chrua an tsuímh is cuma cé mhéad bord nó tiománaí atá aige.
Slice Margin Matrix	Tábla corrlaigh in aghaidh na pizza a úsáidtear chun an meanú a choinneáil gearr agus an brabús a chosaint agus slabhra ag fás thar shuímh.
Channel P&L Per Order	Fíorbhrabús ordú amháin briste síos de réir cainéil chomhlíonta, tar éis coimisiúin agus pacáistithe.

Density-Radius Model	Modh chun ga seachadta a shocrú de réir dlús ordaithe in aghaidh an chóid poist seachas achar amh ón suíomh.
Fifteen-Minute Box Test	Tástáil pacáistithe a sheiceálann an sroicheann pizza fós i gceart tar éis an ghnáth-am taistil seachadta.
Pizza Site Score	Múnla scórála do láthair iarrthóra a chlúdaíonn dlús cónaithe, trácht coise, iomaíocht agus soláthar fónais.
Manager Mandate	An sainmhíniú scríofa ar cad is féidir le bainisteoir suímh a chinneadh leis féin, agus cad a theastaíonn an t-úinéir fós.
Pizzaiolo Ladder	Cosán scile ó shíneadh go bÁCáil go péal, le caighdeáin ama agus cáilíochta ag gach rúta.
Single-Source Risk Score	Rátáil ar cé chomh nochta atá an gnó nuair nach bhfuil ach soláthraí amháin ag comhábhar amháin.
Core-and-Flex Rule	An prionsabal go gcoinníonn branda croí beag, seasta thar gach suíomh agus é ag ceadú flex áitiúil sainithe, teoranta.
Multi-Site Scorecard	An bhileog comparáide sheachtainiúil a úsáidtear chun suímh a chur i gcomparáid go cothrom.

Payback Rule of 24	Riail órthomhais do cé mhéad mí ba cheart infheistíocht suímh nua a thógáil chun aisíoc sula n-osclaítear an chéad suíomh eile.
Weakest Site Rule	An disciplín chun an suíomh is measa feidhmíochta a dheisiú sula osclaítear ceann nua.
Five-System Rule	Na córais roinnte íosta a theastaíonn ó neamhspleách cúig-shuímh gan ceanncheathrú a thógáil.
Control-Capital Grid	Creat chun múnlaí fáis a mheá i gcoinne cé mhéad rialaithe agus caipitil a choinníonn gach ceann.
First-Site Test	An cheist a chuirtear roimh aon leathnú: an mbeadh blas agus mothúchán an tsuímh nua seo fós cosúil leis an gcéad cheann a bhfuil grá ag gnáthchustaiméir dó cheana féin?

Faoin údar

Is é Thibault Van de Sompele bunaitheoir HappyChef, ardán áirithinte agus oibríochtaí do bhialanna agus óstáin. Tá cónaí agus obair air in Essen, an Bheilg, áit a bhfuil HappyChef bunaithe. Is féidir teagmháil a dhéanamh leis ag thibault@happychef.cloud.