

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

Kaip nepriklausomi picerijų savininkai iš vieno restorano išauga iki penkių netapdami tinklu

AUTORIUS

Thibault Van de Sompele

Turinys

- | | |
|----|--|
| 01 | Kodėl Antroji Picerija Žlunga Dažniau Nei Pirmoji |
| 02 | Tešla Yra Verslas |
| 03 | Centrinė Gamykla Ar Gamyba Vietoje: Gamybos Sprendimas |
| 04 | Krosnies Pralaidumas Yra Jūsų Pajėgumas |
| 05 | Picos Meniu Ekonomika |
| 06 | Platformų Problema: Pristatymo Ekonomika |
| 07 | Nuosavas Pristatymas, Platformos Pristatymas Ar Tik Atsiėmimas |
| 08 | Dėžė Yra Produktas Pristatyme |
| 09 | Vietos Parinkimas Picai |
| 10 | Vadovas, Kuris Nesate Jūs |
| 11 | Pizzaiolo Mokymas Dideliu Mastu |
| 12 | Pirkimas Tarp Vietų |
| 13 | Vienas Prekės Ženklas, 3 Rajonai |

- | | |
|-----------|---|
| 14 | Skaičiai, kurie Lygina Vietas |
| 15 | Vietos Nuo Antros Iki Penktos Finansavimas |
| 16 | Riekelių Langelis, Kioskas Ir Kiti Formatai |
| 17 | Reputacija Tarp Vietų |
| 18 | Centrinės Sistemos Be Būstinės |
| 19 | Franšizė, Partneris Ar Nuosavybė |
| 20 | Likti Nepriklausomam Dideliu Mastu |

Išvadas

Ar vadovaujate vienai iš tiesų puikiai picerijai ir svarstote, ar antra vieta išlaikys tą patį standartą, ar tyliai jį atskies? Ar jūsų pačių antra vieta jau pasirodė kaip „artima, bet netiksliai“, ir jūs negalite tiksliai pasakyti kodėl? Ar svarstote penkias vietas per penkerius metus prieš riziką tapti verslu, kuris neturi jokio konkretaus skonio? Jei bent kas nors iš to yra jūsų atvejis, skaitykite toliau — ši knyga parašyta būtent šiam sprendimui.

Ši knyga duoda konkretų, pasiekiamą pažadą: kai ją baigsite, galėsite pažvelgti į bet kurią antrą, trečią ar penktą picerijos vietą — savo ar apsvarstomą kandidatę — ir žinoti, skaičiais, o ne nuojauta, ar ji išlaikys jūsų standartą, ar tyliai jį erodins. Turėsite pavadintus įrankius, kuriuos galėsite garsiai pasakyti valdymo komandai antradienio rytą: būdą įvertinti, ar jūsų pirmoji vieta iš tikrųjų yra kopijuojama prieš pasirašant antrą nuomos sutartį, modelį, kaip tiksliai žinoti, kiek picų per valandą jūsų krosnis gali pagaminti ir ką tas skaičius daro su jūsų pajamų lubomis, taisyklę, kada vadovas turėtų jums skambinti, o kada ne. Nieko iš to nėra teorinio. Kiekvienas įrankis pateikiamas su išsamiu pavyzdžiu, naudojant realistiškus skaičius, ir kiekvienas skyrius baigiasi kažkuo, ką galite padaryti šią savaitę.

20 skyrių, vienas verslas, vienas produktas — o tikslas paprastas: užtikrinti, kad „beveik teisinga“ niekada daugiau neturėtų būti pakankamai gerai. Pasilikite iki paskutinio skyriaus ir turėsite atsakymą į klausimą, kuris iš tiesų nulemia, ar verta turėti penkias vietas: ne kaip augti didesniai, o kaip likti būtent

tuo verslu, kurį verta kopijuoti, nuo pat pradžių, bet kokio dydžio.
Pradėkime.

SKYRIUS 1

Kodėl Antroji Picerija Žlunga Dažniau Nei Pirmoji

*Būdas, kuriuo darai bet ką, yra būdas,
kuriuo darai viską.*

— DZENBUDISTŲ PRIEŽODIS

Niekas neatidaro antros picerijos tikėdamasis, kad ji bus blogesnė už pirmąją. Būtent todėl ji dažniausiai ir būna. Pirmoji vieta turėjo įkūrėją, kuris kiekvieną rytą ragaudavo padažą, kuris pastebėdavo, kai mocarelos tiekėjas pakeisdavo drėgmės kiekį, kuris rankose jausdavo, kai tešla iškilo pusvalandžiu per ilgai. Antroji vieta turi vadovą, kuris stengiasi kaip įmanoma su recepto kortele ir telefono numeriu, kuriuo skambinti, jei kas nors nutiktų blogai. Atotrūkis tarp šių dviejų situacijų yra ten, kur dauguma antrų picerijų tyliai praranda tai, kas privertė pirmąją veikti.

Šis modelis kartojasi su nuoseklumu, kuris nustoja stebinti kiekvieną, kas tai matė kelis kartus. Savininkas veda pirmą vietą trejus, ketverius, penkerius metus. Ji tampa tikrai puikia — ne per rašytinę sistemą, bet per tūkstančius mažų pataisymų, kuriuos savininkas darė realiu laiku, dažniausiai net nepastebėdamas, kad juos daro. Čia jis ištiesina mentelės kampą, ten pasako kam nors ištraukti picą dešimčia sekundžių anksčiau, paragauja padažo ir tyliai prideda dar žiupsnelį druskos prieš aptarnavimą, niekur to neužrašęs. Nieko iš to nefiksuota, nes nieko iš to net nereikėjo — žmogus, kuris tai žinojo, buvo ten kiekvieną vieną dieną. Tada už keturiasdešimties minučių atidaroma antroji vieta, kurioje dirba žmonės, niekada nematę nei vieno iš tų tūkstančio pataisymų, dirbantys pagal recepto kortelę, kuri užfiksuoja galbūt dešimtadalį to, kas iš tikrųjų privertė pirmąją vietą veikti. Pica, kuri iš to gaunama, yra artima. Artumas yra spąstai. Artumas gerai vertinamas atsiliepimuose pirmomis savaitėmis dėl likutinio prekės ženklų geranoriškumo, o po to nustoja, ir savininkas lieka svarstyti, kas nutiko blogai, kai sąžiningas atsakymas yra tas,

kad niekas nenutiko blogai — niekas niekada nebuvo apibrėžta pakankamai tiksliai, kad būtų teisinga.

Štai 5 gedimo modeliai, kurie pasitaiko dažniausiai, nes ankstyvas modelio atpažinimas yra dauguma taisymo.

Pirmasis yra **recepto nuokrypis be aptikimo**. Tešlos receptas popieriuje visose vietose identiškas, tačiau tikroji tešla — ne, nes popieriniai receptai praleidžia viską, kas svarbu — virtuvės aplinkos temperatūrą, vandens temperatūrą pagal sezoną, kiek laiko maišyklė iš tikrųjų veikia, kol kažkas atitraukiamas atsiliepti į telefoną. Niekas to nepastebi savaitėmis, nes niekas nedegustuoja abiejų vietų picos tą pačią dieną.

Antrasis yra **valdymas viltimi**. Savininkas samdo vadovą, sako jam „tiesiog daryk taip, kaip mes darome pirmoje vietoje“, ir tikrina telefonu kartą per savaitę. Viltis nėra sistema. Vadovas, kuriam niekada tiksliai nepasakyta, ką „mūsų būdas“ reiškia skaičiais, per mėnesį sugalvos savo versiją, dažniausiai šiek tiek pigesnę, šiek tiek greitesnę versiją, nes būtent to link stumia virtuvės valdymas spaudžiant laiko.

Trečiasis yra **pajėgumo neatitikimas**. Nauja vieta pasirenkama todėl, kad nuoma gera arba vieta atrodo gyva, niekam nepatikrinus, ar krosnis, paruošimo erdvė ar pristatymo spindulys iš tikrųjų gali palaikyti apimtį, kurios tikisi savininkas. Vieta, kuri atrodo kaip puikus nekilnojamojo turto sandoris, ir vieta, kuri gali pagaminti keturis šimtus geros picos šeštadienio vakarą, yra 2 skirtingi klausimai, o savininkai rutiniškai atsako tik į pirmąjį.

Ketvirtasis yra **kanalo šokas**. Pirmoji vieta savo reputaciją sukūrė ant valgymo vietoje ir nuolatinių klientų, ateinančių pasiimti. Antroji vieta, naujame rajone be esamos reputacijos, galiausiai daug labiau remiasi pristatymo platformomis vien tam, kad gautų bent kokį apimtį — ir savininkas atranda, dažniausiai apie trečią mėnesį, kad platformomis stipriai priklausančios vietos maržos struktūra visiškai nepanaši į tą, prie kurios jis pripratęs.

Penktasis yra **įkūrėjo pajėgumo griūtis**. Tai tylusis. Savininkas nenustoja rūpintis, jam tiesiog baigiasi valandos. 2 vietos, 2 penktadienio vakarai, vienas žmogus. Kažkas turi nusileisti, ir tai beveik visada kokybės kontrolė, nes kokybės kontrolė yra užduotis su mažiausiai matomomis trumpalaikėmis pasekmėmis, kai jos atsisakoma.

Štai įrankis, vertas parodyti kiekvienam savininkui prieš pasirašant nuomos sutartį antrai vietai: **Copyability Scorecard**. Jis užduoda tiesų klausimą — ar jūsų pirmoji vieta iš tikrųjų yra sistema, ar tai tiesiog jūs? Įvertinkite savo pirmąją vietą nuo 0 iki 4 kiekvienoje iš šešių dimensijų: ar egzistuoja rašytinė tešlos specifikacija, kurią naujas darbuotojas galėtų sekti jums nesant; ar egzistuoja rašytinis receptas ir porcijų specifikacija kiekvienam menui punktui; ar dabartinis geriausias pizzaiolo gali per 2 savaites be jūsų asmeninio dalyvavimo išmokyti naują darbuotoją priimtino kepimo standarto; ar turite rašytinį atidarymo ir uždarymo kontrolinį sąrašą, kuris nėra tik jūsų galvoje; ar jūsų užsakymų ir atsargų procesas veikia be jūsų fizinio atsargų tikrinimo; ir ar kažkas kitas dabar galėtų vadovauti pilnai penktadienio vakaro pamainai jūsų esamoje vietoje, jums ten

nesant, su rezultatais, kuriuos jaustumėtės patogiai, jei juos matytų klientas. 6 dimensijos, kiekviena nuo 0 iki 4, iš viso 24 taškai.

COPYABILITY SCORECARD

Šešių dimensijų suma (tešlos specifikacija, receptų specifikacijos, mokomumas, atidarymo/uždarymo kontrolinis sąrašas, užsakymo nepriklausomumas, neprižiūrimas penktadienio aptarnavimas), kiekviena vertinama 0–4, iš viso iš 24.

Ilustruotai: savininkė sąžiningai save įvertina ir gauna 11 iš 24 — padorios maisto žinios, atsitiktinai perduotos personalui, niekas neužrašyta, ir griežtas „ne“ dėl penktadienio aptarnavimo vedimo be jos. Tai nėra verslas, pasiruošęs kopijuoti. Tai talentingas žmogus su sekėjais. Įsivaizduokite tą pačią savininkę po metų: ji įvertino savo pirmąją vietą 11 balų, praleido 10 savaičių užrašydama tai, kas anksčiau gyveno tik jos rankose, ir atidarė antrąją vietą su 19 balų. Tešla naujoje vietoje tąkart nebuvo tiesiog artima. Ji buvo teisinga, nes pirmą kartą standartas egzistavo kažkur kitur nei vieno žmogaus atmintyje. Žemo balo taisyms nėra antros vietos atšaukimas — tai aštuonių iki dvylikos savaičių praleidimas uždarant atotrūkį popieriuje, prieš išleidžiant nė vieno euro antrai nuomai, nes kiekvienas taškas virš maždaug 16 iš 24 atitinka, dešimčių antrų vietų

atidarymuose, gerokai mažesnę tikimybę, kad antra vieta pirmomis 90 dienų prireiks avarinio gelbėjimo vizito.

Tos 8 iki dvylikos savaitių nėra prarastas laikas, nors jos jaučiasi kaip vėlavimas, kai norite pasirašyti antrą nuomos sutartį. Tai laikotarpis, kai tūkstantis mažų neužrašytų pataisymų iš šio skyriaus pirmos pastraipos paverčiami dokumentais, kontroliniais sąrašais ir mokymo rutinomis, kurias galėtų sekti nepažįstamasis. Kiekviena savaitė, praleista rašant Tešlos DNR Lapą iš kito skyriaus, filmuojant penkių minučių tempimo ir kepimo mokymo vaizdo įrašą, ar matuojant, kiek laiko naujam darbuotojui iš tikrųjų prireikia priimtino kepimo standarto, yra savaitė, mažinanti tikimybę, kad šeštadienio vakarą, šešias savaites po atidarymo, teks skubėti į antrą vietą devyniasdešimties minučių avariniu žygiu. Savininkai, praleidžiantys šį žingsnį, dažniausiai taip daro, nes pagreitis jaučiasi gerai, o popierizmas jaučiasi kaip augimo priešingybė. Taip nėra. Popierizmas, tinkamai atliktas, iš tikrųjų yra iš ko sudarytas augimas versle, kuriame kokybė gyvena kažkieno rankose ir kažkieno laiko pojūtyje.

Šią savaitę: sąžiningai įvertinkite savo pirmąją vietą pagal Copyability Scorecard, idealiai su vyriausiuoju virėju ar geriausiu pizzaiolo, vertinančiais nepriklausomai ir palyginant pastabas su jumis, nes atotrūkis tarp jūsų balo ir jų dažniausiai yra ten, kur slypi tikroji problema.

Pradžia

1 Įvertinkite savo pirmąją vietą visose šešiose Copyability Scorecard dimensijose, kiekvieną nuo 0 iki 4, ir susumuokite iš 24.

2 Paprašykite vyriausiojo virėjo ar geriausio pizzaiolo nepriklausomai įvertinti tą pačią vietą, tada palyginkite abu vertinimus eilutė po eilutės.

3 Išvardinkite kiekvieną iš „tūkstančio mažų pataisymų“, kuriuos darote iš atminties ir kurie niekada niekur nebuvo užrašyti.

4 Skirkite aštuonias iki dvylikos savaitių prieš pasirašant antrą nuomos sutartį, kad uždarytumėte atotrūkį popieriuje, o ne kad atidarytumėte vietą.

5 Nustatykite tikslą 16+ iš 24, prieš įsipareigodami antrai vietai.

SKYRIUS 2

Tešla Yra Verslas

*Duok man šešias valandas nukirsti medį, ir
pirmas keturias praleisiu galandant kirvj.*

— PRISKIRIAMA ABRAHAMUI LINKOLNUI

Paklauskite bet kurio picerijos savininko, ką jis parduoda, ir dauguma sakys pica. Tai neteisingas atsakymas, arba bent jau atsakymas per sekus vienu lygiu. Tai, ką jūs iš tikrųjų parduodate, yra konkretus, pakartojamas tešlos pasirodymas, tris kartus per dieną, esant spaudimui, be trūkumų. Viskas kita meniu — padažas, sūris, priedai — yra dekoracija ant fermentacijos proceso, kuris arba veikia, arba ne. Padarykite tešlą teisingai, ir vidutinis priedų pasirinkimas vis tiek suteiks patenkintus klientus. Padarykite tešlą neteisingai, ir puikiausi San Marzano pomidorai bei šviežiausia buivolės mocarela pasaulyje neišgelbės lėkštės.

Tai svarbu daugiau, ne mažiau, kai turite daugiau nei vieną vietą, nes tešla yra gyva būtybė ant laikrodžio, o laikrodžiai nesiplečia kopijavimu-įklijavimu. Vienos vietos savininkas valdo vieną fermentacijos aplinką, kurią pažįsta artimai — vienos virtuvės aplinkos temperatūrą, vieno šaldytuvo faktinę veikimo temperatūrą, palyginti su jo nustatymu, vieno vandens šaltinio mineralų kiekį ir sezoninius temperatūros svyravimus. Antra vieta turi visus šiuos kintamuosius iš naujo nustatytus į nežinomas reikšmes, o tešla yra negailestinga nežinomoms reikšmėms. 2 valandos kildinimo 22°C temperatūroje sukuria žymiai kitokią tešlą nei 2 valandos 19°C, ir dauguma virtuvių neturi supratimo, kad jų faktinė aplinkos temperatūra svyruoja tiek daug tarp ramaus antradienio ir perpildyto šeštadienio su trimis veikiančiomis krosnimis.

Įrankis, kurį pristatau kiekvienam savininkui, atidaranti antrą vietą, yra **Tešlos DNR Lapas** — vienas dokumentas, kuris apibrėžia tešlą ne kaip receptą, o kaip valdomų kintamųjų ir

priimtinių diapazonų rinkinį, kad 2 vietos, gaminančios „tą pačią
tešlą“, iš tikrųjų galėtų būti tikrinamos viena prieš kitą, o ne
tiesiog pasitikima, kad jos yra vienodos. Jis apima septynis
laukus: miltų tipą ir baltymų procentą, hidratacijos procentą,
druskos procentą, mielių tipą ir procentą, maišymo laiką ir
galutinės tešlos temperatūros tikslą, masinės fermentacijos laiką
ir temperatūrą, ir galutinį šalto kildinimo laiko bei temperatūros
diapazoną. Kiekvienas laukas gauna tikslą ir priimtina
tolerancijos juostą, ne tik vieną skaičių, nes specifikacija be
tolerancijos yra specifikacija, kurios niekas iš tikrųjų negali
pasiekti tikromis virtuvės sąlygomis.

Iliustruotai, neapolietiško stiliaus tešlos specifikacija gali
skambėti taip: miltai 00, baltymai 12,5%; hidratacija 62%,
tolerancija $\pm 1\%$; druska 2,8%; šviežios mielės 0,15%; maišyti iki
galutinės tešlos temperatūros 24°C, tolerancija $\pm 1^\circ\text{C}$; masinė
fermentacija 2 valandos kambario temperatūroje, tolerancija ± 20
minučių; šaltas kildinimas 20 iki 24 valandų 4°C. Tai ne poetiškas
šeimos recepto aprašymas. Tai dokumentas, pagal kurį naujos
vietos ryto paruošėjas gali būti patikrintas termometru ir
svarstyklėmis, ir dokumentas, kurį galite įteikti vadovui ir pasakyti
„tai yra standartas, ne pasiūlymas“.

TEŠLOS DNR LAPAS

7 valdomi kintamieji, kiekvienas su tikslu ir tolerancijos juosta: miltai/baltymai %, hidratacija %, druska %, mielės %, maišymo laikas ir galutinė tešlos temperatūra, masinės fermentacijos laikas ir temperatūra, šalto kildinimo laiko ir temperatūros diapazonas.

2 detalės padaro Tešlos DNR Lapą iš tikrųjų veikiantį veikiančioje virtuvėje, o ne kabantį laminuotą ir ignoruojamą ant sienos.

Pirma, kiekvienam laukui reikia įrankio, o ne spėjimo — zondinio termometro tešlos temperatūrai, svarstyklių hidratacijai ir druskai, o ne ąsočio ir žiupsnelio, šaldytuvo termometro, kuris tikrinamas pagal nustatymą, o ne akiai pasitikimas, nes šaldytuvai nukrypsta nuo rodomo nustatymo dažniau, nei savininkai mano, ypač senesniame naudotame įrenginyje, pigiai nupirktame naujai vietai. Antra, lapui reikia atsakingo asmens kiekvienoje vietoje — vieno paskirto žmogaus, kurio darbas apima lapo tikrinimą prieš realybę kartą per savaitę, ne „kas tuo metu dirba“, nes standartas, už kurio tikrinimą niekas neatsako, yra standartas, egzistuojantis tik tą dieną, kai jį parašėte.

Antra įrankio pusė yra **Fermentacijos Laikrodis** — paprastas tvarkaraščio modelis, veikiantis atgal nuo pirmojo dienos suplanuoto kepimo, kad nustatytų kiekvieno ankstesnio žingsnio pradžios laiką, kad tešlos paruoštumas nustotų būti jausmu ir taptų susitikimu. Jei pirmoji jūsų pica turi išeiti iš krosnies 11:30,

o šaltam kildinimui reikia mažiausiai 22 valandų, jūsų maišymas turi įvykti maždaug iki 13:30 dieną prieš, atsižvelgiant į dviejų valandų masinę fermentaciją ir atsargą personalo realybėms, tokioms kaip kažkas atvykstantis dešimčia minučių vėliau.

Užrašykite šį atgalinį tvarkaraštį kiekvienai dienos daliai, kai jūsų vieta veikia, iškabinkite jį prie maišyklės, ir jūs pavertėte „tešlos žmogus žino, kada pradėti“ — vieną gedimo tašką — sistema, kuri išgyvena tos žmogaus poilsio dieną.

Fermentacijos Laikrodžio Kūrimas

- 1 Nustatykite pirmąjį suplanuotą dienos kepimo laiką.
- 2 Atimkite minimalų šalto kildinimo laiką, kad rastumėte vėliausią galimą maišymo laiką.
- 3 Atimkite masinės fermentacijos laiką iš to maišymo laiko.
- 4 Pridėkite atsargą įprastoms personalo realybėms, tokioms kaip vėlavimas.
- 5 Užrašykite atgalinį tvarkaraštį kiekvienai dienos daliai ir iškabinkite jį šalia maišyklės.

Štai kur pasirodo ekonomika, ir tai dalis, kurią savininkai nuolat nepakankamai vertina: griežtų tolerancijų tešlos specifikacija tiesiogiai sumažina atliekas. Vieta, valdanti laisvą fermentacijos kontrolę, dažniausiai išmeta tešlos rutulius, kurie perkilo ir suglebo, arba nepakankamai kilo ir netempiasi tinkamai, tokiu

tempu, kuris iliustruotai siekia 4–7% dienos tešlos gamybos nedisciplinuotoje vietoje, palyginti su 1–2% vietoje, veikiančioje pagal rašytinę specifikaciją su iškabintu laikrodžiu. Vietoje, maišančioje 300 tešlos rutulių per dieną, kai vieno rutulio ingredientų kaina apie 0,55 €, šis atotrūkis tarp 6% ir 1,5% atliekų yra apie 7,40 € per dieną, arba beveik 2 700 € per metus — pinigai, finansuojantys tikrai reikšmingą antros vietos atidarymo kaštų dalį, slypintys procese, kurio dauguma savininkų niekada nematavo, nes jiems niekada nešovė į galvą, kad tešlos atliekos yra eilutė, verta sekti atskirai nuo bendrų maisto kaštų.

Padauginkite šį atotrūkį trimis vietomis, kiekviena valdančia savo fermentacijos kontrolę su savo drausmės laipsniu, ir metinis skaičius nustoja būti apvalinimo klaida ir pradeda artėti prie jaunesniojo vadovo atlyginimo, tyliai slypėdamas kaštų kategorijoje, kurią dauguma pelno (nuostolio) ataskaitų palaidoja bendroje „maisto kaštų“ eilutėje, kur niekas jos niekada neišskiria. Savininkai, kurie tai pastebi, yra tie, kurie pradeda 2 savaites iš eilės sverti išmestus tešlos rutulius kiekvienoje vietoje — ne vertinti, o iš tikrųjų sverti, kas atsiduria šiukšlinėje uždariant kiekvieną vakarą, ir tai registruoti prieš tos dienos bendrą maišytą kiekį — nes skaičius, kurį matote ant lentelės, virtuvėje pakeičia elgesį greičiau, nei kada nors tai padarys bet koks politikos memorandumas.

Šią savaitę: parašykite savo Tešlos DNR Lapą dabartinės geriausiai veikiančios vietos tešlai — kiekvienas laukas su tolerancijomis, ne tik tikslais — ir iškabinkite Fermentacijos Laikrodį šalia maišyklės. Jei negalite užpildyti kiekvieno lauko iš

atminties netikrindami, tai atotrūkis, kurį jūsų antra vieta netrukus paveldės.

TEŠLOS DNR LAPAS — SPECIFIKACIJOS PAVYZDYS

Parametras	Specifikacija
Hidratacija	62–65%
Masinė fermentacija	2 valandos, kambario temperatūra
Šaltas kildinimas	24–72 valandos, 3–4°C
Rutulio svoris	250g ± 5g
Poilsis ne šaldytuve prieš naudojimą	60–90 minučių
Vienoda kiekvienoje vietoje, kiekvieną dieną	Vietinė variacija neleidžiama

Šią Savaitę

1

Parašykite savo Tešlos DNR Lapą geriausios savo vietos tešlai, užpildydami visus septynis laukus tikslu ir tolerancijos juosta, ne tik tikslu.

2

Nusipirkite arba patvirtinkite, kad zondinis termometras ir svarstyklės kasdien naudojami prie maišyklės, o ne šotis ir žiupsnelis.

3

Paskirkite po vieną atsakingą asmenį kiekvienai vietai, kurio darbas apima lapo tikrinimą prieš realybę kartą per savaitę.

4

Parašykite Fermentacijos Laikrodį atgal nuo pirmojo kepimo laiko ir iškabinkite jį šalia maišyklės.

5

Svarkite išmestus tešlos rutulius uždarant 2 savaites ir registruokite dienos atliekų rodiklį prieš bendrą maišytą tešlą.

SKYRIUS 3

Centrinė Gamykla Ar Gamyba Vietoje: Gamybos Sprendimas

*Mes tikime Dievu; visi kiti turi atnešti
duomenis.*

— W. EDWARDS DEMING

Kažkur tarp antros ir trečios vietos beveik kiekvienas picerijos savininkas užduoda tą patį klausimą: ar toliau gaminti tešlą kiekvienoje vietoje, ar pastatyti vieną centrinę virtuvę ir ją paskirstyti? Tai geras klausimas, kurį dauguma savininkų užduoda netinkamu laiku, nes klausia emociškai — „pavargau mokyti tešlos žmones kiekvienoje vietoje“ — o ne matematiškai. Tai realus sprendimas su realiu atsipirkimo tašku, ir apsirikimas bet kuria kryptimi kainuoja jums pinigų metų metais.

Emocinė klausimo versija paprastai iškyla po blogos savaitės. Naujas darbuotojas trečioje vietoje maišo tešlą jau šešias savaites ir vis dar negali nuosekliai pasiekti hidratacijos tikslo, partija šeštadienį išeina nepakankamai kilusi, ir savininkas, išsekęs, vietoje nusprendžia, kad gamybos centralizavimas viską išspręs. Kartais taip ir būtų. Dažnai, esant trims vietoms, taip nebūtų — tai pakeistų vieną problemą (tešlos komandų mokymą keliose vietose) kita, brangesne (pristatymo furgonu, šaltuoju grandine ir vienu gedimo tašku, kuris dabar paveikia kiekvieną vietą vienu metu, o ne tik vieną). Šis sprendimas nusipelno tokio pat skaitmeninio traktavimo kaip ir viskas kita šioje knygoje, o ne sprendimo, priimto blogiausią mėnesio naktį.

Gamyba vietoje išlaiko tešlą šviežią, išlaiko kiekvienos vietos pizzaiolo kvalifikuotą ir investuotą į produktą, o ne tik kepančių svetimą gaminį, ir išvengia pristatymo furgono, kasdien vykdančio reusus, kaštų ir sudėtingumo. Tai taip pat reiškia, kad valdote fermentacijos kokybę kiekvienoje atskiroje vietoje nepriklausomai, o tai yra tiksliai daugybės problema iš paskutinio skyriaus — daugiau vietų reiškia daugiau vietų, kur Tešlos DNR Lapas gali tyliai nukrypti.

Centrinės gamyklos gamyba centralizuoja įgūdžius ir kokybės kontrolę vienoje virtuvėje, valdomoje jūsų geriausių žmonių, paskirsto nuoseklų produktą kiekvienai vietai, ir atlaisvina parduotuvės lygio personalą bei erdvę aptarnavimui, o ne gamybai. Tai taip pat prideda transportavimo kaštus, transportavimo riziką (vėluojantis ar nepavykęs pristatymas dabar tampa tos pačios dienos krize kiekvienoje žemiau esančioje vietoje), ir realų klausimą, ar tešla, kuri 2 valandas keliavo šaldytame furgone, kepsi identišškai tešlai, niekada nepalikusiai kambario, kuriame buvo maišyta.

Įrankis čia yra **Centrinės Gamyklos Atsipirkimo Taškas** — modelis, lyginantis pilnai apkrautas gamybos vietoje kaštus su centralizuota gamyba plius platinimu, kaip vietų skaičiaus funkciją, kad galėtumėte rasti vietų skaičių, kuriame centrinė gamykla iš tikrųjų pradeda taupyti jums pinigus, o ne tik jaustis labiau organizuota.

Sukurkite ją iš keturių kaštų blokų. Pirma, gamybos vietoje darbas: valandos per savaitę, kurias vieta praleidžia konkrečiai tešlos gamybai — maišymui, porcijavimui, padėklų valdymui — padaugintos iš pilnai apkrautų valandinių darbo kaštų. Antra, atliekos vietoje: iš 2 skyriaus, ingredientų kaštai, prarasti dėl fermentacijos nenuoseklumo, kurie linkę būti didesni vienai vietai, kai kiekviena vieta moko savo tešlos komandą nuo nulio. Trečia, centrinės gamyklos fiksuoti kaštai: nuoma, įranga ir mažesnės, kvalifikuotesnės centrinės gamybos komandos atlyginimai, paskirstyti kiek daug vietų aptarnaujate. Ketvirta, platinimo kaštai: furgonas, vairuotojas, kuras ir šaldytos pakuotės kaštai vienam pristatymo reisui, dažniausiai dienos ar kas antros

dienos kaštai vienai vietai, priklausomai nuo jūsų gamybos ir tinkamumo vartoti matematikos.

Centrinės Gamyklos Atsipirkimo Taško Kūrimas

1

Susumuokite gamybos vietoje darbo valandas per savaitę vienai vietai ir padauginkite iš pilnai apkrautų valandinių kaštų.

2

Pridėkite kiekvienos vietos fermentacijos atliekų kaštus iš Tešlos DNR Lapo stebėjimo 2 skyriuje.

3

Įkainokite hipotetinės centrinės gamyklos nuomą, įrangą ir kvalifikuotą darbą, tada paskirstykite tai tarp tikslinio vietų skaičiaus.

4

Įvertinkite savaitinius platinimo kaštus vienai vietai: furgonas, vairuotojas, kuras ir šaldyta pakuotė.

5

Palyginkite bendrus gamybos vietoje kaštus vienai vietai su bendrais centrinės gamyklos kaštais vienai vietai esant keliems skirtingiems vietų skaičiams, kad rastumėte sankirtos tašką.

Iliustruotai: vieta, gaminanti savo tešlą, praleidžia maždaug 14 darbo valandų per savaitę gamybai, mokant 16 €/val. pilnai apkrautai, plus apie 95 €/savaitę išsvengiamų fermentacijos atliekų — vadinkime tai 319 €/savaitę gamybos kaštų vienai vietai, vietoje. Centrinė gamykla, aptarnaujanti tą pačią vietą, reikalauja apie 2,5 valandos mažiau vietinio darbo (kažkas vis dar porcijuoja ir baigia), tad kaštai vietoje sumažėja iki maždaug

135 €/savaitę, tačiau vietai dabar reikia platinimo reiso, vidutiniškai 45 €/savaitę, plius jos dalies centrinės gamyklos fiksuotuose kaštuose — centrinė virtuvė gali kainuoti 2 400 €/savaitę nuomos, įrangos lizingo ir kvalifikuoto darbo prasme, kas, paskirstyta keturioms vietoms, yra 600 €/savaitę vienai vietai. Bendri centrinės gamyklos modelio kaštai vienai vietai: maždaug 780 €/savaitę. Esant keturioms vietoms, centrinė gamykla brangesnė nei gamyba vietoje, o ne pigesnė — fiksuotus kaštus dengia per mažai vietų. Paleiskite tuos pačius skaičius esant aštuonioms vietoms, ir fiksuoti kaštai vienai vietai sumažėja iki 300 €/savaitę, o tai centrinės gamyklos bendrus kaštus paverčia apie 480 €/savaitę vienai vietai, palyginti su 319 €/savaitę kaštais vietoje — dabar gamyba vietoje vis dar pigesnė, tačiau atotrūkis smarkiai susiaurėjo, ir jei jūsų atliekos vietoje aukštos (nedisciplinuotos tešlos komandos kiekvienoje naujoje vietoje, kas įprasta būtent tada, kai augate greičiausiai), sankirta gali įvykti jau esant penkioms ar šešioms vietoms.

Skaičius, kuris iš tikrųjų svarbus, nėra universali „centrinė gamykla esant N vietų“ taisyklė — tai jūsų pačių atsipirkimo taškas, kuris juda su jūsų atliekų rodikliu, vietiniais darbo kaštais ir jūsų centrinės gamyklos fiksuotų kaštų efektyvumu. Savininkai, kuriems tai pasiseka nuosekliausiai, sankirtą randa kažkur tarp penkių ir devynių vietų, beveik niekada anksčiau nei keturių ir retai verta atidėti po dešimties.

Yra ir kokybės dimensija, kurios grynas kaštų modelis nefiksuoja, ir turėtumėte ją apgalvotai pasverti, o ne leisti skaičiuoklei nuspręsti vienai. Tešla, kuri 2 valandas keliauja šaldytame furgone ir baigia savo šaltą kildinimą antros vietos šaldytuve,

nėra automatiškai blogesnė nei tešla, maišyta vietoje — profesionalios kepyklos ir picų tinklai kasdien įrodo, kad ji gali būti puiki — tačiau tai prideda žingsnį, kuriame kažkas gali suklysti, ko vienai vietai niekada nereikia valdyti: furgono gedimas, temperatūros nuokrypis pakrovimo metu, vairuotojas, vėluojantis būtent tą rytą, kai šeštadienio brunch antplūdžiui reikia tešlos lygiai 10 val. Prieš įsipareigodami centrinės gamyklos modeliui, paleiskite jį lygiagrečiai su gamyba vietoje vienoje vietoje keturias iki šešių savaičių, patys aklai paragaukite rezultatus prieš savo Tešlos DNR Lapo standartą, ir tik tada nuspręskite, ar kaštų sutaupymas vertas pridėtos logistikos rizikos esant jūsų faktiniam vietų skaičiui.

Šią savaitę: sukurkite savo keturis kaštų blokus su realiais skaičiais, nors ir apytikriai, ir apskaičiuokite, koks iš tikrųjų yra jūsų atsipirkimo taško vietų skaičius — tada palyginkite tai su tuo, kiek vietų planuojate turėti po trejų metų, kad šiandien žinotumėte, ar kuriate link amžino verslo vietoje, ar centrinės gamyklos, kuriai turėtumėte pradėti ieškoti erdvės dabar.

Igyvendinimas Praktikoje

1

Susumuokite gamybos vietoje darbo valandas per savaitę vienai vietai ir padauginkite iš savo pilnai apkrautų valandinių darbo kaštų.

2

Paimkite savo 2 skyriaus fermentacijos atliekų kaštus vienai vietai, kad užpildytumėte antrą kaštų bloką.

3

Įkainokite hipotetinės centrinės gamyklos nuomą, įrangą ir kvalifikuotą darbą, kad sukurtumėte fiksuotų kaštų bloką.

4

Įvertinkite savaitinius platinimo kaštus vienai vietai (furgonas, vairuotojas, kuras, šaldyta pakuotė) ketvirtam blokui.

5

Apskaičiuokite savo Centrinės Gamyklos Atsipirkimo Taško vietų skaičių ir palyginkite jį su savo trejų metų vietų planu.

SKYRIUS 4

Krosnies Pralaidumas Yra Jūsų Pajėgumas

Negalite valdyti to, ko nematuojate.

— PRISKIRIAMA PETERIUI DRUCKERIUI

Savininkai, atsitrenkę į augimo sieną, galiausiai pasako kokią nors to paties versiją: „buvome užimti, bet tą naktį neuždirbome pinigų.“ Devynis kartus iš 10 tikroji istorija ta, kad valgomasis galėjo susodinti daugiau žmonių, nei krosnis iš tikrųjų galėjo pamaitinti, ir niekas niekada neatliko skaičiavimo, kad pastebėtų šį neatitikimą, kol tai nekainavo jiems pilnai užsakyto, nepakankamai uždirbančio šeštadienio.

Įsivaizduokite šią sceną, nes ji pažįstama beveik kiekvienai augančiai picerijai: kiekvienas stalas pilnas, penkiolikos minučių laukiančiųjų sąrašas prie durų, padavėjai juda greitai, ir vis dėlto virtuvės užsakymai kaupiasi ant mentelių bėgio greičiau, nei krosnis gali juos išvalyti. Klientai laukia 40 minučių picos, kuri turėtų užtrukti 10. Kai kurie išeina. Kai kurie užsisako mažiau priedų, nes yra susierzinę, o ne atsipalaidavę. Savininkas žiūri į pilną salę ir gerą viršutinę eilutę ir mano, kad verslas klesti, kai teisingas skaitymas yra tas, kad vieta paliko pinigus ant stalo, negalėdama aptarnauti paklausos, kuri jau stovėjo prie durų. Tai vienas dažniausių pajėgumo klaidingų diagnozavimų, būdingų specifiškai picai, nes picos siaurina vieta taip dažnai yra nematoma — tai ne trūkstama kasa, trūkstamas padavėjas ar trūkstamas stalas. Tai dėžė, kuri gali sutalpinti tik tiek šilumos, atliekančios tiek darbo per valandą, ir tas skaičius retai apskaičiuojamas, kol jau tapo problema mėnesius.

Jūsų krosnis turi tvirtą skaičių: picos per valandą. Tas skaičius nėra minkštas tikslas — tai absoliutus jūsų vietos pajamų lubas bet kuriai konkrečiai valandai, nesvarbu, kiek personalo pasamdote, kiek stalų turite, ar kaip gerai veikia jūsų rinkodara. Valgomasis su 80 vietų ir krosnimi, galinčia pagaminti 60 picų per

valandą, funkciškai yra 60 picų per valandą restoranas, dėvintis 80 vietų kostiumą.

Skaičiavimas yra **Mentelė-Iki-Lėkštės Rodiklis**, ir jis sukurtas iš trijų įvesčių: kepimo laiko vienai picai (minutės, kurias ji fiziškai praleidžia krosnyje), aukšto ar plokščio pajėgumo (kiek picų telpa krosnyje vienu metu), ir pakrovimo/iškrovimo pridėtinių išlaidų — sekundžių, kurias kvalifikuotas pizzaiolo praleidžia įkeldamas picą į vidų ir ištraukdamas vieną iš lauko, kas svarbiau, nei savininkai galvoja, nes tai negyvas laikas, kai krosnis negamina. Malkomis kūrenama neapolietiška krosnis gali iškepti picą per 90 sekundžių, bet telpa tik viena, galbūt 2, vienu metu, ir reikalauja labai kvalifikuoto mentelės operatoriaus, kad išlaikytų mažas pakrovimo/iškrovimo pridėtines išlaidas. Aukštinė krosnis gali kepti per 6–8 minutes, bet telpa 6 picos dviejuose aukštuose, ir toleruoja mažiau patyrusį operatorių. Šios sukuria labai skirtingus pralaidumo skaičius, kuriuos savininkai retai aiškiai apskaičiuoja — jie tiesiog jaučia, kad krosnis „lėtėja“ užimtą vakarą, nežinodami tikrųjų lubų, į kurias atsitrenkia.

MENTELĖ-IKI-LĖKŠTĖS RODIKLIS

**(Aukšto pajėgumas ÷ kepimo laikas
minutėmis) × 60, koreguota žemyn dėl
pakrovimo/iškrovimo pridėtinių sekundžių
vienai picai, duoda picas, pagaminamas per
valandą.**

Iliustruotai: dviejų aukštų dujinė krosnis, 4 picos aukšte, 7 minučių kepimo laikas, su vidutiniškai 20 sekundžių pakrovimo/iškrovimo pridėtinėmis išlaidomis vienai picai, kurias tvarko vienas patyręs pizzaiolo, dirbantis abiejuose aukštuose. 8 picos kepsi vienu metu, kiekviena užtrunka 7 minutes plus papildomą laiką jai įkelti — praktiškai ši krosnis, gerai valdoma, pagamina apie 55–60 picų per valandą pilnu pajėgumu, bet tik jei pizzaiolo niekada nereikia sustoti, kad taip pat paruoštų, atsakytų į telefoną ar ištaisytų klaidingai paleistą užsakymą. Pridėkite antrą žmogų, skirtą vien pakrovimui ir ištraukimui, ir galite tai pastumti link 65–70, nes siaurina vieta iš tikrųjų niekada nebuvo krosnies fizika, tai buvo vienas žmogus, ją valdantis.

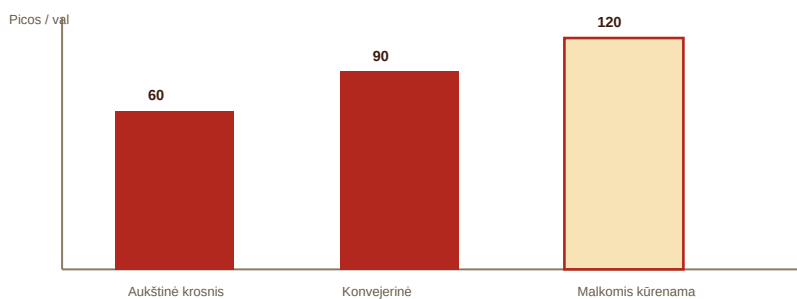
Tai įžvalga, kuri turėtų pakeisti, kaip mąstote apie pajėgumo išlaidas: antra krosnis labai dažnai yra pigesnė nei daugiau vietų. Dvidešimties vietų pridėjimas prie valgomojo reiškia daugiau baldų, daugiau grindų ploto (nuomos), daugiau salės darbo, ir nieko nedaro jūsų pralaidumo luboms, jei virtuvė vis dar negali pagaminti daugiau picų per valandą, kad užpildytų tas vietas. Antra aukštinė krosnis, priešingai, gali kainuoti tiek, kiek kainuotų 3 mėnesiai papildomos nuomos už tą išplėstą valgomąjį, ir tiesiogiai pakelia jūsų pajamų lubas kiekvienai likusiai valandai, kai vykdoma verslą. Savininkai patenka į neteisingą šio kompromiso pusę dažniau, nei tikėtusi — gražus išplėstas valgomasys, kuris vis tiek susiaurina tiksliai prie tų pačių 60 picų per valandą, kaip prieš renovaciją, nes niekas nepalietė krosnies.

Verta taip pat atskirti 2 skirtingas pajėgumo problemas, su kuriomis susiduria augantis savininkas, nes joms reikia skirtingų sprendimų. Pirmoji yra pastovios būsenos pralaidumas — ar jūsų

krošnis gali palaikyti tam tikrą picų per valandą rodiklį tris ar keturias valandas iš eilės, kad pizaiolo neperdegtų arba kokybė nekristų, atsirandant nuovargiui. Antroji yra piko minutės antplūdžio pajėgumas — penkiolikos minučių langas apie 19:45, kai kiekvieno stalo užsakymas pasiekia virtuvę per akimirkas vienas nuo kito, kas yra tiek pat eilės, kiek ir pralaidumo problema, ir kurią antra, mažesnė, vien piko antplūdžiams sugerti skirta krošnis gali išspręsti pigiau nei jūsų pagrindinės krošnies ploto dvigubinimas. Kelių vietų savininkai, sprendžiantys savo blogiausius penktadienio vakaro strigimo atvejus, dažnai atranda, kad sprendimas visai nėra pagrindinės krošnies pakeitimas, o kompaktiškos antrinės aukštinės krošnies pridėjimas, dydžio parinkto tik penkiolikos minučių antplūdžio viršūnei nuskusti, likusią savaitės dalį stovinčios šalta.

Sukurkite **Piko Valandos Pajėgumo Planuoklį** savo vietai: paimkite savo Mentelė-Iki-Lėkštės Rodiklį (picos/valandą pilnu pastangomis) ir palyginkite jį su faktine piko valandos užsakymų apimtimi iš savo POS duomenų per paskutinius aštuonis savaitgalius. Jei jūsų piko valanda reguliariai pasiekia 90%+ apskaičiuotų pralaidumo lubų, jūs nesate nepakankamai aprūpinti prie kasos ar durų — jūs esate krošnies ribojami, ir jokia salės darbuotojų sandymo apimtis neišspręs penktadienio vakaro, kurį iš tikrųjų riboja tai, kaip greitai tešla gali palikti aukštą. Jei jūsų piko valanda patogiai lieka žemiau 70% lubų, jūsų siaurina vieta yra kitur — tikriausiai salės greitis, pristatymo vairuotojų prieinamumas, ar pati paklausa — ir antra krošnis būtų brangus atsakymas į klausimą, kurio niekas neuždavė.

Šią savaitę: apskaičiuokite savo Mentelė-Iki-Lėkštės Rodiklį, naudodami faktinį kepimo laiką, aukšto pajėgumą ir sąžiningas pakrovimo/iškrovimo pridėtines išlaidas, tada paimkite paskutinius aštuonis savaitgalius piko valandos užsakymų skaičių iš savo POS ir pažiūrėkite, kaip arti lubų dirbate. Jei esate virš 85%, pradėkite kainuoti antrą krosnį, prieš pradėdami kainuoti didesnę valgomąją.



MENTELĖ-IKI-LĖKŠTĖS RODIKLIS PAGAL KROSNIES TIPĄ — SKAIČIUS, NUSTATANTIS TIKRĄSIAS JŪSŲ VIETOS PAJĖGUMO LUBAS

Pradžia

1

Apskaičiuokite savo Mentelė-Iki-Lėkštės Rodiklį iš faktinio kepimo laiko, aukšto pajėgumo ir sąžiningų pakrovimo/iškrovimo pridėtinių išlaidų.

2

Paimkite paskutinius aštuonis savaitgalius piko valandos užsakymų skaičių iš savo POS.

3

Palyginkite piko valandos apimtį su savo pralaidumo lubomis kaip procentą.

4

Jei esate virš 85%, gaukite kainą antrai krosniai, prieš kainodami didesnę valgomąją.

5

Jei esate žemiau 70%, žiūrėkite į salės greitį ir vairuotojų prieinamumą, o ne į krosnį.

SKYRIUS 5

Picos Meniu Ekonomika

Paprastumas yra galutinis sofistikuotumas.

— PRISKIRIAMA LEONARDUI DA VINCI

Picerijų meniu turi specifinį būdą mirti nuo tūkstančio mažų papildymų. Nuolatinis klientas paprašo papildomų grybų, ir savininkas sako taip, nes atsisakymas dėl priedo atrodo smulkmeniškas. Naujas pizzaiolo nori pridėti savo autorinį kūrinį. Tendencijų straipsnis sako, kad trumo aliejus dabar populiarus. Nė vienas iš šių individualių sprendimų neatrodo, kad kažką kainuoja, ir kiekvienas, atskirai, iš tikrųjų nieko nekainuoja. Kartu, per dvejus ar trejus metus, jie paverčia glaustą, pelningą, lengvai vykdomą 14 picų meniu išsiplėtusiu 30 punktų meniu, kur niekas — nei savininkas, nei vadovai, nei nauji darbuotojai trečioje vietoje — iš tikrųjų nežino, kurie punktai uždirba pinigus.

Naudingas diagnostinis klausimas savininkui šioje padėtyje: paduokite spausdintą meniu naujausiam pizzaiolo ir paprašykite jo įvardyti teisingus priedų svorius kiekvienam punktui nieko nežiūrint. Kiek jis atspėtų teisingai? Vienoje gerai valdomoje vietoje atsakymas dažniausiai yra „daugumą“, nes pakartojimas ir artumas savininkui užpildo spragas, kurias palieka atviras rašytines specifikacijas. Verslo su trimis vietomis, kur tas pats meniu buvo nukopijuotas į 2 kitas vietas, valdomas žmonių, kurie niekada nematė, kaip originalus savininkas kūrė receptus jausmu, sąžiningas atsakymas greitai krenta — ir krenta greičiausiai tiksliai ties mažos apimties punktais, kurie užsakomi taip retai, kad niekas negauna pakankamai pakartojimo, kad aplink juos susiformuotų raumenų atmintis, o tai tiksliai negyvo svorio kvadrantas, kurį šis skyrius netrukus identifikuos.

Įsivaizduokite pizzaiolo dviejų mėnesių senumo trečioje vietoje, penktadienio piko metu, žiūrintį į užsakymą picai, kurią jis darė tiksliai 2 kartus anksčiau. Jis siekia „dosnaus saujos“ specialaus

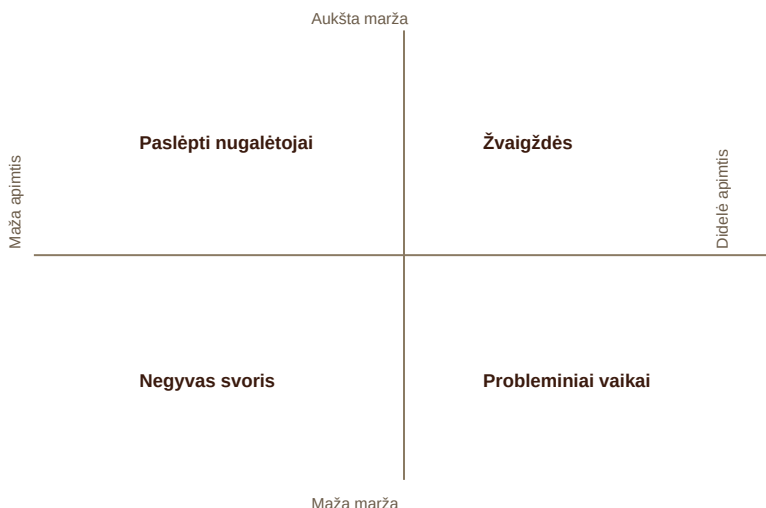
sūrio mišinio, nes taip sako recepto kortelė, o dosnus jai reiškia kažką kitą, nei reiškė savininkui, parašiusiam kortelę prieš dvejus metus ir vieną rajoną atgal. Niekas tą naktį nepastebi papildomų dvidešimties gramų. Visi galiausiai tai pastebi metų pabaigos sūrio sąskaitoje.

Pagrindinė picos meniu ekonomika eina per vieną ingredientą labiau nei bet kurį kitą: sūrį. Mocarela paprastai yra vienintelis didžiausias kintamas kaštas jūsų picos pelno (nuostolio) ataskaitoje, ir tai taip pat ingredientas, labiausiai pažeidžiamas to, ką ši knyga vadina **priedų šliaužimu** — lėtu, nematomu vidutinio sūrio ir priedų gramų, patenkančių ant kiekvienos picos, augimu, personalui kintant, ir „dosniai saujai“ kiekvieną kartą iš naujo interpretuojant dosniau, kai naujas darbuotojas stebi seną darbuotoją darant tai šiek tiek sunkiau nei specifikacija. Pica, nurodyta 120g mocarelos, kuri per 18 mėnesių nukrypsta iki 145g, padauginta per kiekvieną parduotą picą, yra maržos nuotėkis, kurio niekas nepastebi jokiame atskirame čeki ir visi pastebi metiniame maisto kaštų procente.

Įrankis yra **Slice Margin Matrix** — kiekviena pica jūsų meniu, atvaizduota dviejose ašyse: įnašo marža eurai ir pardavimo apimtis kaip dalis bendrų picos pardavimų. Tai sukuria keturis kvadrantus, ir kiekvienas jums sako kažką kitą daryti. Aukšta marža, didelė apimtis: jūsų žvaigždės — saugokite jas, niekada neleiskite jų specifikacijai nukrypti, iškelkite jas. Aukšta marža, maža apimtis: paslėpti nugalėtojai — verti mažo postūmio meniu išdėstyme ar personalo rekomendacijoje, kad padidėtų apimtis. Maža marža, didelė apimtis: jūsų probleminiai vaikai — jie ryja jūsų maisto kaštų procentą būtent todėl, kad klientai juos myli, ir

jiems reikia arba mažo, atsargaus kainos koregavimo, arba specifikacijos sugriežtinimo, o ne pašalinimo. Maža marža, maža apimtis: negyvas svoris — picos, egzistuojančios todėl, kad kažkam jos kadaise patiko, pridedančios paruošimo sudėtingumo, atsargų prekių ir meniu painiavos, neuždirbdamos savo vietos.

Iliustruotai: Margherita, kainuojanti 11 €, kainuojanti 3,20 € ingredientais, įskaitant 130g mocarelos po 9,40 €/kg, duoda 7,80 € įnašo maržą — ir jei tai jūsų geriausiai parduodamas produktas, tai žvaigždė. „4 Mėsos Deluxe“, kainuojanti 16 €, apkrauta 180g mocarelos plius salamiu, kumpiu, šoninka ir dešra, gali kainuoti 7,90 € ingredientais — vos 8,10 € įnašo maržą, vos daugiau eurų nei Margherita, nepaisant 45% didesnės kainos, ir jei tai taip pat didelės apimties punktas, tai tyliai blogiausia jūsų meniu pica parduoti daugiau, o ne geriausia, grynai todėl, kad priedų kaštai auga greičiau nei kaina.



SLICE MARGIN MATRIX — KIEKVIENOS PICOS ATVAIZDAVIMAS PAGAL ĮNAŠO MARŽĄ IR PARDAVIMO APIMTĮ

Štai kodėl trumpesnis meniu nuosekliai pranoksta ilgesnį keliose vietose, ir tai iš tikrųjų ne estetinis argumentas — tai vykdymo argumentas. 14 punktų meniu reiškia, kad kiekvienas pizzaiolo kiekvienoje vietoje gali tiksliai laikyti kiekvieną specifikaciją galvoje. 30 punktų meniu reiškia, kad specifikacijos gyvena kortelėse, kurių niekas netikrina per penktadienio piko metą, sūrio porcijos skirtingai nukrypsta kiekvienoje vietoje, nes kiekvienos vietos personalas išsivystė savo santrumpą punktams, kuriuos gamina rečiau, ir jūsų Slice Margin Matrix tampa neįmanoma palaikyti atnaujintą, nes trečdalis punktų parduodama per retai, kad iš viso sugeneruotų patikimą maržos vaizdą.

Paleiskite Slice Margin Matrix savo pilnam meniu, iliustruotai, tarkim, 22 punktams: labai dažnai rasite, kad 6 iki 8 iš jų sėdi negyvo svorio kvadrante, kartu sudarydami mažiau nei 3% visų picos pardavimų, kartu nešdami pilną atsargų sudėtingumo, paruošimo mokymo laiko ir specifikacijos nuokrypio rizikos dalį. Šių punktų atsisakymas retai kainuoja jums reikšmingas pajamas — dauguma tos apimties migruoja į jūsų žvaigždes ir paslėptus nugalėtojus, kurie jau yra jūsų geriausios maržos punktai — o tai reikšmingai supaprastina mokymą kiekvienoje vietoje, kurią bandote atidaryti.

Priedai ir gėrimai taip pat nusipelno vietos šioje analizėje, nes jie dažnai yra tylus pelno variklis, subsidijuojantis picos meniu, kainuojantį dėl konkurencingumo, o ne grynos maržos. Česnako duonelių krepšelis ar priedinė salotą dažnai neša įnašo maržos procentą gerokai virš bet kurios picos meniu, tiesiog todėl, kad ingrediento kaina žema, o klientai nelygina kainos priedo su konkurentu taip, kaip mintyse lygina Margherita kainą. Skardinės ar čiaupo gėrimas panašiai rutiniškai duoda įnašo maržą virš 70%. Nieko iš to nepasirodo, jei jūsų maržos analizė žiūri tik į picas — ir tai reiškia, kad vadovas, sutelktas grynai į picos pardavimo apimtį, optimizuoja neteisingą skaičių, o vadovas, apmokytas siūlyti priedą ir gėrimą su kiekvienu užsakymu, tyliai apsaugo bendrą vietos maržą labiau, nei bet koks su pica susijęs sprendimas galėtų.

Šią savaitę: sukurkite keturių kvadrantų matricą savo tikram meniu, naudodami paskutinių 90 dienų pardavimo duomenis punktų lygiu ir tikrus ingredientų kaštus vienai picai — ne prielaidos kaštus, savo tikruosius dabartinius sūrio ir priedų

svorius, pasvertus, jei jau seniai netikrinote. Identifikuokite savo negyvo svorio kvadrantą ir nuspręskite, kiekvienam jame esančiam punktui, ar jis uždirba savo vietą meniu, kurį ketinate prašyti antros ir trečios vietos vykdyti tobulai.

SLICE MARGIN MATRIX — MENU PAVYZDYS

Pica	Maisto kaštai	Kaina meniu	Marža
Margherita	€1.40	€9.50	85%
Pepperoni	€2.10	€11.00	81%
Keturių sūrių	€2.60	€12.50	79%
Prosciutto ir rukola	€3.30	€14.00	76%
Menu vidurkio tikslas	—	—	80%+

Šią Savaitę

1

Paimkite 90 dienų pardavimo duomenis punktų lygiu ir savo tikrus, dabartinius ingredientų kaštus vienai picai — pasverkite sūrį, jei jau seniai netikrinote.

2

Atvaizduokite kiekvieną picą keturiuose Slice Margin Matrix kvadrantuose: žvaigždės, paslėpti nugalėtojai, probleminiai vaikai, negyvas svoris.

3

Identifikuokite negyvo svorio kvadrante esančius punktus ir nuspręskite, ar kiekvienas jų uždirba savo vietą.

4

Patikrinkite priedų ir gėrimų maržas ir apmokykite personalą siūlyti po vieną iš kiekvieno su kiekvienu užsakymu.

5

Atsisakykite patvirtintų negyvo svorio punktų ir supaprastinkite meniu prieš mokant antrą ar trečią vietą pagal jį.

SKYRIUS 6

Platformų Problema: Pristatymo Ekonomika

Kaina yra tai, ką moki. Vertė yra tai, ką gauni.

— WARREN BUFFETT

Pirmą kartą, kai savininkas šalia vidinių užsakymų duomenų padeda pristatymo platformos ataskaitą, dažniausiai kyla ilga pauzė. Ne todėl, kad komisinio dydis stebina — dauguma savininkų iš atminties gali nurodyti savo platformos dalį, kažkur tarp 20% ir 35%, priklausomai nuo sandorio ir rinkos. Pauzė ateina, kai jie mato, ką tas komisinis iš tikrųjų daro picos maržai, kai jis sudedamas su ingredientų kaštais, pakuote ir platformos mokėjimų apdorojimo mokesčiu, ir supranta, kad meniu pelningai atrodanti pica gali beveik atsiperkamumo taške, arba blogiau, tą akimirką, kai ji išeina per platformą.

Štai aritmetika, kurios dauguma savininkų niekada aiškiai neatliko. Paimkite picą, kainuojančią 14 € parduotuvėje. Ingredientų kaštai, iliustruotai, 4,10 €. Pakuotė pristatymui, papildomi 0,35 €, kurių nemokate už valgymo vietoje užsakymą. Platformos komisinis 28% nuo 14 € sudaro 3,92 €. Pridėkite platformos mokėjimų apdorojimo dalį, dažnai įskaičiuotą, bet siekiančią maždaug papildomus 2–3%, tarkim, 0,35 €. Bendra tos picos pristatymo per platformą kaina: 8,72 €, paliekant 5,28 € įnašo maržą — palyginti su 9,55 € tai pačiai picai, parduotai parduotuvėje. Platformos pica uždirba 55% to, ką uždirba parduotuvės pica, su tais pačiais ingredientais, ta pačia darbo jėga jai pagaminti, tuo pačiu krosnies laiku. Praleiskite pakankamai apimties tuo kanalu, nesuprasdami tos spragos, ir vieta gali turėti judrų, pilnai užsakytą vakarą ir vis tiek paskelbti nuviliančią savaitę, nes „judrus“ ir „pelningas“ tyliai tapo skirtingais klausimais, priklausomai nuo to, kuriuo kanalu atėjo užsakymas.

CHANNEL P&L PER ORDER

**Menu kaina – ingredientų kaštai – pristatymo
pakuotė – platformos komisinis – mokėjimų
apdorojimo mokestis = įnašo marža,
skaičiuojama atskirai kiekvienam kanalui.**

Įrankis yra **Channel P&L Per Order** — ta pati pica, tie patys ingredientai, praleisti per kiekvieną kanalą, kurį jūsų vieta iš tikrųjų naudoja (valgymui vietoje, atsiėmimui, nuosavam pristatymui ir kiekvienai trečiosios šalies platformai atskirai, nes jų komisinio struktūros retai sutampa), kad matytumėte įnašo maržą pagal kanalą, o ne vieną sujungtą vidurkį, kuris slepia problemą. Sujungti vidurkiai pavojingi būtent todėl, kad gali atrodyti sveiki — vieta, turinti 40% užsakymų per platformą su 55% pilnos maržos, sujungta su 60% užsakymų su pilna marža vietoje ir atsiėmimu, vis dar rodo bendrą maržą, kuri mėnesio pelno (nuostolio) ataskaitoje atrodo priimtina, kartu slėpdama, kad beveik pusė jūsų užsakymų apimtys augimo ateina per kanalą, mokantį jums mažiausiai už picą.

Tai nereiškia atsisakyti platformų — tai būtų neteisinga pamoka, nes pasiekiamumas yra realus, o naujų klientų pritraukimas per platformą dažnai yra vienintelis įperkamas būdas naujai antrai ar trečiai vietai iš viso būti atrastai per pirmuosius kelis mėnesius. Tai reiškia naudoti platformas apgalvotai, darbui, kuriam jos iš tikrųjų geros, o ne traktuoti jas kaip pagrindinį kanalą pagal numatytuosius nustatymus, nes taip atsitiko niekam

nenusprendus. Platformos puikios pasiekiamume — klientas naujame rajone atranda, kad jūsų antra vieta egzistuoja, naršo kategorijos puslapį, bando jus pirmą kartą su mažu įsipareigojimu. Jos brangios kaip pakartotinio kliento kanalas, nes kiekvienas užsakymas iš ištikimo nuolatinio kliento vis tiek moka tą patį 28% komisinį, amžinai, nebent su tuo kažką padarysite.

Tas „kažkas“ yra **tiesioginio užsakymo migracijos planas**: apgalvota seka, perkelianti klientą nuo pirmo jo užsakymo platformoje prie tiesioginio santykio su jūsų vieta, neapsimetant, kad platformos nėra. Pirmas žingsnis, kiekviena dėžė, išeinanti per platformą, vis dar neša kortelę ar spausdintą įdėklą, siūlantį kuklią, tikrą paskatą — tarkim, 10% nuolaidą — kitą kartą užsisakyti tiesiogiai, nes platformos sąlygos paprastai draudžia nuolaidas jos pačios kanale, bet retai draudžia jūsų paties reklamą. Antras žingsnis, jūsų pačių užsakymų sistema (svetainė ar programėlė) turi būti bent tokia pat greita ir lengva kaip platforma, nes klientas, kuris kartą pabando tiesioginį užsakymą ir randa jį nepatogiu, negrįžtamai grįžta prie platformos ir nieko nepasako, kodėl. Trečias žingsnis, sekite tai — pakartotinių klientų, perėjusių nuo platformos-pirma prie tiesioginio-pirma užsakymų, dalis yra skaičius, vertas stebėti kas mėnesį vienai vietai, nes tai geriausias vienas prognozuotojas, ar jūsų maržos struktūra su laiku linkusi link platformos sąlygų ar jūsų pačių.

Illustruotai, vieta, sąmoningai pradedanti šią migraciją — įdėklų kortelės, iš tikrųjų greitas tiesioginio užsakymo srautas, ir personalas, apmokytas apie tai paminėti atsiėmimo metu — gali per aštuonis mėnesius pereiti nuo 65% platformos užsakymų

dalies iki 48%, be jokio bendros užsakymų apimties kritimo, nes užsakymai neišnyko, jie tiesiog persikėlė į kanalą, mokantį beveik dvigubą maržą už picą. Vietoje, darančioje 1 800 picų per mėnesį, net 15 procentinių punktų apimties perkėlimas nuo platformos į tiesioginį, esant maždaug 4,30 € maržos skirtumui, apskaičiuotam aukščiau, vertas maždaug 1 160 € per mėnesį atgautos įnašo maržos — pinigų, kurie visada ten buvo, tik buvo išmokami durimis kaip platformos komisinis, o ne likę versle.

Dar vienas skirtumas, vertas aiškiai paminėti, nes savininkai jį nuolat painioja: ne visos platformų komisinio struktūros yra vienodos, ir kelių vietų savininkai turi svertą, kurio neturi vienos vietos savininkai. Kai valdote tris, keturias, penkias vietas per tą pačią platformos paskyrą, turite tikrą derybų poziciją — tikrus, palyginamus apimties duomenis iš kelių vietų, kuriuos platformos paskyros vadybininkas gali panaudoti viduje, kad pateisintų žemesnę sujungtą kainą, ypač jei esate pasiruošę įsipareigoti dėl išskirtinio vietos ar išimtinumo vienoje platformoje, o ne konkurento. Mažai nepriklausomų savininkų kada nors paklausia. Kelių vietų picerijos užsitikrino komisinio sumažinimą nuo dviejų iki keturių procentinių punktų tiesiog pateikdamos savo pačių Channel P&L Per Order duomenis platformos atstovui ir tiesiogiai paklausdamos, ginkluoti skaičiais, o ne miglota skundu apie aukštus mokesčius — skirtumas tarp „jūsų komisinis atrodo brangus" ir „štai tiksliai, kiek man tai kainuoja už užsakymą keturiose vietose, ir štai apimtis, kuriai galiu įsipareigoti už geresnę kainą" yra skirtumas tarp ignoravimo ir susitikimo gavimo.

Šią savaitę: paimkite vieną iš savo geriausiai parduodamų picų ir paleiskite Channel P&L Per Order per kiekvieną kanalą, kuriuo jūsų vieta iš tikrųjų parduoda, naudodami savo tikrus komisinio tarifus ir tikrus pakuotės kaštus. Jei dar neturite tiesioginio užsakymo paskatos, esančios kiekvienoje platformos dėžėje, parašykite įdėklo kortelės tekstą jau šiandien — tai kainuoja beveik nieko ir yra pirmas migracijos plano žingsnis, kuris kaupiasi metų metus.

Pradžia

1

Paleiskite Channel P&L Per Order geriausiai parduodamai picai per kiekvieną kanalą — valgymui vietoje, atsiėmimui, nuosavam pristatymui ir kiekvienai platformai atskirai.

2

Palyginkite tikrąją įnašo maržą pagal kanalą su savo mėnesio sujungtu vidurkiu, kad pamatytumėte, ką ji slepia.

3

Parašykite įdėklo kortelės tekstą, siūlantį tikrą nuolaidą tiesioginiam užsakymui, ir įdėkite ją į kiekvieną platformos dėžę šią savaitę.

4

Išbandykite savo svetainės ar programėlės užsakymo srauto greitį prieš platformą ir ištaisykite bet kokią trintį, kurią rasite.

5

Jei valdote tris ar daugiau vietų, paprašykite susitikimo su savo platformos atstovu ir atsineškite savo pačių Channel P&L duomenis.

SKYRIUS 7

Nuosavas Pristatymas, Platformos Pristatymas Ar Tik Atsiėmimas

Ne viskas, ką galima suskaičiuoti, yra svarbu, ir ne viskas, kas svarbu, gali būti suskaičiuota.

— PRISKIRIAMA WILLIAM BRUCE CAMERON

Kiekvienas užsakymo įvykdymo sprendimas šiame versle yra formuojamas kaip atstumo klausimas, ir tai neteisingas formavimas. Savininkai klausia „kaip toli turėtume pristatyti?“, tarsi vien atstumas nulemtų pelningumą, ir nustato pristatymo spindulį žemėlapyje — 3 kilometrai, 5 kilometrai — remdamiesi nuojauta, kiek yra „pagrįsta“. Tikrasis pristatymo pelningumo variklis nėra atstumas. Tai tankumas: kiek pristatomų užsakymų telpa spindulyje, kurį nubrėžiate, nes pristatymo vairuotojo kaštus dominuoja laikas, o laiką dominuoja tai, kaip toli vieni nuo kitų yra nuoseklūs stotelės, o ne tai, kaip toli nuo parduotuvės yra bet kuri viena stotelė.

Tai taip pat sprendimas, kurį savininkai dažniausiai priima vieną kartą, atidarant pirmą vietą, ir po to niekada iš naujo neapsvarsto — net kai vietos užsakymų modelis per dvejus ar trejus metus visiškai pasikeičia. Spindulys, nustatytas atidarymo savaitės spėjimais, pažodžiui nukopijuojamas į kiekvienos kitos vietos nustatymus, įskaitant platformų sąrašus, kur per platus spindulys reiškia vairuotojus, praleidžiančius daugumą apmokamos valandos vairuodami, o ne pristatydami, o per siauras spindulys reiškia paliekamą neaptarnautą iš tikrųjų pelningą, tankią artimą paklausą, nes niekas nesugalvojo jo praplėsti, kai rajono užsakymų modelis paaiškėjo iš tikrų duomenų.

Įsivaizduokite 2 penkių kilometrų spindulius. Vienas guli virš tankaus gyvenamojo rajono su siauromis gatvėmis ir daugiabučiais — vairuotojas gali realistiškai atlikti keturias stoteles per valandą jame. Kitas tęsiasi į mažiau tankią priemiestinę ar pusiau kaimiškąją zoną su ilgais įvažiavimais ir plačiai išdėstytomis gatvėmis — tas pats vairuotojas, tas pats

transporto priemonė, tas pats spindulio dydis, gali atlikti tik 2 stoteles per valandą. Identiškas spindulys, apytiksliai identiškos kuro sąnaudos kilometrui, laukinai skirtinga ekonomika, nes antrasis scenarijus moka pilną vairuotojo valandinį atlyginimą už pusę pristatymo pralaidumo.

Įrankis yra **Density-Radius Model**: vietoj to, kad pirmiausia nubrėžtumėte spindulį ir tikėtumėtės tankumo, apskaičiuojate minimalų užsakymų tankumą — užsakymų kvadratiniam kilometrui piko valandai — kurio jūsų pristatymo modeliui reikia, kad atsipirktų vairuotojo kaštai, ir tada patikrinte, ar jūsų faktinis ar prognozuojamas užsakymų modelis peržengia šią kartelę, prieš iš viso įsipareigojant nuosavam pristatymui. Pradėkite nuo pilnai apkrautų valandinių vairuotojo kaštų, įskaitant atlyginimą, transporto priemonės kaštus ar kilometrinę kompensaciją, ir draudimą — iliustruotai, 19 €/val. viskas įtraukta samdomam vairuotojui su įmonės motoroleriu. Jei tas vairuotojas gali atlikti, esant tikram jūsų vietos gatvių tankumui ir greičio apribojimams, 3,5 stotelės per valandą, jūsų kaštai vienam pristatymui yra 5,43 €, dar prieš išvengiant nė vieno euro platformos komisinio.

DENSITY-RADIUS MODEL

**Kaštai vienam pristatymui = pilnai apkrauti
valandiniai vairuotojo kaštai ÷ pasiekiamos
stotelės per valandą, palyginti su platformos
pristatymo mokesčiu, kad rastumėte
užsakymų tankumo atsipirkimo tašką.**

Palyginkite tai su pristatymo mokesčiu, kurį platforma jums, kaip pardavėjui, ima, arba komisinio priedu, kurį platformos ima už savo pristatymą — jei platformos pristatymas jums kainuoja atitinkmenį 4,80 € už užsakymą, o jūsų nuosavo pristatymo modelis, esant jūsų faktiniam tankumui, kainuoja 5,43 €, savo flotilės valdymas nėra automatiškai laimėjimas, kaip jaučiasi emociškai; tai sprendimas, kuriam reikia tikro tankumo skaičiaus, o ne prielaidos, kad „mūsų nuosavas vairuotojas turi būti pigesnis nei programėlė“. Būtent todėl tas pats pristatymo sprendimas gali būti teisingas vienoje vietoje ir neteisingas kitoje tai pačiai prekės ženklo. Pirma vieta tankiame miesto centre gali vykdyti pelningą nuosavą pristatymą 2,5 km spinduliu su lengvai pasiekiamomis keturiomis stotelėmis per valandą. Antra vieta mažiau tankioje priemiestinėje vietoje, atidaryta todėl, kad nuoma buvo patraukli, gali palaikyti tik 2 stoteles per valandą tame pačiame spindulyje — o tai reiškia, kad nuosavas pristatymas toje vietoje kainuoja beveik dvigubai daugiau už užsakymą, ir teisingas sprendimas ten yra pirmenybę teikti atsiėmimui su platformos pristatymu, dengiančiu likusią dalį, nors tai „tas pats prekės ženklas“, darantis „tą pačią picą“. Transporto priemonės pasirinkimas svarbus labiau, nei savininkai jam pripažįsta, ir tiesiogiai sąveikauja su tankumu. Motoroleris ar dviratininkas kurjeris gali prasukti tiksliai per tas siauras gatves ir nepatogų parkavimą, kurios automobilį daro lėtą ir brangų tankiame miesto baseine, dažnai pasiekdamas didesnę stotelių per valandą rodiklį nei automobilis toje pačioje teritorijoje, nepaisant to, kad veža mažiau užsakymų per reisą — o automobilis ar maža furgonetė uždirba savo išlaikymą mažiau tankiame, ilgesnio atstumo baseine, kur vienas kelių užsakymų

reisas, apimantis daugiau teritorijos, pranoksta kelis trumpus motoroleriu reisas. Priderinkite transporto priemonę prie apskaičiuoto tankumo profilio, o ne prie to, kokia transporto priemonė atsitiktinai stovi automobilių stovėjimo aikštelėje. Pakuotės tankumas taip pat svarbus, ir tai svertas, kurį savininkai per mažai naudoja. Vairuotojas, galintis nešti tris užsakymus vienu izoliuoto krepšio reisu, nes maršrutas atsitiktinai eina per tą patį pastatą ar gretimas gatves, efektyviai padvigubina savo valandinį pralaidumą, palyginti su trimis atskirais vieno užsakymo reisais. Maršruto grupavimo programinė įranga, sugrupuojanti netoli esančius užsakymus į vieną reisą — o ne griežtai dispečeruojanti pirmas-įėjo-pirmas-išėjo — yra vienas iš didžiausio sverto, mažiausiai kainuojančių pakeitimų, kuriuos gali padaryti savo pristatymo flotilę valdantis savininkas, nes jis tiesiogiai atakuoja tankumo problemą, nereikalaujant nė vieno naujo kliento. Iliustruotai, paleiskite Density-Radius Model hipotetinei antrai vietai: piko valandos užsakymų apimtis 22 užsakymai 4 km^2 baseine, duodanti $5,5 \text{ užsakymų/km}^2/\text{val.}$ tankumą. Esant pasiekiamam vairuotojo greičiui ir stotelės laikui, tas tankumas palaiko maždaug 3,2 stoteles vienam vairuotojui per valandą — patogiai virš jūsų 19 €/val. vairuotojo atsipirkimo taško, reikalaujančio maždaug $2,9 \text{ stotelių/val.}$, kad pralengtų jūsų platformos pristatymo mokestį. Nuosavas pristatymas čia peržengia kartelę. Paleiskite tą patį modelį vietai su 9 užsakymais tame pačiame 4 km^2 baseine — tankumas $2,25 \text{ užsakymų/km}^2/\text{val.}$, gerokai žemiau ribos — ir atsiėmimas-plius-platforma labai tikėtina yra pelningesnis sprendimas, nors tai jaučiasi kaip žingsnis atgal nuo „turėti savo vairuotojus“ kaip prekės ženklo teiginio. Yra hibridinė galimybė,

vertas aiškiai paminėti, nes savininkai dažnai traktuoja tai kaip binarinį pasirinkimą, kuriuo tai nėra: vykdykite nuosavą pristatymą glaudžiamame, tankiame vidiniame spindulyje, kur stotelių per valandą matematika aiškiai laimi, ir perduokite viską už to žiedo platformos pristatymo tinklui, kuris absorbuoja mažo tankumo, ilgo atstumo užsakymus, kuriuose jūsų nuosavas vairuotojas vis tiek prarastų pinigus. Tai suteikia jums nuosavo pristatymo maržos naudą ten, kur ji iš tikrųjų atsiperka, ir didesnę platformos vairuotojų baseiną užsakymams, kuriuose vien atstumas silpnina bet kurio vieno vairuotojo ekonomiką, neprivertiant visko-arba-nieko sprendimo visame jūsų baseine. Kelios kelių vietų picerijos vykdo būtent tokį padalijimą, kas šešis mėnesius iš naujo nubrėždamos vidinį žiedą, atnaujinant jų pačių užsakymų tankumo duomenis. Šią savaitę: sudarykite savo faktinių piko valandos pristatymo užsakymų žemėlapią prieš savo spindulį kiekvienai vietai ir apskaičiuokite tikrus užsakymus kvadratiniam kilometrui per valandą, tada palyginkite stoteles per valandą, kurias jūsų vairuotojas gali realistiškai pasiekti, su vairuotojo kaštais, reikalingais pralenkti jūsų platformos pristatymo ekonomiką. Nenustatykite spindulio iš naujo pagal jausmą — nustatykite jį pagal tankumo skaičių.

Šią Savaitę

1

Sudarykite savo piko valandos pristatymo užsakymų žemėlapi prieš dabartinį spindulį ir apskaičiuokite užsakymus kvadratiniam kilometrui per valandą.

2

Apskaičiuokite pilnai apkrautus valandinius vairuotojo kaštus, įskaitant atlyginimą, transporto priemonę ir draudimą.

3

Įvertinkite realistiškas stoteles per valandą esant faktiniam jūsų vietos gatvių tankumui ir apskaičiuokite kaštus vienam pristatymui.

4

Palyginkite tą skaičių su savo platformos pristatymo mokesčiu, kad nuspręstumėte, ar nuosavas pristatymas peržengia kartelę.

5

Jei tankumas aukštas dalyje spindulio ir žemas kitur, nubrėžkite vidinį nuosavo pristatymo žiedą ir perduokite likusią dalį platformai.

SKYRIUS 8

Dėžė Yra Produktas Pristatyme

Detalės nėra detalės. Jos sukuria dizainą.

— PRISKIRIAMA CHARLES EAMES

Pica, kuri išeina iš krosnies tobula ir atvyksta prie kliento durų po trisdešimties minučių nusivylusi, nėra virimo nesėkmė. Tai pakuotės nesėkmė, ir tai viena iš mažiausiai investuotų problemų visame pristatymo grandinėje, nes dėžė pasirenkama viena kartą, anksti, dažniausiai pagal kainą, ir po to niekada iš naujo neapsvarstoma, net kai likusi pristatymo veikla aplink ją bręsta.

Tai taip pat tyliausia problema atsiliiepimuose visoje veikloje, ir būtent todėl ji išgyvena neišspręsta metų metais. Klientas, kurio pica atvyko drėgna, retai rašo „dėžės vėdinimas buvo nepakankamas 62% hidratacijos testai 25 minučių kelionės laikui.“ Jis rašo „pica buvo šalta ir drėgna, daugiau neužsakysiu“, ir dauguma savininkų tai skaito kaip greičio problemą ar vairuotojo problemą, ir reaguoja bandydami nuskelti minutes nuo pristatymo laiko — kas padeda, bet gydo simptomą, palikdama tikrąjį pakuotės defektą nepaliestą. Įprasta, kad savininkas išleidžia tikrus pinigus antram vairuotojui, kad sutrumpintų vidutinį pristatymo laiką keturiomis minutėmis, kai 0,09 € pakuotės pakeitimas būtų išsprendęs tą pačią skundą pilniau ir žymiai pigiau.

Garai yra priešas, ir jie prognozuojami. Karšta pica generuoja drėgmę, sėdėdama uždarytoje dėžėje — plutos likutinis šilumos varo vandens garus iš padažo ir sūrio, ir jei tiems garams nėra kur eiti, jie kondensuojasi ant dangtelio vidaus ir laša atgal ant picos, per kelias minutes paversdami traškią bazę minkšta. Štai kodėl pica, kuri buvo iš tikrųjų puiki, kai išėjo iš jūsų krosnies, gali atvykti po penkiolikos minučių su apatine pluta, perėjusia iš traškios į garuose sudrėkusią ir suglebusią, ne dėl recepto,

tešlos ar vairuotojo kaltės — grynai dėl dėžės dizaino ir kelionės laiko blogai sąveikaujančių.

Sprendimas slypi vėdinime, ir vėdinimas yra dizaino problema su teisingu atsakymu, priklausančiu nuo jūsų konkrečios dėžės, jūsų konkrečios picos drėgmės kiekio ir jūsų konkretaus tipinio kelionės laiko — dėl ko bendri patarimai, tokie kaip „naudokite vėdinamą dėžę“, nepakankamai vertina tą darbą. Kai kurioms dėžėms reikia iškirptų angų dangtelyje. Kai kurios naudingos iš gofruoto įdėklo, kuris šiek tiek pakelia picą nuo dėžės dugno, leidžiant orui cirkuliuoti apačioje, o ne gaudant drėgmę tiesiai prie plutos. Kai kurios naudingos iš abiejų. Nieko iš to negalima atspėti iš tiekėjo rinkodaros medžiagos — tai turi būti testuojama su jūsų faktiniu produktu ir jūsų faktiniu pristatymo laiku.

Tai **Fifteen-Minute Box Test** — paprastas, pakartojamas protokolas, kurį kiekviena vieta turėtų vykdyti, kai tik ji keičia dėžės tiekėją, dėžės dizainą, ar reikšmingai keičia vidutinį pristatymo laiką. Iškepkite standartinę picą pagal normalią specifikaciją. Supakuokite ją tiksliai taip, kaip darytumėte tikram pristatymo užsakymui. Palikite ją sėdėti, uždarytą, per faktinį vidutinį vietos pristatymo laiką — ne geriausią atvejį, o tikrą vidurkį, paimtą iš dispečerio duomenų. To laiko pabaigoje atidarykite dėžę ir įvertinkite ją pagal keturis kriterijus: plutos tekstūra (traški, priimtina kieta, ar minkšta/drėgna), matomas kondensatas ant dangtelio, sūrio ir priedų slydimas (ar kažkas pasislinko, vėdinimo nepakankamumo ar nepakankamai iškepusios bazės, neišlaikiusios struktūros, ženklas), ir temperatūra picos centre zondiniu termometru. Vykdykite šį testą su trimis ar keturiomis kandidatinėmis dėžėmis ir vėdinimo

konfigūracijomis šalia vienas kito, vertinamas daugiau nei vieno žmogaus, kad niekas tiesiog nepatvirtintų savo šališkumo dėžei, kurios paletę jau nusipirko.

Fifteen-Minute Box Test Vykdymas

- 1 Iškepkite standartinę picą pagal normalią specifikaciją ir supakuokite ją tiksliai taip, kaip tikram pristatymo užsakymui.
- 2 Palikite ją sėdėti uždarytą per faktinį vidutinį vietos pristatymo laiką, paimtą iš dispečerio duomenų.
- 3 Įvertinkite plutos tekstūrą, kondensatą ant dangtelio, priedų slydimą ir centro temperatūrą zondiniu termometru.
- 4 Pakartokite su dviem ar trimis alternatyviomis dėžės ar vėdinimo konfigūracijomis, vertinamas antro žmogaus.
- 5 Pasirinkite geriausiai veikiančią konfigūraciją ir patvirtinkite ją nepriklausomai kiekvienoje kitoje vietoje.

Iliustruotai: vieta, testuojanti tris konfigūracijas prie tikro vidutinio 22 minučių pristatymo laiko, nustatė, kad jos esama nevėdinama dėžė įvertinta drėgna plutos tekstūroje su stipriu kondensatu ant dangtelio; tos pačios dėžės versija su dviem vėdinimo angomis įvertinta priimtina kieta su lengvu kondensatu; o vėdinama dėžė su gofruotu įdėklu įvertinta traškia be jokio matomo kondensato. Įdėklo versija kainavo 0,09 € daugiau už dėžę nei paprasta vėdinama versija — esant 1 800 pristatymo užsakymų per

mėnesį, tai papildomas 162 € mėnesio išlaidas. Prieš tas kaštas, vietos atsiliepiamų, konkrečiai susijusių su pristatymu, skundai, minintys „drėgna“, „šalta“ ar „subyrėjo“ — sekami kaip paprastas raktažodžio žymė gaunamuose atsiliepiamuose ir grąžinimo prašymuose — sumažėjo maždaug dviem trečdaliais per kitą ketvirtį. Net esant konservatyviam įvertiui, kiek viena išvengta vienos žvaigždutės recenzija kainuoja vietai prarastose ateities rezervacijose, 162 € per mėnesį yra trivialiai lengvas mainas.

Kelionės laikas sąveikauja su visu tuo daugiau, nei savininkai tikisi, kas tiesiogiai grįžta atgal prie tankumo modelio iš praėjusio skyriaus — vieta, vykdanči glaudžias, tankias, keturių stotelių per valandą pristatymo trasas, saugo savo dėžės veikimą beveik tiek pat, kiek saugo savo vairuotojo ekonomiką, nes kiekviena papildoma minutė dėžėje yra dar viena minutė garų, veikiančių prieš pluta. Dėžė, įvertinta „priimtina kieta“ prie vidutinio 18 minučių pristatymo laiko, gali įvertinti „drėgna“ prie 32 minučių, jei jūsų maršrutizavimas neefektyvus judrų vakarą, o tai reiškia, kad jūsų pakuotės pasirinkimas ir jūsų pristatymo spindulio sprendimas iš 7 skyriaus iš tikrųjų nėra atskiri sprendimai — tai tas pats sprendimas, matomas iš dviejų skirtingų kampų, ir dėžės testavimas tik geriausiais pristatymo laikais paslėps problemą, kuri pasirodo tiksliai jūsų judriausiais, pelningiausiais vakarais.

Kelių vietų savininkai turi dar vieną priežastį reguliariai vykdyti šį testą, kurios neturi vienos vietos savininkai: dėžės veikimas negarantuotai perkeliamas tarp vietų, net jei pati dėžė identiška, nes virtuvės aplinkos drėgmė, krosnies tipas ir vidutinis pristatymo laikas gali skirtis nuo vietos iki vietos. Iš centrinės gamyklos tiekama tešla (3 skyrius), iškepta kitokio tipo krosnyje

antroje vietoje, gali laikyti drėgmę kitaip nei ta pati tešla, iškepta jūsų originalioje krosnyje, o tai reiškia, kad pirmoje vietoje patvirtinta dėžės konfigūracija yra pradinė hipotezė antroje vietoje, o ne garantuotas atsakymas — vykdykite Fifteen-Minute Box Test nepriklausomai kiekvienoje vietoje, o ne darykite prielaidą, kad pirmos vietos rezultatas persikelia.

Šią savaitę: vykdykite Fifteen-Minute Box Test — ar geriau, testą prie faktinio jūsų vidutinio pristatymo laiko, koks bebūtų tas skaičius — su dabartine dėže ir bent viena alternatyvia konfigūracija, vertinamas nepriklausomai dviejų žmonių. Jei niekas jūsų vietoje to nepadarė per pastaruosius 12 mėnesių, jūsų dėžė beveik tikrai niekada nebuvo patvirtinta pagal tai, kaip jūsų pristatymo laikas iš tikrųjų pasikeitė, kai augote.

Pradžia

- 1 Paimkite savo tikrą vidutinį pristatymo laiką iš dispečerio duomenų — ne geriausią atvejį.
- 2 Supakuokite standartinę picą ir palikite ją sėdėti uždarytą tiksliai tą laiką.
- 3 Įvertinkite ją plutos tekstūroje, kondensate ant dangtelio, priedų slydime ir centro temperatūroje zondiniu termometru.
- 4 Testuokite bent 2 kitas dėžes ar vėdinimo konfigūracijas tuo pačiu būdu, vertinamas antro žmogaus.
- 5 Pasirinkite geriausiai veikiančią konfigūraciją ir vykdykite tą patį testą nepriklausomai kiekvienoje kitoje vietoje.

SKYRIUS 9

Vietos Parinkimas Picai

Matuok 2 kartus, pjauk vieną kartą.

— TRADICINIS PRIEŽODIS

Brangiausia klaida visoje šioje knygoje yra pasirinkti neteisingą antrą vietą, nes, skirtingai nei bloga tešlos partija ar prastai parduodamas meniu punktas, bloga vieta yra kelerių metų nuomos įsipareigojimas, kurio negalite ištaisyti geresniu mokymu ar griežtesne specifikacija. Ir klaida beveik visada kyla iš tos pačios šakninės priežasties: savininkas vertina antrą vietą kaip nekilnojamąjį turtą — pėsčiųjų srautą, nuomą kvadratiniam metrui, kaip erdvė atrodo — o ne kaip picos gamybos ir pristatymo objektą su savo konkrečiais reikalavimais, kurie neturi nieko bendra su tuo, kaip žavi atrodo vitrina.

4 veiksniai svarbūs picos vietai labiau nei beveik bet kuriai kitai restoranų koncepcijai, ir kiekvienas jų per mažai tikrinamas jaudulyje, radus erdvę, kuri „atrodo teisinga“. Gyvenamasis tankumas jūsų realistiškame pristatymo spindulyje, nes picos pristatymo ekonomika gyvena ir miršta pagal tankumo matematiką iš 7 skyriaus, o graži vieta pagrindinėje gatvėje, apsupta biurų, kurie ištuštėja iki 18 val., yra prasta pristatymo vieta, nesvarbu, kaip gerai pėsčiųjų srautas atrodo pietų metu. Pėsčiųjų srautas atsiėmimui ir riekelių prekybai, jei tai jūsų modelio dalis, kas yra iš tikrųjų kitokia metrika nei gyvenamasis tankumas ir reikalauja savo patikrinimo — vieta gali turėti puikius praeivių skaičiavimus ir siaubingą aplinkinį namų ūkių tankumą, arba atvirkščiai. Tiesioginė konkurencija, reiškianti ne tik „ar šioje gatvėje yra kita picerija“, bet konkretnį klausimą: ar jau yra kita panašios kokybės ir kainos picerija, aptarnaujanti būtent šį baseiną, nes vieta su trimis vidutiniškomis tinklo picos parinktimis netoliese yra daug geresnė galimybė nei vieta 2 durimis nuo kitos iš tikrųjų puikios nepriklausomos. Ir dujų ar elektros

tiekimas, pakankamas jūsų krosniai — tokia bazinė veiksnys, kad ji praleidžiama, ir tokia brangi taisyti pasirašius, kad savininkai rutiniškai baigia išleisdami penkiaženklus sumas dėl elektros ar dujų magistralės atnaujinimo, apie kurio poreikį nežinojo, kol nepasirodė krosnies montuotojas.

Įrankis yra **Pizza Site Score** — svertinis kontrolinis sąrašas, vykdomas prieš pasirašant bet ką, ne po. Įvertinkite kiekvieną kandidatinę vietą nuo 0 iki 5: gyvenamasis tankumas pristatymo spindulyje, pėsčiųjų srautas atsiėmimui (jei aktualu jūsų modeliui), tiesioginės konkurencijos intensyvumas (5 = mažai ar jokie, 0 = prisotinta panašios kokybės), komunalinių paslaugų pajėgumas jūsų krosnies tipui, raštu patvirtintas nuomotojo ar rangovo apsilankymo, o ne laikoma savaime suprantamu dalyku, parkavimas ar prieiga pakrovimui dėl pristatymų ir vairuotojo atsiėmimo, nuoma kaip procentas jūsų realistiškų prognozuojamų pajamų tam konkrečiam baseinui, o ne miesto vidurkis, ir — veiksnys, kurį savininkai dažniausiai praleidžia — matomumas ir iškabos teisės, nes vieta, paslėpta už kito pastato su ribotomis iškabomis, gali turėti puikų pagrindinį tankumą ir vis tiek metų metais neveikti gerai vien dėl atradimo. Svertą teikite komunalinių paslaugų pajėgumui ir gyvenamajam tankumui labiausiai, nes šie 2 yra sunkiausi ir brangiausi ištaisyti po fakto; svertą teikite toliau nuomos ir pajamų santykiui bei konkurencijai; traktuokite pėsčiųjų srautą ir iškabas kaip realius, bet antraeilius veiksnys, kurie svarbesni riekelių formatui nei pristatymo formatui.

PIZZA SITE SCORE

Septynių svertinių vertinimų 0–5 suma — gyvenamasis tankumas, pėsčiųjų srautas, konkurencija, komunalinių paslaugų pajėgumas, parkavimas/pakrovimas, nuomos-pajamų santykis, matomumas — iš galimų 35.

Įsivaizduokite 2 savininkus, apžiūrinčius kandidatines vietas tą pačią savaitę. Vienas įeina į šviesią kampinę vienetą madingoje pagrindinėje gatvėje, įsivaizduoja eilę prie durų, ir pradeda mintyse dekoruoti, dar prieš patikrindamas nė vienos komunalinės linijos. Kitas, naudodamas Pizza Site Score, eina ta pačia gatve, pastebi puikų pėsčiųjų srautą, tada sužino, kad pastato dujų tiekimas yra gyvenamosios klasės, o aplinkiniai kvartalai daugiausia biurais, kurie ištuštėja iki 19 val. — ir nueina, nesuįtautas to, kaip gerai vieta atrodė iš pirmo žvilgsnio.

Štai principas, kuris turėtų vadovauti kiekvienai antros vietos paieškai, ir jis yra tas, kuriam savininkai labiausiai priešinosi, nes jaučiasi neambicingas: antra vieta turėtų būti pirmosios kopija, o ne atnaujinimas. Instinktas po sėkmingos pirmos vietos yra siekti kažko didesnio, ryškesnio, prestižiškesnėje miesto dalyje, nes sėkmė jaučiasi, tarsi turėtų būti apdovanota gražesne erdve. Priešinkitės tam. Jūsų pirma vieta pasisėkė dėl konkrečios tankumo, konkurencijos ir komunalinių paslaugų atitikimo kombinacijos, kurią dabar galite tiksliai apibūdinti naudodami Pizza Site Score — eikite ir raskite kitą vietą, kuri panašiai

vertinama pagal tą patį profilį, kitame baseine, o ne vietą, kuri vertinama kitaip, bet „jaučiasi kaip atnaujinimas“. Didesnė, prestižiškesnė erdvė su blogesniu gyvenamuoju tankumu ir siauresniu elektros tiekimu nėra geresnė vieta. Tai blogesnė vieta su gražesnėmis grindimis.

Iliustruotai: pirma vieta vertinama 4 balais gyvenamajame tankume, 3 pėsčiųjų sraute, 4 konkurencijoje, 5 komunalinių paslaugų pajėgume (tikslingai pritaikyta nuo pat pradžių), 3 parkavime, 4 nuomos-pajamų santykyje, 3 matomume — iš viso 26 iš 35. Kandidatinė antra vieta, kuria savininkas susižavėjęs, madingesnėje miesto dalyje, vertinama 2 balais tankume (daugiausia biurui), 5 pėsčiųjų sraute, 2 konkurencijoje (2 kitos gerbiamos nepriklausomos netoliese), 2 komunalinėse paslaugose (reikėtų dujų magistralės atnaujinimo), 4 parkavime, 2 nuomos-pajamų santykyje (nuoma 40% didesnė nei pirmos vietos, atsižvelgiant į realistišką prognozuojamą apimtį), ir 5 matomume — iš viso 22 iš 35, ir kritiškai, silpna tiksliai dviejose sunkiausiai svertinamose kategorijose. Antra kandidatė ramesniame, labiau gyvenamajame rajone vertinama 5, 2, 4, 4, 4, 5, 2 — iš viso 26, beveik tiksliai atitinkanti pirmos vietos profilį, nepaisant to, kad apžiūros metu jaučiasi žymiai mažiau įdomi nei madinga parinktis. Pizza Site Score egzistuoja būtent tam, kad pagautų šį atotrūkį tarp to, kas jaučiasi įdomu, ir to, kas iš tikrųjų veiks.

Viena praktinė pastaba dėl komunalinių paslaugų veiksnio konkrečiai, nes tai tas, kurį labiausiai linkstama laikyti savaime suprantamu, o ne patvirtinti: niekada nepasitikėkite nuomotojo žodžiu dėl dujų ar elektros pajėgumo, ir niekada nedarykite

prielaidos, kad erdvė, kurioje anksčiau buvo restoranas, automatiškai turi tai, ko reikia jūsų krosniai. Ankstesnio nuomininko keptuvės ir grilio konfigūracija nieko nepasako apie tai, ar elektros tiekimas gali padengti aukštinės krosnies apkrovą, o ankstesnio nuomininko gyvenamosios klasės dujų prijungimas gali būti visiškai nepakankamas komercinei picų krosniai reikalingam BTU. Paprašykite rangovo fiziškai patvirtinti pajėgumą pagal jūsų konkrečios krosnies specifikacijų lapą prieš pasirašant, ne po — tos vizito kaina yra trivaliai maža, palyginti su spragos atradimo kaina po to, kai nuoma pasirašyta ir įranga užsakyta.

Šią savaitę: įvertinkite savo esamą geriausiai veikiančią vietą pagal Pizza Site Score, kad nustatytumėte savo pačių bazinį profilį, tada įvertinkite kiekvieną šiuo metu svarstomą vietą pagal tą pačią bazę — ir būkite įtarūs bet kuriai įdomiai kandidatei, kuri vertinama reikšmingai žemiau tankume ar komunalinių paslaugų pajėgume nei vieta, kurią bandote atkartoti.

Šią Savaitę

1

Įvertinkite savo geriausiai veikiančią esamą vietą visose septyniose Pizza Site Score dimensijose, kad nustatytumėte savo bazinį profilį.

2

Įvertinkite kiekvieną šiuo metu svarstomą kandidatinę antrą vietą pagal tą patį septynių punktų kontrolinį sąrašą.

3

Paprašykite rangovo raštu patvirtinti dujų ar elektros pajėgumą kandidatinės vietos krosniai, o ne nuomotojo žodžio.

4

Atmeskite bet kurią įdomią kandidatę, kuri vertinama reikšmingai žemiau jūsų bazės tankume ar komunalinių paslaugų pajėgume.

5

Pirmenybę teikite kandidatei, kuri atitinka jūsų pirmos vietos profilį, o ne tai, kuri tiesiog jaučiasi kaip atnaujinimas.

SKYRIUS 10

Vadovas, Kuris Nesate Jūs

Pasitikėk, bet tikrink.

— RUSŲ PRIEŽODIS

Tai skyrius, kuriam savininkai labiausiai priešinasi atidžiai skaityti, nes jis iš tikrųjų ne apie picą. Jis apie sunkiausią psichologinį perėjimą augant bet kuriam savininko valdomam verslui: išmokti pasitikėti kažkuo kitu tuo, ką pastatėte savo rankomis, standartu, kurį galbūt niekada visiškai nepatikėsite atitinkantį jūsų pačių — nes tikriausiai neatitiks — o verslas privalo vis tiek pavykti.

Daugybė savininkų gali išrecituoti savo tešlos hidratacijos procentą iki dešimtosios, bet visiškai sustingsta, kai paklausiami, ką konkrečiai jie tikisi, kad jų naujas vietos vadovas nuspręs vienas, o ką eskaluos jiems. Tas neaiškumas nėra asmenybės trūkumas — tai natūralus rezultatas to, kad niekada anksčiau nereikėjo to suformuluoti. Vienoje vietoje savininkas buvo sprendimų priėmėjas viskam, tad niekada nebuvo ribos, kurią reikėtų apibrėžti. Dviejose vietose tos ribos nebuvimas tampa didžiausiu trinties šaltiniu tarp savininko ir vadovo, nes vadovas arba eskaluoja viską (išsekindamas savininką ir sužlugdydamas visą vadovo samdymo tikslą), arba nusprendžia viską vienas (gąsdindamas savininką, kuris apie problemas sužino tik joms susikaupus).

Sprendimas yra **Manager Mandate** — rašytinis dokumentas, įteikiamas kiekvienam vietos vadovui pirmą dieną, kuris nubrėžia liniją aiškiai, o ne palieka ją atrasti bandymų ir klaidų būdu per skausmingus mėnesius. Jame yra 3 sąrašai, ne vienas. Pirma, standartizuota ir neginčytina: punktai iš jūsų Tešlos DNR Lapo, jūsų Slice Margin Matrix specifikacijos, jūsų atidarymo ir uždarymo kontroliniai sąrašai, jūsų sveikatos ir saugos procedūros — dalykai, kurie turi būti identiški kiekvienoje vietoje, nepriklausomai nuo vadovo pageidavimo, nes jie saugo prekės

ženklą ir Copyability Scorecard investiciją iš 1 skyriaus. Antra, deleguota ir vadovo valdoma: personalo grafikų sudarymas biudžeto ribose, kasdienis užsakymas iš tiekėjų sutartų minimalių lygių ribose, klientų skundų nagrinėjimas iki apibrėžtos grąžinimo ribos, vietinės rinkodaros sprendimai mėnesio biudžeto ribose — sprendimai, kuriuos vadovas turėtų priimti nesitardamas, nes patvirtinimo reikalavimas šiose srityse ardo tiek jo autoritetą, tiek jūsų pačių laiką. Trečia, nedelsiant eskaluoti: bet koks sveikatos ir saugos incidentas, reikšmingas neigiamas atsiliepimas ar viešas skundas, tiekėjo prašymas keisti sąlygas, personalo drausminis veiksmas, viršijantis žodinį įspėjimą, ar bet kokios išlaidos, viršijančios sutartą ribą — saujelė situacijų, kur vėlavimo kaina yra mažesnė nei vadovo, priimančio neteisingą sprendimą vienam, kaina.

Iliustruotai, Manager Mandate gali nustatyti grąžinimo ribą 40 € — žemiau to vadovas išsprendžia iš karto atsiprašymu ir kompensacija, be skambučio savininkui; virš to, ar dėl bet ko, susijusio su viešu atsiliepimu, savininkas informuojamas per 24 valandas. Jis gali nustatyti rinkodaros biudžetą 150 €/mėnesį, kurį vadovas gali išleisti vietiniams lankstinukams, mokyklos lėšų rinkimo rėmimui, ar socialinių tinklų padidinimui, nereikalaujant patvirtinimo kiekvienai atskirai išlaidai. Tokie skaičiai jaučiasi maži juos užrašant ir milžiniški efekte, nes jie paverčia dešimtis savaitinių „ar galiu tiesiog patikrinti su tavimi“ momentų sprendimais, kuriuos vadovas priima pasitikinčiai ir nedelsiant, kas yra tiksliai tai, ko klientui, stovinčiam prie prekystalio, reikia tą akimirką, kai kyla problema.

Antra šio skyriaus įrankio pusė yra **savaitinio peržiūros formatas** — fiksuotos darbotvarkės, laiku ribotas skambutis ar susitikimas tarp savininko ir kiekvieno vietos vadovo, idealiai tą pačią dieną ir laiką kiekvieną savaitę, kad tai taptų ritmu, o ne ad hoc „pasitikrinimu“, kuris vyksta, kai savininkas prisimena ar susijaudina. Laikykites keturių punktų šia tvarka: Multi-Site Scorecard skaičiai iš 14 skyriaus už ką tik pasibaigusią savaitę, palyginti su tikslu ir vietos pačios slenkamuoju vidurkiu; bet kokie nedelsiant-eskaluoti punktai iš Manager Mandate, kurie įvyko; vienas dalykas, kuris pasisėkė, vertas konkrečiai paminėti, nes peržiūra, kuri visada tik apie problemas, moko vadovus slėpti mažas problemas, kol jos tampa didelės; ir vienas konkretus veiksmas ateinančiai savaitei, sutartas abiejų žmonių, o ne vienašališkai paskirtas savininko. 30 minučių, ta pati struktūra kiekvieną kartą, ir kritiškai — ne skambutis, kuriame savininkas eina per kiekvieną savaitės bilietą, klausdamas, kodėl kas nors atsitiko, nes toks elgesys moko vadovą nustoti savanoriškai atnešti jums problemas.

Noriu būti tiesus dėl šio skyriaus emocinių kaštų, nes apsimetinėti, kad jis grynai mechaninis, būtų nesąžininga. Pergalės atidavimas, užsakymo sprendimai, būdas, kaip tvarkoma kliento skundas — visa tai — kažkam, kas nesate jūs, sukels akimirkas, kai stebite, kaip priimamas pasirinkimas, kurio patys nebūtumėte priėmę, ir tai nebus katastrofa, ir vis tiek jausis kaip tokia pirmus kelis kartus. Manager Mandate to jausmo nepašalina. Jis suteikia jums struktūrą patikrinti, ar rezultatas, kuris jus sunerimino, iš tikrųjų buvo mandato pažeidimas (reikalaujantis tiesioginio pokalbio), ar tiesiog teisėtas

sprendimas vadovo deleguotoje zonoje, kuris tiesiog nebuvo sprendimas, kurį jūs būtumėte priėmę (reikalaujantis, kad jūs tai paleistumėte), ir išmokimas greitai atskirti šiuos 2 dalykus yra dauguma to, kas padaro savininką galintį valdyti penkias vietas vietoj vienos.

Vienas įspėjamasis ženklas, kurio reikia saugotis, atiduodant kontrolę: vadovas, kuris niekada nieko neeskaluoja, nebūtinai yra puikus vadovas, veikiantis pasitikinčiai savo mandate — kartais tai vadovas, tyliai absorbuojantis problemas, kurių bijo jums pranešti, kas pasirodo mėnesiais vėliau kaip atsistatydinimas, kurio nesitikėjote, ar standartas, nukrypęs toliau, nei suvokėte, nes niekas niekada neišplaukė į paviršių. Savaitinės peržiūros klausimas „vienas dalykas, kuris pasisėkė“ iš dalies egzistuoja, kad sukurtų pasitikėjimą, kuris leidžia sunkesnius atskleidimus — vadovas, kuris niekada negirdėjo iš jūsų tikro, konkretaus pagyrimo, mažai tikėtina, kad bus tas, kuris paskambins jums 21 val. pasakyti, kad ką tik atėjo neanoncuotas sanitarinis inspektorius.

Šią savaitę: parašykite trijų sąrašų Manager Mandate savo verslui — standartizuota, deleguota, nedelsiant-eskaluoti — su realiais skaičiais kiekvienoje riboje, ir suplanuokite pirmą fiksuoto formato savaitinę peržiūrą su kiekvienu šiuo metu turimu vietos vadovu.

Pradžia

1

Parašykite trijų sąrašų Manager Mandate: standartizuota, deleguota ir nedelsiant-eskaluoti, savo verslui.

2

Nustatykite realią grąžinimo ribą eurai ir realų mėnesinį vietinės rinkodaros biudžetą, kurį jūsų vadovai gali išleisti nesitardami.

3

Įteikite Mandate kopiją kiekvienam esamam vietos vadovui ir peržiūrėkite su jais visus tris sąrašus.

4

Suplanuokite pirmą trisdešimtį minučių fiksuoto formato savaitinę peržiūrą su kiekvienu vadovu, tą pačią dieną ir laiką kiekvieną savaitę.

5

Įtraukite „vieną dalyką, kuris pasisėkė“ į kiekvieną peržiūrą nuo pat pradžios, ne tik problemas.

SKYRIUS 11

Pizzaiolo Mokymas Dideliu Mastu

Grandinė tik tokia stipri, kaip jos silpniausia grandis.

— TRADICINIS PRIEŽODIS

Kiekvienas picerijos savininkas tam tikru momentu visiškai priklausė nuo vieno žmogaus. Dažniausiai tai pirmasis samdytas pizzaiolo, ar pats savininkas — kažkas, kieno rankos pažįsta tešlą, kieno akis gali įvertinti kepimą vien pagal spalvą, kieno greitis ant mentelės nustato visos virtuvės tempą. Ta priklausomybė jaučiasi kaip turtas iki tos dienos, kai tas žmogus paskambina sergantis jūsų judriausiu šeštadieniu, ar praneša apie atsistatydinimą, kad atidarytų savo vietą, ir visa veikla akivaizdžiai svyruoja, nes įgūdis iš tikrųjų niekada nebuvo versle — jis buvo viename žmoguje, kuris atsitiktinai ten dirbo.

Tai vienos-žvaigždės-pizzaiolo spąstai, ir jie blogėja, ne gerėja, kai pridedate vietų, nes dabar jums reikia to paties nepakeičiamo įgūdžio trijose ar keturiose vietose vienu metu, ir yra tiksliai vienas žmogus, kuris jį turi. Instinktas tai išspręsti samdant „dar vieną žvaigždę“ — perviliojant patyrusį pizzaiolo iš konkurento kiekvienai naujai vietai — yra brangus, lėtas, ir iš tikrųjų neišsprendžia pagrindinės problemos, nes jūs ką tik sukūrėte tris ar keturis vienintelius gedimo taškus vietoj vieno.

Tikrasis sprendimas yra sukurti įgūdžių progresiją, kuri pica gamybą paverčia iš vieno žmogaus turimo meno į amatą, kurio galima sistemingai mokyti kelis žmones, su aiškiais kontroliniais taškais. Tai yra **Pizzaiolo Ladder** — penkių etapų įgūdžių matrica, kuri padalija visą įgūdžių rinkinį į etapus, kuriuos naujas darbuotojas gali įveikti apibrėžta tvarka, kiekvienas su aiškiu laiko-iki-kompetencijos tikslu ir išlaikymo/neišlaikymo standartu, o ne miglotu „gerėjimo“ jausmu.

Pirmas etapas yra tešlos manipuliavimas: porcijavimas, formavimas rutuliukais ir bazinė tempimo technika, be karštos krosnies lietim. Motyvuotas naujas darbuotojas turėtų pasiekti nuoseklų, priimtina standartą čia per vieną iki 2 savaites prižiūrimos praktikos, vertinamas pagal paprastą kontrolinį sąrašą — rutulio svoris 5g tolerancijoje, be plyšimų tempiant, nuoseklus storis per diską, matuojamas keturiose vietose. Antras etapas yra padengimas ir dekoravimas: teisingas porcijavimas pagal Slice Margin Matrix specifikacijas iš 5 skyriaus, teisingas išdėstymas, teisinga operacijų tvarka (padažas prieš sūrį, sūris prieš tam tikrus priedus, kai kurie priedai dedami po kepimo) — dažniausiai dar viena viena iki 2 savaitės, ir etapas, kur priedų šliaužimas arba užkertamas, arba įkepamas kaip blogas įprotis metų metams. Trečias etapas yra mentelė: ištemptos, padengtos picos pakrovimas ant mentelės be deformacijos, švarus paleidimas į krosnį, ir — tai dalis, užtrunkanti ilgiausiai — kepimo skaitymas vykstant ir žinojimas, kada ir kaip sukti. Dažniausiai tris iki penkių savačių, ir pirmas etapas, kur tikras įgūdžių atotrūkis tarp stažuotojų tampa matomas, nes mentelės darbas atlygina pakartojimą ir ranka-akis koordinaciją tokiu būdu, koku ankstesni etapai nedaro taip stipriai. Ketvirtas etapas yra tempas: mentelės ir krosnies valdymas vienu metu tikro, judraus aptarnavimo metu, kokybės standarto išlaikymas laiko spaudimo sąlygomis, o ne tik ramioje mokymo virtuvėje — čia techniškai kompetentingas stažuotojas dažnai atskleidžia, kad dar negali išlaikyti standarto, kai 4 bilietai atkeliauja vienu metu, ir dažniausiai reikia keturias iki aštuonių savačių tikros aptarnavimo patirties tam sutvirtinti. Penktas etapas yra kitų mokymas: paskutinis etapas, ir galbūt vertingiausias konkrečiai

kelių vietų verslui, nes pizzaiolo, galintis mokyti etapus vienas iki 4 naują darbuotoją, yra žmogus, leidžiantis jums atidaryti penktą vietą, nereikalaujant nieko perviliojimo.

Pizzaiolo Ladder, Etapas Po Etapo

- 1 Pirmas etapas: tešlos manipuliavimas — porcijavimas, formavimas rutuliukais ir bazinis tempimas, vertinamas pagal tolerancijos kontrolinį sąrašą.
- 2 Antras etapas: padengimas ir dekoravimas pagal Slice Margin Matrix specifikacijas, teisinga operacijų tvarka.
- 3 Trečias etapas: mentelė — pakrovimas, paleidimas ir kepimo skaitymas be deformacijos.
- 4 Ketvirtas etapas: tempas — mentelės ir krosnies valdymas vienu metu esant tikram aptarnavimo spaudimui.
- 5 Penktas etapas: kitų mokymas, kad sertifikuotas įgūdis kauptųsi, o ne liktų užrakintas viename žmoguje.

Kiekvienas etapas baigiasi **sertifikavimo kontroliniu sąrašu** — konkrečiu, stebimu išlaikymo/neišlaikymo testu, o ne subjektyviu vadovo įspūdžiu. Iliustruotai, trečio etapo mentelės sertifikavimas gali reikalauti, kad stažuotojas pakrautų ir paleistų 10 paeiliui picų be jokios deformacijos, teisingai identifikuotų ir apsuktų bent aštuonias iš dešimties picų teisingu momentu remiantis matomu kepimo progresu, ir baigtų visą dešimties picų seką apibrėžtame

laiko lange, atitinkančiame tikrą jūsų vietos aptarnavimo tempą. Išlaikyti visus tris ir jie sertifikuoti trečiame etape; neišlaikyti bet kurio ir jie gauna dar vieną savaitę prižiūrimos praktikos prieš pakartotinį testavimą, o ne tyliai praleisti, nes pamaina buvo judri, o vadovas nenorėjo užsiimti sunkiu pokalbiu.

Sertifikavimo įrašas svarbus dėl antros, mažiau akivaizdžios priežasties, be mokymo kokybės: tai jūsų tikras personalo pajėgumo žemėlapis visose vietose. Kai tiksliai žinote, kiek sertifikuotų trečio-etapo-ir-aukščiau pizzaiolų turite visame savo versle, ir kur jie šiuo metu dirba, galite matyti personalo riziką, prieš jai tampant šeštadienio vakaro krize — vieta su tik vienu ketvirto etapo sertifikuotu žmogumi grafike yra vienas sergančio dienos nutolusi nuo kokybės žlugimo, ir tai faktas, kurį norite žinoti antradienio planavimo susirinkime, ne sunkiu būdu sužinoti penktadienį 19 val.

Iliustruotai, trijų vietų verslas, sąmoningai vykdamas Pizzaiolo Ladder, gali sekti: Vieta A, 4 sertifikuoti ketvirtame etape, 2 penktame (galintys mokytis); Vieta B, 2 ketvirtame etape, nulis penktame; Vieta C, vienas ketvirtame etape, nulis penktame. Tas žemėlapis iš karto sako jums, kad Vieta C trapi — vienintelis gedimo taškas, tiksliai kaip vienos-žvaigždės-pizzaiolo spąstai, nuo kurių prasidėjo šis skyrius, tik nešiojantis pareigybę vietoj vardo — ir kad jūsų 2 penkto etapo treneriai Vietoje A yra nepakankamai naudojamas išteklius, kuris turėtų praleisti laiką Vietoje C, o ne nuolat pastatytas ten, kur jau yra atsarga.

Ekonomika aiškiai palaiko šią laiko investiciją. Verslas, kuris pasikliauja pirmilijant patyrusius darbuotojus, kad aprūpintų

naujas vietas personalu, dažniausiai moka 15–25% atlyginimo priemoką virš to, ką kainuoja namuose išaugintas, kopėčiomis apmokytas pizzaiolo, plius lėtesnis įsibėgėjimas, nes perviliotas darbuotojas vis tiek turi atsimokyti ankstesnio darbdavio įpročius ir iš naujo išmokyti jūsų konkretų Tešlos DNR Lapą ir Slice Margin Matrix specifikacijas — dažnai užtrunkant beveik tiek pat laiko pasiekti pilną vietos specifinę kompetenciją, kiek motyvuotam naujam darbuotojui, mokytam nuo pirmo etapo jūsų pačių sistemoje nuo pirmos dienos.

Šią savaitę: sąžiningai suplanuokite savo dabartinę pizzaiolų komandą pagal penkių etapų kopėčias, pagal vietą, ir identifikuokite bet kurią vietą su mažiau nei dviem ketvirto-etapo-ir-aukščiau sertifikuotais žmonėmis — tai jūsų tiesioginis vienintelio gedimo taško rizikos veiksnys, ir verta jį ištaisyti prieš atidarant ketvirtą ar penktą vietą, o ne po.

Šią Savaitę

1

Suplanuokite kiekvieną dabartinį pizzaiolo, pagal vietą, sąžiningai pagal penkių etapų Pizzaiolo Ladder.

2

Parašykite išlaikymo/neišlaikymo kontrolinį sąrašą kiekvienam etapui, pradedant trečio etapo mentelės testu.

3

Identifikuokite bet kurią vietą su mažiau nei dviem ketvirto-etapo-ir-aukščiau sertifikuotais žmonėmis kaip tiesioginę riziką.

4

Perkelkite penkto etapo trenerį į vietą su silpniausia priežiūra, o ne palikite jį ten, kur jau yra atsarga.

5

Pradėkite sertifikuoti pagal kontrolinį sąrašą šią savaitę, o ne pralaidžiai praleiskite stažuotojus judrioje pamainoje.

SKYRIUS 12

Pirkimas Tarp Vietų

Nedėkite visų kiaušinių į vieną krepšį.

— TRADICINIS PRIEŽODIS

Vienos vietos savininko pirkimo santykis su miltų malūnu, sūrio tiekėju, ar dėžių gamintoju dažniausiai paprastas ir asmeniškasis — nuolatinis savaitinis užsakymas, pažįstamas atstovas, kaina, kuri nebuvo rimtai perderamota metų metais, nes niekas neturėjo sverto ją perderamti. Pridėkite antrą ir trečią vietą, ir kažkas pasikeičia, ko dauguma savininkų iš karto nepastebi: dabar jūs turite tikrą pirkimo apimtį, o tikra pirkimo apimtis vertinga tiekėjui taip, kaip niekada nebuvo vienos vietos užsakymas.

Klaida, kuri pasireiškia dažniausiai šiame etape, nėra nesugebėjimas konsoliduoti pirkimo — tai konsolidavimas per siaurai, vien apie kainą, neįtraukiant kokybės kontrolės ir tiekėjo rizikos mąstymo, kuris turėtų kartu ateiti. Savininkas atranda, kad centrinis miltų užsakymas visoms trimis vietoms gauna reikšmingai geresnę kainą nei kiekviena vieta, užsakanti atskirai, persijungia iš karto, ir ten sustoja — nepastebėdamas, kad centralizavimas taip pat reiškia, kad kiekvienos vietos tešla dabar priklauso nuo vieno pristatymo tvarkaraščio, vieno santykio su tiekėju ir vienos produkto specifikacijos, o tai kitokia rizika nei ta, kurią išsprendė.

Pirkimo konsolidavimo planas tai tvarko tinkamai, atskirdamas „ką konsoliduoti“ nuo „kaip apsisaugoti nuo to, ką konsolidavimas sukuria“. Pradėkite nuo kategorijų, kur konsolidavimas turi aiškiausią naudą ir mažiausią pridėtą riziką: miltai, konservuoti pomidorai ir dėžės dažniausiai yra saugiausi ankstyvi laimėjimai, nes tai beveik prekiniai produktai, kur egzistuoja keli kvalifikuoti tiekėjai, o perjungimo kaštai, jei vienas tiekėjas jus nuvilia, iš tikrųjų maži. Mocarela ir kiti šviežio pieno produktai nusipelno daugiau atsargumo, ir grįšiu prie priežasčių netrukus. Kurkite

planą kategorija po kategorijos, derėdamiesi su kiekvienu tiekėju dėl apimtimi laipsniuotos kainų lentelės — kainos, kuri mažėja, jūsų sujungtai kelių vietų užsakymų apimčiai peržengiant apibrėžtas ribas — o ne vienos plokščios nuolaidos, nes laipsniuota struktūra suteikia jums aiškų, matomą paskatą toliau konsoliduoti, pridėdant ketvirtą, penktą ir šeštą vietą, ir suteikia tiekėjui aiškią priežastį norėti toliau uždirbti iš jūsų augančios apimtys, o ne traktuoti jūsų dabartinį užsakymą kaip lubas.

Konsolidavimo kokybės kontrolės nauda tikra ir verta aiškiai išsakyti, nes lengva susikoncentruoti vien į kainą ir nepakankamai vertinti šią dalį: kai kiekviena vieta užsako tuos pačius miltus iš to paties malūno pagal tą pačią specifikaciją lentelę, jūs pašalinote visą recepto nuokrypio problemos kategoriją iš 1 skyriaus, prieš jai spėjus net prasidėti, nes pats žaliavos šaltinis dabar identiškas visur, o ne „panašus, tiekiamas vietoje, pakankamai artimas“. Tai tyliai vienas iš didžiausio sverto turimų žingsnių augančiam picos verslui, nes jis ištaiso nuoseklumo problemą šaltinyje, o ne bando ją išmokyti iš kintamų žaliavų kiekvienoje vietoje.

Dabar rizikos pusė, nes tai dalis, kurią konsolidavimo planai praleidžia. **Single-Source Risk Score** egzistuoja, kad neleistų jums netyčia pastatyti viso savo kelių vietų kokybės standarto ant vieno santykio su tiekėju, kuris galėtų jus nuvilti be įspėjimo — mocarelos gamintojas, turintis blogą mėnesį, miltų malūnas, patyręs gaisrą, dėžių gamintojas, žlugdamas. Įvertinkite kiekvieną pagrindinį ingredientą ar tiekimo kategoriją trimis dimensijomis, kiekvieną 0–5: perjungimo sunkumas (kaip sunku būtų, praktine ir laiko prasme, kvalifikuoti antrą tiekėją šiam

produktui pagal jūsų specifikaciją, jei pirmasis rytoj nuviltų), pristatymo termino rizika (kiek įspėjimo realistiškai gautumėte, prieš tiekimo problemai užklumpant jūsų virtuves), ir kokybės jautrumas (kiek kentėtų gatava pica, jei laikinai turėtumėte pakeisti šią žaliavą žemesnės kokybės versija, ieškant pakaitalo). Aukštas bendras balas — reiškiantis sunku perjungti, mažai įspėjimo ir labai jautrus pakeitimui — signalizuoja kategoriją, kur vienas šaltinis dėl geresnės kainos yra tikra strateginė rizika, ne vien efektyvumo laimėjimas.

SINGLE-SOURCE RISK SCORE

Perjungimo sunkumas + pristatymo termino rizika + kokybės jautrumas, kiekvienas vertinamas 0–5, susumuojant iki galimų 15 vienai ingrediento kategorijai.

Mocarela yra kategorija, kuri šiuo atveju vertinama aukščiausiai beveik visur, kur modelis taikomas, ir todėl ji buvo paminėta aukščiau. Tai ingredientas, kuriam jūsų pica jautriausia galutinės kokybės atžvilgiu — drėgmės kiekis, tirpimo elgesys ir skonis reikšmingai skiriasi tarp gamintojų būdais, kuriuos klientai iš tikrųjų pastebi, net jei negalėtų paaiškinti, kodėl viena pica skanesnė už kitą. Ji taip pat dažnai gaminama santykinai nedaugelio kvalifikuotų tiekėjų tokia apimtimi ir nuoseklumu, kokio reikia kelių vietų picerijai, o tai reiškia, kad pristatymo terminas ir perjungimo sunkumas taip pat vertinami aukštai.

Protingas žingsnis kategorijai, vertinamai aukštai visose trijose Single-Source Risk Score dimensijose, yra ne vengti jos konsoliduoti — kokybės kontrolės nauda per vertinga, kad būtų praleista — o palaikyti kvalifikuotą, testuotą antrą tiekėją rezerve, net kai jūsų pagrindinė apimtis eina per pagrindinį santykį, kad sutrikimas taptų nepatogiu telefono skambučiu, o ne egzistenciniu.

Tiekėjo vertinimo kortelė užbaigia sistemą: paprasta ketvirtinė peržiūra, kiekvienam pagrindiniam tiekėjui, apie kainų konkurencingumą prieš rinką, savalaikio pristatymo procentą, produkto nuoseklumą (matuojamą pagal jūsų pačių specifikacijų lentelę, ne tiekėjo paties teiginius), ir reagavimą, kai kas nors nutinka blogai. Iliustruotai, mocarelos tiekėjas, vertinamas stipriai kainos ir nuoseklumo atžvilgiu, bet silpnai savalaikio pristatymo atžvilgiu — tarkim, 91% savalaikis prieš 98% tikslą — yra tiekėjas, vertas tiesioginio pokalbio, prieš santykiui rūgstant į krizę, ir dokumentuota tendencija vertinimo kortelėje suteikia jums konkretų, datuotą įrodymą tam pokalbiui vesti produktyviai, o ne emociškai.

Konsolidavimo pastangų laikas taip pat svarbus. Geriausias momentas perduoti santykį su tiekėju nėra tada, kai esate desperatiškai reikalingi geresnės kainos po sunkaus ketvirčio — tai tada, kai ketinate atidaryti naują vietą ir turite tikrą, datuotą apimtį padidėjimą, kurį galite pasiūlyti kaip svertą. Atneškite tiekėjui konkretų skaičių: „mes pridame ketvirtą vietą antrame ketvirtyje, kas mūsų mėnesinę miltų apimtį perkelia nuo 2,4 tonos iki maždaug 3,2 tonos" yra pokalbis, kuris jums gauna tikrą

laipsniuotą nuolaidą, kai „ar galite padaryti geresnę kainą“ be konkretaus apimties pasakojimo retai gauna.

Šią savaitę: paleiskite Single-Source Risk Score savo trims ar keturioms didžiausios apimties ingredientų kategorijoms, ir bet kuriai kategorijai, vertinamai aukštai visose trijose dimensijose, sužinokite šiandien, ar iš tikrųjų turite kvalifikuotą atsarginį tiekėją, ar tiesiog darėte prielaidą, kad jis egzistuoja, niekada to nepatvirtinę.

Pradžia

- 1 Išvardinkite savo tris ar keturias didžiausios apimties ingredientų kategorijas, pradedant miltais, pomidorais, dėžėmis ir mocarela.
- 2 Įvertinkite kiekvieną perjungimo sunkumu, pristatymo termino rizika ir kokybės jautrumu, 0 iki 5, Single-Source Risk Score.
- 3 Patvirtinkite šiandien, ar bet kuri aukštai vertinama kategorija, ypač mocarela, iš tikrųjų turi kvalifikuotą atsarginį tiekėją.
- 4 Derėkitės dėl apimtimi laipsniuotos kainų lentelės su savo saugiausiomis konsoliduoti kategorijomis pirmiausia.
- 5 Nustatykite ketvirtinę tiekėjo vertinimo kortelę, sekančią kainą, savalaikį pristatymą ir nuoseklumą pagal jūsų pačių specifikacijų lentelę.

SKYRIUS 13

Vienas Prekės Ženklas, 3 Rajonai

Kaip viršuje, taip ir apačioje.

— TRADICINIS PRIEŽODIS

Apsvarstykite savininką, atidarantį trečią vietą, kuris tą akimirką vėliau apibūdina kaip „momentą, kai supratau, kad prekės ženklas nebuvo receptas, tai buvo pažadas, ir aš niekada iš tikrųjų neužrašiau, ką tas pažadas apėmė“. Jis praleido dvejus metus, darydamas prielaidą, kad visi, įskaitant jį patį, jau žino, kur guli riba tarp „tai yra tai, kas mes esame visur“ ir „tai gali čia atrodyti kitaip“. Niekas nežinojo, o ginčas, galiausiai privertęs šį klausimą, nebuvo didelis — tai buvo vadovas, norėjęs pakeisti namų salotų padažą į vietinį mėgstamiausią, tikrai mažas sprendimas, virtęs dviejų savaitių nesutarimu grynai todėl, kad nebuvo dokumento, į kurį bet kuri pusė galėtų nurodyti.

2 klaidos guli priešingose to paties klausimo pusėse, ir savininkai į jas patenka maždaug vienodu dažnumu. Pirmoji yra prekės ženklo nuoseklumo spąstai: priversti kiekvieną vietą būti absoliučiai identišką iki paskutinės detalės, nepriklausomai nuo rajono, kuriame ji yra, nes nuoslumas jaučiasi saugus, o bet kokia vietinė variacija jaučiasi kaip slidus šlaitas link prekės ženklo kontrolės praradimo. Antroji yra vietinio nesvarbumo spąstai: leisti kiekvienai vietai nukrypti taip toli link savo rajono pageidavimų, kad 3 vietos vos bejaučiasi tuo pačiu verslu, o prekės ženklas, kurį kūrėte metų metais pirmoje vietoje, tyliai ištirpo į tris nesusijusius vietinius restoranus, kurie atsitiktinai dalinasi iškaba.

Abi spąstai kyla iš tos pačios neišnagrinėtos prielaidos — kad nuoseklumas ir vietinis aktualumas yra priešingybės, ir turite pasirinkti tašką vienoje skalėje tarp jų. Jie nėra priešingybės. Tikrasis įgūdis yra nuspręsti, sąmoningai ir raštu, tiksliai kurie jūsų verslo elementai turi būti identiški visur, o kurie elementai iš

tikrųjų priimtini, netgi geri, keisti pagal rajoną — ir tada laikytis tos ribos tvirtai abiem kryptimis, o ne leisti jai atsitiktinai nuklysti bet kuriuo galu.

Tai yra **Core-and-Flex Rule**, dokumentuota kaip prekės ženklo taisyklių lapas su dviem aiškiais sąrašais, įteikiamas kiekvienam vietos vadovui ir naudojamas kiekvieną kartą, kai iškyla klausimas „ar turėtume tai daryti čia kitaip“. Fiksuotas sąrašas apima viską, kas apibrėžia, kas jūsų pica iš tikrųjų yra ir ką jūsų prekės ženklas iš tikrųjų pažada: jūsų Tešlos DNR Lapo specifikacijas iš 2 skyriaus, jūsų pagrindinius meniu punktus ir jų Slice Margin Matrix specifikacijas iš 5 skyriaus, jūsų logotipą, spalvų paletę ir iškabų standartus, jūsų kainodaros filosofiją, net jei ne identiškus eurų skaičius, jūsų klientų aptarnavimo standartus, ir jūsų maisto saugos bei higienos procedūras. Niekas iš to nesikeičia pagal rajoną, niekada, nes klientas, kuris ragavo jūsų Margheritą pirmoje vietoje ir užsisako ją trečioje vietoje, pasitiki, kad tai ta pati pica, o šio pasitikėjimo sulaužymas dėl vietinio kolorito kainuoja jums daugiau, nei tas koloritas vertas.

Lankstus sąrašas apima viską, kas iš tikrųjų gali pagerėti pritaikant prie konkretaus rajono, negrasant tam, ką prekės ženklas pažada: nedidelis skaičius vietinių specialiųjų punktų — vienas ar 2 besikeičiantys specialūs pasiūlymai, naudojantys vietinius ar sezoninius ingredientus, aiškiai pažymėti kaip tos vietos savas priedas, o ne pateikiami kaip pagrindinis meniu; vietinė rinkodara ir bendruomenės įsitraukimas, kuris turėtų atrodyti kitaip universiteto rajono vietoje nei šeimos priemiestinėje; interjero stiliaus detalės jūsų fiksuotoje prekės ženklo paletėje; darbo valandos, atitinkančios iš tikrųjų skirtingus

vietinius paklausos modelius; ir pristatymo-versus-valgymo-vietoje akcentas, atitinkantis faktinį vietos tankumo profilį iš 9 skyriaus, kas gali reikšti mažesnę valgomąją ir didesnę virtuvę vienoje vietoje ir priešingai kitoje.

Iliustruotai, trijų vietų picerijos prekės ženklo taisyklių dokumentas gali fiksuoti 11 pagrindinių meniu punktų su užrakintomis specifikacijomis ir kainodaros filosofija, identiška visose vietose, kartu leisdamas kiekvienai vietai iki dviejų besikeičiančių vietinių specialiųjų pasiūlymų, kurie vis tiek turi naudoti tą pačią bazinę tešlą ir tą patį pagrindinį padažą, kad net „vietinio lankstumo“ punktas vis tiek nepaneigiamai skanautų prekės ženklu po savo vietiniu posūkiu. Viena vieta netoli universiteto vykdo vėlyvo vakaro studentų specialų pasiūlymą 2 vakarus per savaitę; kita šeimos gyvenamajame rajone vykdo sekmadienio šeimos paketo pasiūlymą; trečia, verslo rajone, praleidžia abu ir vietoj to vykdo greitą darbo dienos pietų specialų pasiūlymą, sukurtą 20 minučių stalo apyvartai. Visos 3 vis tiek patiekia identišką Margheritą pagal identišką specifikaciją, nes tai yra tai, kuo klientai iš tikrųjų pasitiki, kad prekės ženklas nuosekliai pateiks, kur bebūtų sutikti.

Testas, kurį duodu savininkams naujam pasiūlymui rūšiuoti į fiksuotą ar lankstų, yra paprastas: ar nuolatinis klientas iš pirmos vietos jaustųsi sumišęs ar apgautas, jei atrastų šį skirtumą trečioje vietoje? Kitas besikeičiantis specialusis pasiūlymas, kitos valandos, kitas bendruomenės rėmimas — jokio sumišimo, jokios problemos, iš tikrųjų geras vietinis aktualumas. Kitas tešlos receptas, kiti pagrindinės picos priedai, materialiai kitokia kaina už tą patį punktą be nurodytos priežasties — tai jaustųsi

kaip apgaulė klientui, pasitikėjusiam prekės ženklui visose vietose, ir tai priklauso fiksuotam sąrašui, net jei vietos vadovas turi iš tikrųjų gerą vietinę priežastį norėti tai pakeisti.

Vienas praktinis įspėjimas: periodiškai peržiūrėkite patį lankstų sąrašą, ne tik atitikimą jam, nes vietiniai lankstūs punktai turi tendenciją kaupti sudėtingumą laikui bėgant tiksliai taip, kaip daro priedų šliaužimas iš 5 skyriaus — besikeičiantis specialusis pasiūlymas, kuris prasidėjo kaip vienas švarus sezoninis punktas, gali po aštuoniolikos mėnesių tyliai pagimdyti tris variantus, kurių nė vieno niekas neprisimena patvirtinęs. Nustatykite galiojimo pabaigos datą kiekvienam vietiniam specialiam pasiūlymui, kai jis patvirtinamas, priversdami sąmoningą atnaujinimo sprendimą, o ne leisdami neribotam tyliam kaupimuisi.

Tas pats dokumentas taip pat išsprendžia ginčus prieš jiems prasidedant, kas vertinga daugiau, nei skamba. Rašytinė Core-and-Flex Rule, sutarta ir bendrinama prieš atvykstant pirmam sunkiam naujo vadovo prašymui dėl vietinio pritaikymo, paverčia tai, kas galėtų tapti asmeniniu nesutarimu dėl skonio ar sprendimo, paprasta paieška — ar tai fiksuotame sąrašė, ar lankstiajame sąrašė — ir leidžia vadovui atsakyti į savo paties klausimą dažniausiai, nereikalaujant jūsų telefone.

Šią savaitę: parašykite savo Core-and-Flex Rule kaip 2 aiškius sąrašus, pasidalinkite ja su kiekvienu vietos vadovu, ir patikrinkite savo dabartines vietas dėl bet ko, kas nukrypo į lankščiąją linijos pusę, niekada nebuvus sąmoningai patvirtintam ten būti.

Igyvendinimas Praktikoje

1

Parašykite fiksuotą sąrašą: tešlos specifikacija, pagrindinis meniu, logotipas ir kainodaros filosofija, aptarnavimo standartai, maisto saugos procedūros.

2

Parašykite lankstų sąrašą: vietiniai specialūs pasiūlymai, vietinė rinkodara, interjero stiliaus detalės, valandos, ir pristatymo-versus-valgymo-vietoje akcentas.

3

Atlikite testą „ar nuolatinis klientas iš pirmos vietos jaustųsi apgautas“ kiekvienai dabartinei vietinei variacijai, kurią rasite.

4

Nustatykite galiojimo pabaigos datą kiekvienam esamam vietiniam specialiam pasiūlymui, kad jis reikalautų sąmoningo atnaujinimo sprendimo.

5

Pasidalinkite Core-and-Flex Rule su kiekvienu vietos vadovu kaip standartinį atsakymą į būsimus vietinio pritaikymo prašymus.

SKYRIUS 14

Skaičiai, Kurie Lygina Vietas

Kas matuojama, tas valdoma.

— PRISKIRIAMA PETERIUI DRUCKERIUI

Sunkiausias valdymo klausimas kelių vietų picos versle nėra „kaip sekasi verslui“ — jūsų mėnesio pelno (nuostolio) ataskaita į tai atsako pakankamai gerai. Tai „kuriai vietai reikia mano dėmesio šią savaitę, ir kodėl“, ir dauguma savininkų į tai atsako pagal jausmą: kokia vieta paskutinį kartą skambino su problema, ar kokią vietą savininkas atsitiktinai lankė paskutinį kartą ir pastebėjo, kad kažkas ne taip. Tai ne valdymas, tai kurmių daužymas, ir tai reiškia, kad vietos, kurios neskambina — dažnai todėl, kad vadovas tyliai kovoja ir nenori to pripažinti, tiksliai rizika, pažymėta 10 skyriuje — lieka neiširtos mėnesius iš eilės.

Yra specifinis gedimo modelis, kurį noriu pavadinti, nes jis toks paplitęs, kad nusipelno savo etiketės: garsiausia vieta retai yra vieta, kuriai jūsų labiausiai reikia. Vadovas, kuris dažnai skambina, eskaluoja mažus dalykus, ir akivaizdžiai reikalauja patikinimo, dažniausiai yra vadovas, pakankamai įsitraukęs, kad pastebėtų problemas — kas yra geras ženklas, net jei nuolatiniai skambučiai jaučiasi varginantys. Tikrai pavojinga vieta yra tyli, valdoma vadovo, kuris išdidus, ar naujas, ar vengiantis konflikto, absorbuodamas lėtą nuosmukį, niekada nepakeldamas rankos, kol vertinimo kortelė — ar viešas kliento atsiliepimas — to neiškelia į paviršių mėnesiais po to, kai tai prasidėjo. Reguliarus, skaitmeninis, palyginamas matavimas yra vienintelė patikima apsauga nuo šio modelio, nes jis nepriklauso nuo to, ar kas nors nuspręs kalbėti.

Multi-Site Scorecard tai ištaiso, suteikdama kiekvienai vietai tą patį savaitinį matavimą tą pačią dieną, kad vietas būtų galima teisingai palyginti tarpusavyje ir su savo pačių slenkamuoju vidurkiu, o ne lyginti pagal jausmą ar pagal tai, kas paskutiniu

metu buvo garsiausias. 5 skaičiai, sekami savaitiniu pagrindu, vienai vietai: picos per darbo valandą (bendras pagamintų picų skaičius, padalytas iš bendro virtuvės darbo valandų tą savaitę — jūsų pagrindinis produktyvumo skaičius), tešlos atliekų procentas (iš 2 skyriaus, sumaišytos tešlos dalis, kuri niekada netapo parduota pica), vidutinis pristatymo laikas nuo užsakymo patvirtinimo iki durų, sūrio kaštai kaip picos pajamų procentas (jūsų geriausias vienas ankstyvo įspėjimo signalas tiek priedų šliaužimui, tiek tiekėjo kainos judėjimui), ir vidutinis atsiliepimų įvertinimas jūsų pagrindinėse platformose per paskutines 30 dienų.

MULTI-SITE SCORECARD

5 savaitiniai skaičiai vienai vietai: picos per darbo valandą, tešlos atliekų %, vidutinis pristatymo laikas, sūrio kaštų % picos pajamų, ir atsiliepimų įvertinimas per paskutines 30 dienų.

Kiekvienas skaičius svarbus mažiau izoliuotai, nei modelyje, kurį jis sudaro kartu su kitais keturiais, ir tai yra tikrasis įgūdis gerai skaityti vertinimo kortelę. Vieta su augančiu sūrio kaštų procentu ir stabiliais picomis-per-darbo-valandą greičiausiai patiria priedų šliaužimą ar tiekėjo kainos pasikeitimą — patikrinkite Slice Margin Matrix ir tiekėjo vertinimo kortelę, prieš darant kitokias prielaidas. Vieta su krentančiomis picomis-per-darbo-valandą ir

stabiliomis tešlos atliekomis greičiausiai turi per daug personalo esamai apimčiai, ar vykdo neefektyvų pamainų modelį, visiškai ne kokybės problema. Vieta su augančiu pristatymo laiku ir krentančiu atsiliepimų įvertinimu kartu, esant visam kitam stabiliam, rodo tiesiai į tankumo ir spindulio matematiką iš 7 skyriaus, o ne į bet ką, vykstantį virtuvėje.

Iliustruotai, keturių vietų verslas, vykdamas vertinimo kortelę, gali matyti: Vieta A, 14,2 picos/darbo valandą (tikslas 13,5), tešlos atliekos 1,8%, pristatymo laikas 21 minutė, sūrio kaštai 19,1% picos pajamų, atsiliepimų įvertinimas 4,6 — aiškiai stipriausia vieta, verta studijuoti dėl to, ką ji daro teisingai, o ne tiesiog palikti ramybėje. Vieta D, 10,1 picos/darbo valandą, tešlos atliekos 4,2%, pristatymo laikas 29 minutės, sūrio kaštai 23,4%, atsiliepimų įvertinimas 4,1 — atsilikusi visose atskirose metrikose, kas jums sako, kad tai ne viena izoliuota problema, o vieta, kuriai reikia tikros intervencijos, greičiausiai pradedant tiesioginiu pokalbiu su vadovu, naudojant savaitinės peržiūros formatą iš 10 skyriaus, dirbant su Manager Mandate, kad patikrintumėte, ar standartai nukrypo, ar vadovui trūksta išteklių.

Kas daryti, kai viena vieta atsilieka, svarbu tiek pat, kiek ir tai pastebėti. Instinktas dažnai yra puldyti ir taisyti viską iš karto, kas užverčia kovojantį vadovą ir retai duoda ilgalaikį pagerėjimą. Geriau: pasirinkite vieną blogiausiai veikiančią metriką, palyginti su geriausia jūsų vieta, taisykite tą pirmiausia su aiškiu, laiku ribotu planu — tarkim, 2 savaites tešlos atliekų sumažinimui nuo 4,2% link 2,5% naudojant Fermentacijos Laikrodį iš 2 skyriaus — patikrinkite, kad taisymas išliko 2 savaites iš eilės, tada pereikite prie kitos metrikos. Kovojanti vieta retai turi vieną pagrindinę

priežastį; dažniausiai turi tris ar keturias kaupiamosios problemas, ir bandymas taisyti visas iš karto yra būdas, kaip vadovas labiau apkrautas, nei prieš bandant padėti.

Vertinimo kortelė taip pat saugo jūsų geriausias vietas, kas yra nauda, kurios savininkai nepakankamai vertina. Be reguliaraus, palyginamo matavimo, stiprios vietos lėtas nuosmukis gali likti nepastebėtas mėnesius, nes „vis dar gerai, palyginti su atmintimi, kaip ji buvo anksčiau" nėra tas pats klausimas kaip „vis dar gerai, palyginti su faktiniu šios savaitės skaičiumi". Vieta, nukrypstanti nuo 14,2 picos per darbo valandą iki 12,8 per keturis mėnesius, yra reikšmingas nuosmukis, kurio mėnesinis žvilgsnis į banko sąskaitos likutį niekada neatskleis laiku, kol tai vis dar maža, lengva pataisa.

Laikykite vertinimo kortelę matomą, ne privačią. Versija, bendrinama su kiekvienu vietos vadovu — rodanti visas vietas šalia vienas kito, ne tik jų pačių — linkusi padaryti daugiau standartams nei bet koks memorandumas kada nors padarys, nes dauguma vadovų, vykdančių gerą vietą, jaučia tikrą pasididžiavimą tai matydami, o dauguma vadovų, vykdančių atsiliekančią vietą, verčiau tyliai taisyti dalykus prieš kito savaitės skaičiams paskelbiant, nei rengti privatų pokalbį apie tai, kodėl jie atsilieka. Šio tipo skaidrumas vienas pats uždarė reikšmingą dalį atotrūkio tarp geriausios ir blogiausios verslo vietos per 2 ar tris mėnesius, grynai todėl, kad niekas nenori matomai būti paskutinis sąrašas, kurį mato jo kolegos.

Šią savaitę: nustatykite penkių metrikų vertinimo kortelę kiekvienai šiuo metu turimai vietai, paimkite paskutinių keturių

savaičių realius duomenis kiekvienai metrikai, net jei kai kuriuos reikia iškasti iš POS ir pristatymo platformos ataskaitų, ir identifikuokite, kuriai vienai vietai ir kuriai vienai metrikai reikia dėmesio pirmiausia.

Šią Savaitę

1

Nustatykite penkių metrikų Multi-Site Scorecard: picos per darbo valandą, % tešlos atliekų, pristatymo laikas, % sūrio kaštų, atsiliėpimų įvertinimas.

2

Paimkite paskutinių keturių savaičių realius duomenis vienai vietai kiekvienai metrikai iš savo POS ir pristatymo platformos ataskaitų.

3

Identifikuokite vieną blogiausiai veikiančią vietą ir jos vieną blogiausią metriką, palyginti su jūsų geriausia vieta.

4

Nustatykite dviejų savaičių, laiku ribotą taisymą tai vienai metrikai, prieš liesdami bet ką kita toje vietoje.

5

Pasidalinkite vertinimo kortele su visais savo vietos vadovais, šalia vienas kito, o ne laikykite ją privačia.

SKYRIUS 15

Vietos Nuo Antros Iki Penktos Finansavimas

Taisyklė Nr. 1: niekada nepraraskite pinigų.

*Taisyklė Nr. 2: niekada nepamirškite
taisyklės Nr. 1.*

— WARREN BUFFETT

Savininkai, labiausiai nukentėję šiame versle, retai yra tie, kurie auga per lėtai. Tai tie, kurie auga per greitai kapitalu, kuris niekada iš tikrųjų nebuvo jų, kad rizikuotų, skolindamiesi prieš geros pirmos vietos pinigų srautą, kad finansuotų antrą ir trečią atidarymą pagal ambicijos, o ne to, ką pats verslas iš tikrųjų galėjo palaikyti, nustatytą tvarkaraštį. Picerijos koncepcija, kuri būtų klestėjusi atidariusi savo antrą vietą 18 mėnesių vėliau, su didesniu pinigų buferiu ir geriau ištestuotu Manager Mandate, vietoj to atidaroma pagal griežtą paskolos tvarkaraštį, ir tos paskolos aptarnavimas tampa nuolatiniu mokesčiu kiekvienos vietos maržai metų metams, paversdama tai, kas turėjo būti stiprus, augantis verslas, į tokį, kuris nuolat vienas blogas mėnuo nuo tikros krizės.

Pradinė disciplina yra suprasti, ką nauja picerijos vieta iš tikrųjų turi įrodyti, prieš nešdama savo pačios svorį, ir laikyti kiekvieną naują vietą prie to paties atsipirkimo standarto, nepriklausomai nuo to, kaip pasitikintys jaučiatės dėl jos. Tai yra **vietos investicijų modelis**: bendros atidarymo investicijos (įrengimas, įranga įskaitant jūsų krosnį, pradiniai atsargos, depozitai, priešatidarymo personalo mokymo kaštai), padalytos iš prognozuojamo mėnesinio laisvo pinigų srauto vietoje pasiekus stabilų veikimą — ne jos atidarymo mėnesio skaičiais, kurie beveik visada iškraipomi paleidimo akcijos ir smalsumo srauto, neatspindinčio pastovios būsenos paklausos. Tas padalijimas duoda jums atsipirkimo laikotarpį mėnesiais, ir tai vienintelis skaičius, pagal kurį turėtų būti vertinamas kiekvienas naujos vietos pasiūlymas, prieš pasirašant nuomos sutartį, ne po.

SITE INVESTMENT PAYBACK PERIOD

**Bendros atidarymo investicijos ÷
prognozuojamas mėnesinis laisvas pinigų
srautas stabiliam veikime = atsipirkimo
laikotarpis mėnesiais.**

Iliustruotai: nauja vieta kainuoja 165 000 € pilnai įrengti atidarymui, įskaitant aukštinę krosnį, ir prognozuojama, remiantis Pizza Site Score iš 9 skyriaus ir panašiu veikimu jūsų esamose vietose su panašiu tankumo ir konkurencijos profiliu, generuoti 7 200 € per mėnesį laisvo pinigų srauto pasiekus stabilumą, dažniausiai pasiekiamą apie ketvirtą ar penktą mėnesį. Tai atsipirkimo laikotarpis apie 23 mėnesius. Palyginkite tai su taisykle, kurią javiškai duodu savininkams: **Payback Rule of 24** — nauja picerijos vieta turėtų būti prognozuojama gražinti visą atidarymo investiciją per 24 mėnesius pasiekus stabilų veikimą, ir jei jūsų sąžininga prognozė driekiasi reikšmingai ilgiau nei tai, vietai reikia arba žemesnės atidarymo kainos, arba stipresnės vietos, arba tiesiog daugiau kantrybės prieš ją atidarant, o ne stumiant į priekį vis tiek dėl optimizmo, kaip greitai ji viršys prognozę.

Taisyklė egzistuoja todėl, kad pica konkrečiai turi platesnį realistiškų rezultatų diapazoną, nei savininkai daro prielaidą pradžioje — vieta gali neatlikti pagal savo tankumu grįžtą prognozę 20–30% pirmais metais tiesiog todėl, kad rajono sąmoningumo ir pakartotinio kliento įpročio kūrimas pica prekės

ženklui užtrunka ilgiau, nei savininkai tikisi, ypač prieš tiesioginio užsakymo migracijai iš 6 skyriaus spėjus veikti. 24 mėnesių atsipirkimo tikslas, o ne agresyvesnis 12 ar 15 mėnesių tikslas, prie kurio siekia kai kurie augimo alkani savininkai, įtraukia pakankamą maržą išgyventi lėtesnius, nei prognozuota, pirmus metus, be to, kad vietos paskolos aptarnavimas taptų avarija.

Konkrečiai dėl finansavimo šaltinių: pinigų srautas iš esamų, stabilių vietų yra pigiausias ir mažiausios rizikos augimo kapitalo šaltinis, kurį turite, ir turėtų finansuoti tiek, kiek jūsų kantrybė leidžia, kiekvienos naujos vietos, nes jis neneša palūkanų ar sąlygos, kuri galėtų būti sugriežtinta, jei ketvirtis būtų silpnas. Banko paskola, kai reikia likusiai daliai padengti, turėtų būti dydžio tokia, kad paskolos aptarnavimas iš pačios naujos vietos prognozuojamo pinigų srauto — ne jūsų sujungto verslo pinigų srauto — patogiai padengtų paskolos mokėjimą su marža, nes paskola, kuri veikia tik jei kiekviena vieta atlieka pagal planą vienu metu, yra paskola, kuri galiausiai žlugs būtent per tą eilinį sunkų ketvirtį, kurį anksčiau ar vėliau turi kiekvienas verslas. Išoriniai investuotojai, atsinešantys kapitalo partnerius specialiai plėtrai finansuoti, nusipelno savo kruopštaus skyriaus vėliau šioje knygoje (19 skyrius visiškai aprėpia kompromisus), bet trumpa versija čia: kapitalo finansavimas praskiedžia jūsų nuosavybę ir dažnai jūsų kontrolę tiksliai virš tų vietinių, praktinių sprendimų, kurie priverstė jūsų pirmą vietą veikti, ir turėtų būti sąmoningas strateginis pasirinkimas paspartinti augimą, kurį jau įrodėte veikiant, o ne būdas užmaskuoti verslą, kuris dar negali finansuoti savo plėtros iš pinigų srauto ir pagrįstos skolos.

Augimo tempo taisyklė, kurią duodu savininkams kaip galutinę apsaugą, be atsipirkimo drausmės vienai vietai: neatidarykite naujos vietos, kol jūsų naujausiai atidaryta vieta nebuvo stabili — atitikdama savo pačios prognozuojamus skaičius Multi-Site Scorecard iš 14 skyriaus — bent tris mėnesius iš eilės. Tai skamba konservatyviai, ir tai sąmoningai konservatyvu, nes pagunda atidaryti ketvirtą vietą, kol trečia dar ieško savo pagrindų, yra stipri, kai augimo pagreitis jaučiasi gerai, ir tai tiksliai kaip savininkas galiausiai valdo 2 nestabilias vietas vienu metu vietoj vienos, su per pusę mažesniu dėmesiu, prieinamu kiekvienai.

Augimo tempo taisyklė dažniausiai pažeidžiama ne dėl godumo, o dėl baimės — geras nuomos pasiūlymas tampa prieinamas vietoje, kurios savininkas norėjo metų metais, ir susirūpinimas, kad tai dings, jei jis lauks dar tris mėnesius, viršija discipliną. Kartais tas baimis pagrįstas, ir vieta iš tikrųjų yra reta galimybė, verta išimties. Dažniau iš tikrųjų gera picerijos vieta nėra vienas-per-gyvenimą įvykis — gera tankumas, pagrįsta konkurencija ir adekvatus komunalinių paslaugų pajėgumas egzistuoja daugiau vietų, nei savininkai daro prielaidą, kai jau susikūrę Pizza Site Score įprotį iš 9 skyriaus, ir kitas geras nuomos pasiūlymas dažniausiai yra mažiau retas, nei jaučiasi tą akimirką. Traktuokite išimtį iš tempo taisyklės kaip tikrą sprendimą, reikalaujantį tikro pagrindimo, o ne numatytą atsakymą į gerai atrodantį skelbimą.

Šią savaitę: apskaičiuokite tikrą atsipirkimo laikotarpį savo naujausiam vietos atidarymui, naudodami faktinius skaičius vietoj pradinės prognozės, ir palyginkite tai sąžiningai su Payback Rule of 24 — jei tai užtrunka ilgai, naudokite tai kaip realią informaciją

apie tai, kaip turėtų atrodyti jūsų kitos vietos atidarymo kaštai ar vieta, o ne kaip priežastį tiesiog tikėtis, kad kita veiks geriau.

Pradžia

1

Apskaičiuokite tikrą savo naujausios vietos atsipirkimo laikotarpį, naudodami faktinį mėnesinį laisvą pinigų srautą, ne atidarymo prognozę.

2

Palyginkite tą skaičių su Payback Rule of 24 ir pažymėkite jį, jei jis reikšmingai ilgesnis.

3

Patvirtinkite, kad jūsų naujausiai atidaryta vieta pasiekė savo pačios vertinimo kortelės tikslus tris mėnesius iš eilės prieš atidarant kitą.

4

Nustatykite bet kokios naujos banko paskolos dydį pagal pačios naujos vietos prognozuojamą pinigų srautą, ne jūsų sujungto verslo pinigų srautą.

5

Užrašykite, kaip turėtų atrodyti žemesnė atidarymo kaina ar stipresnė vieta jūsų kitam atidarymui.

SKYRIUS 16

Riekių Langelis, Kioskas Ir Kiti Formatai

Ne viskas, kas žiba, yra auksas.

— WILLIAM SHAKESPEARE

Iki tada, kai savininkas turi tris ar keturias pilno aptarnavimo ar pristatymo-ir-atsiėmimo vietas, veikiančias gerai, dažniausiai pradeda pasireikšti kitokios rūšies galimybė: maža riekelių langelio vienetas maisto salėje, prekybos stalo galimybė savaitgalio renginyje, tamsiosios virtuvės erdvė su pigia nuoma ir visiškai jokio valgymo vietoje reikalavimo. Šie mažesni formatai iš tikrųjų viliojantys, nes žada prekės ženkle plėtrą už dalį pilnos vietos atidarymo kaštų — ir jie gali būti puikūs papildymai kelių vietų picos verslui, arba gali tyliai atskiesti prekės ženklą ir nuleisti valdymo dėmesį nuo vietų, kurios iš tikrųjų neša jūsų pajamas, visiškai priklausomai nuo to, ar juos vertinate su tuo pačiu griežtumu, kokį taikytumėte pilnai vietai.

Jie taip pat linkę atsirasti tiksliai tuo momentu, kai savininkas jaučiasi labiausiai pasitikintis, kas verta pastebėti savaime. Su trimis ar keturiomis vietomis Multi-Site Scorecard atrodo sveikai, Manager Mandate veikia, ir mažo formato galimybė pasirodo apsirengusi kaip mažos rizikos būdas išlaikyti pagreitį be pilno svorio dar vieno pilno vietos atidarymo. Tas įrėminimas — mažas kapitalas, tad maža rizika — yra tiksliai spąstai, kuriuos šis skyrius egzistuoja pavadinti, nes kapitalo rizika ir dėmesio rizika nėra ta pati rizika, o formatas, kurį pigu atidaryti, vis tiek gali būti brangus valiuta, kuri svarbiausia šiame jūsų augimo etape: jūsų pačių ir geriausių vadovų ribotos valandos.

Įsivaizduokite savininką tris vietas gilyn, jojantį pasitikėjimo banga, kuris pasirašo riekelių langelį maisto salėje už rankos paspaudimą ir gerą jausmą, visiškai praleisdamas Pizza Site Score, nes „tai tik 18 000 €“. Po aštuoniolikos mėnesių langelis vis dar atidarytas, vis dar kiek prarandant pinigus kiekvieną

mėnesį, ir vis dar niekas nenorėjo turėti sunkaus pokalbio apie jo uždarymą, nes jokio atskiro mėnesio nuostolis niekada nesijautė pakankamai blogas, kad priverstų sprendimą.

Klaida, kuri pasireiškia dažniausiai, yra traktuoti mažą formatą kaip mažos rizikos sprendimą tiesiog todėl, kad kapitalo išlaidos mažos. Riekelių langelis, kainuojantis 18 000 € įrengti, jaučiasi kaip apvalinimo klaida šalia 165 000 € pilnos vietos, tad savininkai praleidžia Pizza Site Score, praleidžia tikrą atsipirkimo skaičiavimą, ir suteikia žalią šviesą entuziazmu — o tada atranda, kad mažas formatas vis tiek sunaudoja tikrą valdymo dėmesį, tikrą personalo grafikų sudėtingumą, ir tikrą prekės ženklų nuoseklumo riziką, iš kurių nė vienas nesumažėja proporcingai vien todėl, kad nuoma sumažėjo.

Formatų palyginimo matrica priverčia tą pačią discipliną kiekvienam svarstomam formatui, vertinamam keturiomis dimensijomis, kurios skirtingai svarbios kioskui nei pilnai vietai. Prekės ženklų atitikimas: ar šis formatas leidžia jums pateikti savo tikrą produktą — jūsų tikrą tešlą, tinkamai iškeptą — ar formato apribojimai (riekelių langelis, pašildantis iš anksto iškeptas riekelis, o ne kepantis šviežią, pavyzdžiui) reiškia, kad klientai patiria menkesnę jūsų prekės ženklų versiją, kuri galėtų pakenkti pasitikėjimui pilna versija. Marža per darbo valandą: maži formatai dažnai atrodo patrauklūs dėl nuomos, bet gali būti brutalūs darbo efektyvumo atžvilgiu, jei reikalingas vienas darbuotojas nepriklausomai nuo to, kaip mažas iš tikrųjų yra užsakymų apimtis, kas reiškia, kad jūsų darbo kaštai kaip pajamų procentas gali būti struktūriškai blogesni nei pilna vieta net su mažesniais absoliučiais kaštais. Prekės ženklų

matomumo vertė: ką šis formatas daro artimų pilnų vietų sąmoningumui, atskirai nuo jo paties tiesioginio pelningumo — prekybos stalas netoli planuojamos ketvirtos pilnos vietos gali būti teisėta klientų pritraukimo investicija net esant plonai ar neigiamai tiesioginei maržai, tol, kol esate sąžiningi, kad tai yra tai, kas tai yra, o ne apsimetate savarankišku pelno centru. Ir pridėtas veiklos sudėtingumas: ar šis formatas reikalauja iš tikrųjų kitokio įgūdžių rinkinio, kitokios įrangos, ar kitokios tiekimo grandinės, pridedančios tikrą sudėtingumą prie jūsų 12 skyriaus pirkimo konsolidavimo ir 11 skyriaus mokymo kopėčių, ar jis švariai jungiasi prie sistemų, kurias jau valdote.

Iliustruotai, pravariskite tris kandidatinius formatus per matricą. Riekelių langelis maisto salėje, pašildantis iš anksto porcijuotas riekeles iš jūsų centrinės gamyklos: stiprus maržoje per darbo valandą (vienas žmogus, aukštas pralaidumas, žemas įgūdžio reikalavimas), silpnas prekės ženklo atitikime (pašildyta riekelė yra iš tikrųjų kitokia produkto patirtis nei šviežias iškepinimas, o klientai, kurie bando tik šį formatą, gali niekada neatrasti, ką jūsų pilnos vietos iš tikrųjų siūlo), vidutinis matomume, žemas pridėtame sudėtingume, nes remiasi centrinės gamyklos tiekimu, kurį jau valdote. Tamsioji virtuvė, pilnas meniu, tik pristatymas, jokios klientams skirtos erdvės visiškai: stipri maržoje per darbo valandą, jei pristatymo tankumas tai palaiko (7 skyriaus matematika čia taikoma visiškai), nulis prekės ženklo matomumo vertės, nes nėra fizinio buvimo, kurį kas nors galėtų atrasti, žema prekės ženklo atitikimo rizika, nes tai jūsų tikras pilnas produktas, vidutinis sudėtingumas, nes vis tiek reikia apmokytos pizzaiolo komandos. Savaitgalio prekybos stalas, naudojantis nešiojamą

krosnį: silpnas maržoje per darbo valandą (darbui imlus, palyginti su plonu, nuo oro priklausomu apimtimi), stiprus prekės ženklo matomume, ypač tikslinėje būsimos pilnos vietos dvielnicia, iš tikrųjų geras prekės ženklo atitikimas, jei įsipareigojate kepti šviežią vietoje, o ne pašildyti, ir reikšmingai didesnis veiklos sudėtingumas nei kito dviejų dėl nešiojamos įrangos ir renginio logistikos.

Nė vienas iš šių trijų nėra universaliai teisingas ar neteisingas — struktūros vertė yra priversti jus būti sąžiningais dėl to, kurioje dimensijoje tam tikras formatas iš tikrųjų laimi, kad netyčia neteisintumėte silpnos maržos formato neišnagrinėta prielaida apie prekės ženklo matomumą, kurio jis iš tikrųjų nepateikia, ar nepriimtumėte tikros prekės ženklo atitikimo rizikos iš pašildytos riekelės koncepcijos, nes antraštinis maržos skaičius atrodė gerai izoliuoti.

Finansinis testas, kurį pridėčiau viršuje matricos: niekada neleiskite, kad mažo formato žema atidarymo kaina apgautų jus praleisti Payback Rule of 24 iš 15 skyriaus. 18 000 € riekelių langeliui vis tiek reikia atsipirkti per pagrįstą langą pagal savo paties realistišką laisvą pinigų srautą, ir „tai pigu, tad kam rūpi, jei lėtai atsiperka“ yra tiksliai loginis samprotavimas, vedantis prie trijų mažų formatų, tyliai nuleidžiančių valdymo laiką metų metais, niekada netampant iš tikrųjų pelningais verslo papildymais.

Paskutinis apsvarstymas, prieš įsipareigojant bet kuriam mažam formatui: galvokite apie išėjimą taip pat kruopščiai, kaip apie įėjimą. Pilnos vietos nuoma ir įrangos investicija priverčia tam

tikrą discipliną apie jos uždarymą, jei ji neveikia, būtent todėl, kad statymai pakankamai aukšti, kad sprendimas būtų priimtas sąmoningai. Mažo formato mažos statymai veikia abiem kryptimis — lengva atidaryti, bet taip pat lengva palikti šlubuoti neribotai atsipirkimo taške ar blogiau, nes jokios atskiros savaitės nuostolis niekada nėra pakankamai blogas, kad sukeltų sunkų pokalbį apie jo uždarymą. Nustatykite peržiūros datą ir aiškų skaitmeninį slenkstį, kai jį atidarote, ne tik kai sprendžiate, ar jį atidaryti.

Šią savaitę: jei svarstote, ar jau valdote, mažesnio formato plėtrą, sąžiningai ją įvertinkite keturių dimensijų formatų palyginimo matricoje, ir apskaičiuokite jos tikrą atsipirkimo laikotarpį tuo pačiu būdu, kaip tai darytumėte pilnai vietai — mažas įsipareigojimas vis tiek nusipelno tikros analizės, ne išimties iš jos.

Šią Savaitę

- 1 Įvertinkite bet kurį kandidatinių ar esamą mažą formatą prekės ženklo atitikimo, maržos per darbo valandą, prekės ženklo matomumo vertės ir veiklos sudėtingumo atžvilgiu.
- 2 Paleiskite Payback Rule of 24 prieš tikrą formato atidarymo kainą ir realistišką laisvą pinigų srautą, ne tik jo žemą kainos etiketę.
- 3 Būkite sąžiningi dėl to, ar formatas pateikia jūsų tikrą produktą ar jo menkesnę versiją.
- 4 Nustatykite peržiūros datą ir aiškų skaitmeninį slenkstį jo uždarymui, jei jis neveikia.
- 5 Patikrinkite, kad formatas neprideda tiekimo grandinės ar įgūdžių rinkinio už jūsų 12 ir 11 skyrių sistemų ribų.

SKYRIUS 17

Reputacija Tarp Vietų

Reikia 20 metų sukurti reputaciją ir 5 minutes ją sugriauti.

— PRISKIRIAMA WARRENUI BUFFETTUI

Štai faktas apie tai, kaip klientai iš tikrųjų ieško picos, kuris visiškai pakeičia reputacijos skaičiavimą, kai tik turite daugiau nei vieną vietą: jie neieško „jūsų prekės ženklo pavadinimo“. Jie ieško „picos netoli manęs“, o paieškos rezultatai ir žemėlapių sąrašai, kuriuos jie mato, dažnai agreguojami ar veikiami bendro jūsų prekės ženklo vertinimo ir atsiliepimų signalo visose vietose, ne tik artimiausioje. Tai reiškia, kad blogai valdomos trečios vietos vienos žvaigždutės atsiliepimai kenkia ne tik trečiai vietai — priklausomai nuo platformos ir jūsų sąrašų struktūros, jie gali tyliai nuslopinti, kaip ryškiai jūsų iš tikrųjų puiki pirmą vietą pasirodo klientui, kuris niekada nebuvo trečioje vietoje ir niekada nebus.

Savininkai dažnai priešinasi tam, pirmą kartą tai išgirdę, nes tai jaučiasi kontrintuityvu, kad svetimo žmogaus bloga naktis vietoje kitame miesto gale galėtų paveikti jų pačių puikios vietinės vietos matomumą. Mechanizmas skiriasi pagal platformą ir keičiasi laikui bėgant, evoliucionuojant reitingavimo algoritmams, tad jokia knyga neturėtų apsimesti, kad žino tikslų dabartinį svorį, kurį taiko bet kuri platforma — bet kryptinis modelis išlieka nuoseklus kelių vietų versluose: prekės ženklo lygio agreguotas signalas svarbus daugiau, nei tikisi bet kuris savininkas, ir tai rizika, kuri paprasčiausiai neegzistavo, kai buvo tik viena vieta, kurią reikėjo valdyti.

Tai yra **Weakest Site Rule**: reputacijos prasme jūsų kelių vietų verslas yra tik toks stiprus, koks jo blogiausiai veikianti vieta, nes tai vieta, traukianti žemyn jūsų agreguotą signalą, generuojanti atsiliepimų modelį, kuris pasirodo, kai potencialus klientas peržiūri jūsų prekės ženklo bendrą profilį, prieš nuspręsdamas,

ar bandyti bent vieną iš jūsų vietų. Vienos vietos savininkas niekada nesusiduria su šia dinamika — jo reputacija yra tiesiog jo reputacija. Kelių vietų savininkas, ar apie tai galvojo tokiu būdu, ar ne, valdo bendrą reputacijos turta, iš kurio kiekviena vieta ir semiasi, ir prisideda.

Tai daro atsiliepimų valdymą vietos lygiu iš tikrųjų kitokį darbą nei buvo vienoje vietoje, ir jam reikia savo rutinos, o ne palikimo bet kuriam vadovui, kuris atsitiktinai apie tai pagalvos. **Kelių vietų reputacijos rutina** veikia trimis ciklais. Kasdien: kiekvienas naujas atsiliepimas kiekvienoje platformoje, kiekvienoje vietoje, perskaitomas ir atsakomas per 24 valandas vietos vadovo, naudojant atsakymą, kuris iš tikrųjų sprendžia konkrečią skundą ar pagyrimą, o ne bendrą nukopijuotą-įklijuotą atsakymą — klientai, skaitantys jūsų atsiliepimų skyrių, gali iš karto pastebėti skirtumą, o bendrų atsakymų modelis skaitomas kaip nesirūpinimas, net kai atskiri skundai operaciniu požiūriu tvarkomi gerai. Savaitiniai: atsiliepimų įvertinimai ir atsiliepimų apimtis vienai vietai pridedami kaip eilutė į Multi-Site Scorecard iš 14 skyriaus, kad krentanti tendencija bet kurioje vietoje iškiltų į paviršių tuo pačiu reguliariu ritmu, kaip ir jūsų kiti veiklos skaičiai, o ne būtų pastebėta tik tada, kai jau tapo krize. Mėnesiniai: kažkas — savininkas, ar paskirtas asmuo, jei jau esate už dydžio, kuriame savininkas gali tai daryti vienas — tiesiogiai audituoja kiekvienos vietos platformų sąrašus: teisingas valandas, teisingą adresą ir telefono numerį, teisingą meniu su dabartinėmis kainomis, teisingas nuotraukas, kurios iš tikrųjų atspindi jūsų dabartinį produktą, o ne nuotraukas iš atidarymo prieš trejus metus, kurios nebeatitinka to, kas išeina iš virtuvės.

Kelių Vietų Reputacijos Rutina

- 1 Kasdien: skaitykite ir atsakykite į kiekvieną naują atsiliepimą kiekvienoje platformoje ir vietoje per 24 valandas, konkrečiai, ne bendrai.
- 2 Savaitiniai: pridėkite atsiliepimų įvertinimą ir atsiliepimų apimtį vienai vietai į Multi-Site Scorecard.
- 3 Mėnesiniai: audituokite kiekvieną platformos sąrašą dėl teisingų valandų, adreso, telefono, meniu kainų ir nuotraukų.
- 4 Esant iš tikrųjų blogam atsiliepimui: pripažinkite konkrečią problemą, nurodykite tikrą sprendimą, ir perkeltkite sprendimą už viešumo ribų.
- 5 Traktuokite bet kurios vietos krentančią tendenciją kaip riziką visam prekės ženklui pagal Weakest Site Rule, ne tik tos vietos problemą.

Ta sąrašų higienos dalis skamba trivialiai ir tokia nėra. Vietos reguliariai praranda reikšmingą pristatymo platformos užsakymų apimtį grynai todėl, kad nurodytas uždarymo laikas buvo neteisingas po grafiko pakeitimo, tyliai atmesdami klientus, kurie bandė užsisakyti valandomis, kurias platforma neteisingai rodė kaip uždarytas — visiškai nematomas nuostolis, nes klientas, matydamas „uždaryta“, tiesiog užsisako pas konkurentą ir niekada jums nepasako, kodėl. Neteisingos nuotraukos sukelia subtilesnę tos pačios problemos versiją: klientas, kuris užsisako remdamasis patrauklia nuotrauka ir gauna picą, kuri atrodo

reikšmingai kitaip, jau iš anksto nusiteikęs jaustis nusivylęs, dar neatidaręs dėžės, nepriklausomai nuo to, ar tikroji pica gera.

Iš tikrųjų blogo atsiliepimo tvarkymas — tokio, kuris konkretus, patikimas ir žalingas, ne aiškiai blogo tikėjimo vienos žvaigždutės be detalių — nusipelno savo požiūrio, nes kaip atsakote viešai, svarbu tiek pat būsimiems klientams, skaitantiems tai, kiek ir originaliam skundo pateikėjui. Pripažinkite konkrečią problemą, nesigindami, aiškiai ir konkrečiai nurodykite, ką su tuo darote (ne miglota „mes tai vertiname rimtai“, bet tikrą sprendimą — „mes pakoregavome savo pakuotę nuo šio mėnesio specialiai, kad išspręstume problemą, kurią aprašėte“), ir perkelkite sprendimo pasiūlymą už viešumo ribų per telefono numerį ar el. pašta, o ne derėtis dėl gražinimo viešoje komentarų temoje. Gerai sutvarkytas blogas atsiliepimas, matomas kiekvienam būsimam klientui, kuris jį skaito, gali padaryti daugiau jūsų patikimumui nei nenutrūkstama penkių žvaigždučių atsiliepimų serija be jokio įrodymo, kad gerai tvarkote problemas, kai jos kyla — nes kiekvienas klientas žino, kad problemos kartais kyla, ir tai, ką jie iš tikrųjų vertina, yra kaip reaguojate, kai jos kyla.

Iliustruotai, keturių vietų verslas, sekantis atsiliepimų įvertinimą kaip savo vertinimo kortelės dalį, gali pastebėti Vietos C vidurkio kritimą nuo 4,5 iki 4,1 per šešias savaites, su kritimu, susikoncentravusiu skunduose, konkrečiai minint pristatymo laiką. Kryžminis patikrinimas su to paties laikotarpio pristatymo laiko metrika vertinimo kortelėje tai patvirtina: Vietos C vidutinis pristatymo laikas per tą patį langą pakilo nuo 24 iki 33 minučių, greičiausiai susijęs su nauju vairuotoju, vis dar besimokančiu maršruto tankumo iš 7 skyriaus. Reputacijos kritimas nebuvo

atskira problema, reikalaujanti reputacijai specifinio sprendimo — tai buvo antrinis simptomas veiklos problemos, kurią vertinimo kortelė vis tiek būtų sugavusi, bet atsiliepimų modelis tai sugavo greičiau ir davė aiškesnį, konkretesnį signalą apie tai, ką iš tikrųjų patyrė klientai.

Priskirkite kasdienio atsakymo pareigą vietos vadovui, ne centralizuotai sau, nors vertas pateikti vieną ar 2 šablonus kaip nurodymą iš jūsų. Atsakymas, parašytas vadovo, kuris iš tikrųjų vadovauja tai virtuvei, neša konkretumą ir autentiškumą, kurio centralizuotai parašytas atsakymas niekada neturės, ir palaiko vadovą tiesiogiai susietą su tuo, ką klientai iš tikrųjų patiria savo vietoje — kas yra, ne atsitiktinai, dar vienas kanalas, per kurį kovojančios vietos problemos iškyla į paviršių anksti, kartu su Multi-Site Scorecard iš 14 skyriaus.

Šią savaitę: formaliai nustatykite kasdienę-savaitinę-mėnesinę reputacijos rutiną, jei to dar nepadarėte, pradedant mėnesiniu sąrašų higienos auditu visose platformose ir visose vietose šiandien — tai greičiausias iš trijų atlikti vieną kartą ir lengviausiai tyliai pasenstantis, niekam nepastebint.

Pradžia

1

Atlikite šiandien mėnesinį sąrašų higienos auditą: valandos, adresas, telefonas, meniu kainos ir nuotraukos visose platformose ir vietose.

2

Priskirkite kasdienio atsiliiepimų atsakymo pareigą kiekvienam vietos vadovui, su 24 valandų atsakymo langu ir be bendrų nukopijuotų-įklijuotų atsakymų.

3

Pridėkite atsiliiepimų įvertinimą ir atsiliiepimų apimtį vienai vietai į Multi-Site Scorecard iš 14 skyriaus.

4

Parašykite atsakymo šabloną iš tikrųjų blogo atsiliiepimo tvarkymui: pripažinkite detales, nurodykite tikrą sprendimą, perkelkite tai už viešumo ribų.

5

Identifikuokite savo dabartinę silpniausią vietą pagal atsiliiepimų signalą ir traktuokite ją kaip riziką visam prekės ženklui, ne tik tos vietos problemą.

SKYRIUS 18

Centrinės Sistemos Be Būstinės

Mažas yra gražu.

— E. F. SCHUMACHER

Yra specifinė baimė, kurią girdžiu iš savininkų, artėjančių prie savo ketvirtos ar penktos vietos, ir verta ją tiesiogiai pavadinti, nes ji sustabdo gerų sprendimų priėmimą: baimė virsti būstinės verslu. Savininkai, kurie ėmėsi to, kad gamintų gerą picą ir vadovautų geram vietiniam verslui, stebi, kaip tinklai stato regioninius vadovus, korporatyvines sistemas ir administracinę naštą sluoksnius, ir traukiasi nuo to — pagrįstai, nes ta našta yra tiksliai tai, kas verčia tinklą jaustis tinklu, o ne verslų kolekcija, kurią rajonas vis dar laiko savu. Klaida yra iš to pagrįsto baimės padaryti išvadą, kad jokios centrinės sistemos visiškai yra teisingas atsakymas, kai tikrasis teisingas atsakymas yra nedidelis skaičius iš tikrųjų atraminių bendrų sistemų ir nieko daugiau.

Ironija, verta apmąstyti, yra ta, kad visų centrinių sistemų vengimas iš baimės tapti tinklu dažnai duoda būtent tą rezultatą, kurio baimė bandė išvengti, tik kitu keliu. Be bendros receptų sistemos, vietos nukrypsta viena nuo kitos tešlos ir specifikacijos atžvilgiu, kol prekės ženklas iš tikrųjų suskyla į laisvai susijusius vietinius verslus — vietinio nesvarbumo sąžatą iš 13 skyriaus, pasiekti ne per sąmoningą vietinę adaptaciją, o per paprastą apsileidimą. Saujelė teisingų bendrų sistemų yra tai, kas iš tikrųjų saugo vietinį charakterį, centralizuotai tvarkant nuobodų nuoseklumo darbą, kad kiekvieno vietos vadovo paties laikas ir sprendimas galėtų eiti prie dalykų, kurie iš tikrųjų naudinga išlikti vietiniais: kaip jie kalba su savo nuolatiniais klientais, kaip jie vadovauja savo virtuvės kasdieniniam ritmui, kaip jie atstovauja prekės ženklui savo rajone.

Testas, kas priklauso centralizuotai, nėra „ar tai būtų efektyviau centralizuota" — beveik viskas teoriškai išlaiko šį testą. Testas yra: ar ši sistema sugriūva konkrečiai, brangiai ir pakartotinai kiekvienoje vietoje, jei ji nebendra. Tai daug siauresnis rinkinys, ir **Five-System Rule** tai aiškiai pavadina, nes 5 yra apytiksliai tiek, kiek iš tikrųjų atraminių bendrų sistemų iš tikrųjų reikia penkių vietų nepriklausomam picos verslui, ne tuzino-plius, kurį tipiškai valdo tinklo būstinė.

Sistema viena: bendra pardavimo vietos platforma kiekvienoje vietoje, nes tai yra tai, kas iš viso leidžia Multi-Site Scorecard iš 14 skyriaus egzistuoti — vietų palyginimas pagal picas-per-darbo-valandą ar sūrio kaštų procentą reikalauja, kad pagrindiniai pardavimo ir darbo duomenys būtų struktūruoti identišškai, ko vieta, valdanti savo nepriklausomai pasirinktą POS, paprasčiausiai negali suteikti. Sistema 2: bendra receptų ir specifikacijų sistema — jūsų Tešlos DNR Lapas, jūsų Slice Margin Matrix specifikacijos, jūsų Manager Mandate — laikoma vienoje vietoje, į kurią nuoroda kiekviena vieta, o ne gyvenanti kaip dokumentų aplankas, kuris tyliai skiriasi vietinėse kopijose laikui bėgant, kiekvienos vietos vadovui atliekant savo mažus pakeitimus. Sistema 3: bendras grafikų ir planavimo įrankis, nes darbas yra jūsų antras didžiausias kaštas po maisto, o bendra sistema leidžia jums matyti darbo efektyvumo modelius visose vietose (tiesiogiai maitindami vertinimo kortelę), o ne pasitikėti kiekvienos vietos savo skaičiuokle ar popierine grafiku. Sistema 4: vienas apskaitos procesas — nebūtinai vienas apskaitininkas, bet nuoseklus sąskaitų planas ir nuoseklus mėnesinis uždarymo procesas kiekvienoje vietoje, nes reikšmingas vietos pelningumo

palyginimas reikalauja, kad pagrindiniai skaičiai būtų sukurti tuo pačiu būdu visur, ir savininkai atrado, tik po kelerių metų, kad 2 jų vietos kategorizavo kaštus pakankamai skirtingai, kad vieta, kurią jie manė esant stipriausiai veikiančia, iš tikrųjų taip nebuvo, kai skaičiai buvo normalizuoti. Sistema 5: vienas tiekėjų ir pirkimo įrašas, susijęs su 12 skyriaus konsolidavimo planu ir Single-Source Risk Score, kad pirkimo sprendimai ir tiekėjo veiklos istorija gyventų vienoje vietoje, o ne kiekvieno vietos vadovo asmeniniame santykiyje su savo vietiniu atstovu.

Five-System Rule

1 Vienas: bendra pardavimo vietos platforma kiekvienoje vietoje.

2 2: bendra receptų ir specifikacijų sistema — Tešlos DNR Lapas, Slice Margin Matrix, Manager Mandate.

3 3: bendras grafikų ir planavimo įrankis.

4 4: vienas nuoseklus sąskaitų planas ir mėnesinis uždarymo procesas.

5 5: vienas tiekėjų ir pirkimo įrašas.

Viskas kita — ir tai dalis, kuri jus saugo nuo atsitiktinio virtimo būstinės verslu — lieka vietinė, sąmoningai. Personalo samdymo sprendimai linijos darbuotojams, kasdienis užsakymas iš tiekėjų sutartų minimalių lygių ribose, vietinės rinkodaros vykdymas, konkretus vietos kasdienio paruošimo tvarkaraščio ritmas: jie

priklauso vietos vadovui, jūsų Manager Mandate deleguotame sąrašė iš 10 skyriaus, ir centralizavimas nepadarytų verslo geresnio, tik padarytų jį lėtesnį ir mažiau reaguojantį į tikras sąlygas, kurias mato kiekvienas vietos vadovas ir kurių jūs, veikdami penkiose vietose, struktūriškai negalite.

Sukurkite **sistemų žemėlapi** ir **kaštų biudžetą**, išvardindami savo penkias sistemas, ką kiekviena šiuo metu kainuoja mėnesiui (programinės įrangos prenumeratos, dalis kieno nors vaidmens, skirtos ją valdyti), ir kas konkrečiai sugriūna, esant kokiam vietų skaičiui, jei ta sistema nebendra — tai disciplina, palaikanti sąrašą penkiose, o ne leidžianti jam šliaužti link dvylikos, nes kiekvienas siūlomas papildymas turi peržengti tą pačią kartelę: kas konkrečiai, brangiai ir pakartotinai sugriūva be to. Iliustruotai, penkių vietų verslo sistemų žemėlapis gali rodyti: bendra POS už 340 €/mėnesį iš viso, receptų ir specifikacijų sistema iš esmės nemokama (gerai organizuota bendra dokumentų biblioteka plius disciplina), grafikų įrankis už 95 €/mėnesį, apskaitos procesas, kainuojantis maždaug šešias valandas per mėnesį dalinio etato apskaitininko laiko vienai vietai, ir pirkimo įrašai, įtraukti į tą pačią dokumentų sistemą kaip receptai. Bendri iš tikrųjų centrinių sistemų kaštai: dažnai stebėtinai maži, gerokai žemiau to, ką kainuotų vienas jaunesnysis būstinės samdymas, kas tiksliai ir yra esmė — sistemos, ne personalas, atlieka daugumą koordinavimo darbo, kurį tinklas kitaip mokėtų valdymo sluoksniui.

Peržiūrėkite sąrašą kasmet, o ne traktuokite jį kaip fiksuotą, kai kartą nuspręsta, nes teisingas atsakymas į „kas turi būti bendra“ iš tikrųjų keičiasi, augant jūsų vietų skaičiui. Sistema, kuri atrodo

nereikalinga esant trimis vietoms — formalus pirkimo įrašas, tarkim, kai asmeniniai santykiai su saujele tiekėjų buvo pakankami neformaliai valdymui — gali tapti iš tikrųjų atramine esant septynioms ar aštuonioms, kai santykių skaičius ir užsakymų apimtis viršija tai, ką bet kas gali sekti iš atminties. Five-System Rule nėra nuolatinės lubos; tai disciplina užduoti teisingą klausimą, kad ir kokio dydžio šiuo metu būtumėte, ir sąžiningas atsakymas į tą klausimą keičiasi, jums augant, net jei sistemų skaičius, į kurį jis rodo, lieka arti penkių ilgiau, nei savininkai tikisi.

Šią savaitę: išvardinkite savo pačių penkias kandidatines centrines sistemas prieš testą „kas konkrečiai sugriūna be to, kiekvienoje vietoje, pakartotinai“, ir būkite sąžiningi dėl bet ko, kas šiuo metu centralizuota, kas iš tikrųjų neperžengia tos kartelės — tai greičiausiai lėtina jūsų vadovus be tikros naudos.

Šią Savaitę

1

Išvardinkite savo penkias kandidatines centrines sistemas: POS, receptus ir specifikacijas, grafikus, apskaitą ir tiekėjų įrašus.

2

Kiekvienai užrašykite, kas konkrečiai sugriūna, kiekvienoje vietoje, pakartotinai, jei ji nebendra.

3

Sukurkite sistemų žemėlapi ir kaštų biudžetą su realiais mėnesiniais kaštais kiekvienai sistemai.

4

Grąžinkite prie vietinio sprendimo bet ką, kas šiuo metu centralizuota ir neperžengia testo „sugriūva be to“.

5

Pasižymėkite kalendoriuje datą peržiūrėti Penkių Sistemų sąrašą vėl kitąmet.

SKYRIUS 19

Franšizė, Partneris Ar Nuosavybė

*Valdžia linkusi korumpuoti, o absoliuti
valdžia korumpuoja absoliučiai.*

— LORD ACTON

Po penkių vietų augimas nustoja būti klausimu, į kurį galite atsakyti vien geresnėmis sistemomis, ir tampa klausimu apie kapitalo struktūrą ir kontrolę, apie kurį dauguma operatorių niekada anksčiau neturėjo galvoti, nes niekas puikios picerijos vadovavime nepasiruošia jums spręsti, kaip finansuoti ir valdyti vietas nuo šeštos iki dvidešimos.

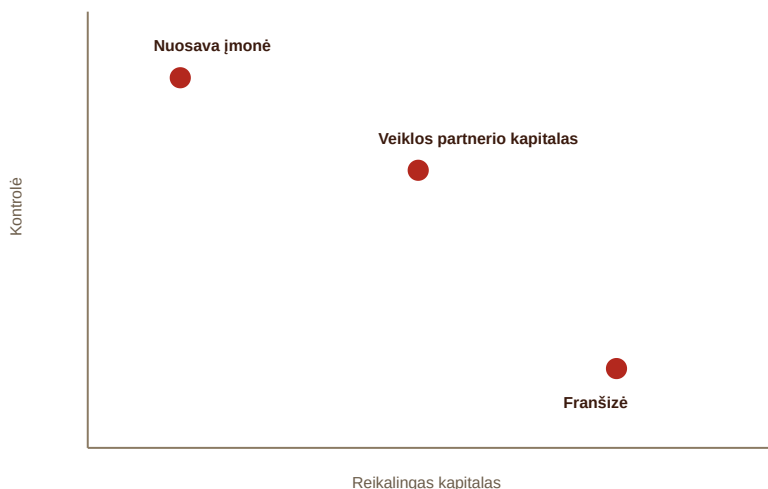
Tai taip pat momentas, kai geros valios patarėjai — buhalteris, teisininkas, draugas, augindamas visiškai kitokio tipo verslą — pradeda siūlyti nuomones su tikru pasitikėjimu ir labai mažu pagrindu tame, kas daro picą konkrečiai kitokią nei mažmenos ar paslaugų verslai, iš kurių kilo jų patirtis. Franšizės patarimai, sukurti aplink verslą, kur vykdymo kokybė vos skiriasi tarp operatorių, čiukliai neperkeliami į verslą, kur atotrūkis tarp kompetentingo ir puikaus pizzaiolo yra skirtumas tarp penkių žvaigždučių ir dviejų žvaigždučių kliento patirties. Priimkite išorinį patarimą apie kapitalo struktūrą ir teisinę mechaniką noriai; būkite žymiai skeptiškesni dėl išorinio patarimo apie tai, kiek kokybės kontrolės rizikos jūsų konkretus produktas gali toleruoti kito nuosavybėje.

Egzistuoja 3 bendri modeliai, ir kiekvienas mainos kontrolę į kapitalą ir tempą skirtingu būdu. Nuosavas įmonės augimas — kiekviena nauja vieta finansuojama ir valdoma tiksliai taip, kaip buvo vietos nuo pirmos iki penktos, pagal Payback Rule of 24 ir Growth Pace Rule iš 15 skyriaus — išlaiko pilną kontrolę ir pilną ekonomiką jūsų rankose, bet yra pagal apibrėžimą kapitalo ribojama: galite augti tik tiek greitai, kiek leidžia jūsų pačių pinigų srautas ir pagrįsta skola prieš jį. Veiklos partneriai su kapitalu — patikimo vadovo atsivedimas, dažnai kažkas, kas pasireiškė

gerai vadovaudamas vienai jūsų esamai vietai, kaip tikras mažumos kapitalo savininkas naujoje vietoje, o ne tik atlyginamas vadovas — dalinai išsprendžia jūsų kapitalo apribojimą (jie dažniausiai investuoja kiek kapitalo šalia jūsų) ir sprendžia gilesnę problemą, kurios nuosavas įmonės augimas nesprendžia: kapitalą turintis veiklos partneris turi iš esmės kitokią, tvaresnę motyvaciją saugoti kokybę ir maržą savo konkrečioje vietoje nei samdomas vadovas, nes tai dabar iš tikrųjų taip pat jo verslas, ne tik jo darbas. Franšizė — jūsų prekės ženklo, sistemų ir mokymo licencijavimas nepriklausomam operatoriui, kuris finansuoja ir teisiškai valdo savo vietą pagal jūsų prekės ženklo standartus — visiškai išsprendžia kapitalo apribojimą, nes franšizavimo gavėjai finansuoja savo pačių atidarymus, bet kainuoja jums daugiausia kontrolės iš trijų modelių, o kontrolė yra tiksliai tai, ką visa ši knyga siekė apsaugoti.

Control-Capital Grid atvaizduoja šiuos tris modelius pagal 2 dalykus, kurie iš tikrųjų svarbūs picai specifiniam sprendimui: kiek kapitalo kiekvienas modelis reikalauja iš jūsų asmeniškai, ir kiek tiesioginės kontrolės išlaikote virš tikslų kokybės standartų — Tešlos DNR Lapo, Manager Mandate, Slice Margin Matrix — kuriuos visa ši knyga argumentuoja esant tikru produktu. Nuosava įmonė sėdi didžiausioje kontrolėje, didžiausiame kapitalo reikalavime. Veiklos partnerio kapitalas sėdi aukštoje kontrolėje (jūs vis dar nustatote ir vykdate kiekvieną pagrindinį standartą, tiesiog dalinatės potencialu su kažkuo, turinčiu tikrą suinteresuotumą) ir vidutiniame kapitalo reikalavime. Franšizė sėdi žemiausiame kapitalo reikalavime ir, konkrečiai picai,

žemiausioje kontrolėje — ir tai kompromisas, nusipelnantis daugiausiai patikrinimo šiame skyriuje, nes pica yra neįprastai jautri kontrolei, palyginti su daugeliu franšizuojamų koncepcijų.



CONTROL-CAPITAL GRID — 3 AUGIMO MODELIAI, MAINANTYS KAPITALO REIKALAVIMĄ Į TIESIOGINĘ KOKYBĖS KONTROLĘ

Štai kodėl pica konkrečiai baudžia silpną kontrolę griežčiau nei daugelis kitų franšizuojamų koncepcijų. Franšizuota sumuštinų ar kavos koncepcija gali išgyventi reikšmingą vykdymo įgūdžio variaciją tarp franšizavimo gavėjų, nes produkto kokybės lubos ir grindys yra santykinai arti vienos kitos — vidutiniškas vykdymas ir puikus nėra laukinai skirtingos patirtys. Picos kokybės diapazonas tarp franšizavimo gavėjo, kuris puikiai valdo Tešlos DNR Lapą, ir tokio, kuris traktuoja jį kaip laisvą gairę, yra didžiulis, nes fermentacija, krosnies įgūdis ir mentelės technika

yra iš tikrųjų sunkūs amatai su plačia praraja tarp kompetentingo ir puikaus — o klientas, kuris turi blogą patirtį bet kurioje franšizuotoje vietoje po jūsų prekės ženklo vardu, priskiria tą patirtį jūsų prekės ženklui kaip visumai, tiksliai kaip aprašyta Weakest Site Rule iš 17 skyriaus, tik dabar silpna vieta net nėra tokia, kurią tiesiogiai kontroliuojate.

Štai kodėl operatoriai, kurie ilgiausiai sėkmingai auga po penkių vietų, likdami iš tikrųjų nepriklausomi dvasia, linkę pirmenybę teikti veiklos partneriams su kapitalu prieš gryną franšizę, konkrečiai dėl picos neįprasto jautrumo vykdymo kokybei. Kapitalo partneris vis dar mokomas per jūsų Pizzaiolo Ladder, vis dar laikomas prie jūsų Manager Mandate, vis dar matuojamas jūsų Multi-Site Scorecard — kontrolės mechanizmai iš ankstesnių skyrių lieka pilnoje galioje — kartu gaunant kapitalo indėlį ir motyvacijos struktūrą, artimesnę savininkui nei darbuotojui. Franšizė vis dar gali veikti picai, ir veikia daugeliui didelių, sėkmingų prekės ženklų, bet tipiškai reikalauja mokymo infrastruktūros, kokybės audito personalo ir vykdymo noro lygio — įskaitant norą iš tikrųjų nutraukti franšizavimo gavėjo sutartį dėl tikro kokybės nesėkmės, ne tik išduoti įspėjimus — kurio iš tikrųjų nepriklausomas operatorius, judantis po penkių vietų, dažniausiai dar nepasiruošęs sukurti, ir dažnai neturėtų skubėti sukurti, kol pirmiausia neįrodė kapitalo partnerio modelio vietose nuo 6 iki 8 ar 9.

Nė vienas iš trijų modelių nėra ir nuolatinis, ir sekvencija svarbi daugiau nei galutinis pasirinkimas. Savininkai, kurie gerai naviguoja tai, linkę pradėti nuosavomis įmonės vietomis iki 5 ar 6 vietos, kad įrodytų, jog šios knygos sistemos iš tikrųjų išlaiko tuo

mastu, pereiti prie veiklos partnerio kapitalo kitoms kelioms, kapitalo ir valdymo dėmesio apribojimams pradedant riboti, ir svarstyti franšizę, jei apskritai, tik kai mokymo ir kokybės audito infrastruktūra iš tikrųjų egzistuoja, o ne yra siekiama.

Šokinėjimas tiesiai į franšizę, nes tai greičiausia kapitalo galimybė, prieš įrodant, kad modelis išlaiko su partneriais, kurie vis dar tiesiogiai atskaitingi jūsų pačių standartams, yra sekvencijos klaida, kainuojanti daugiausiai konkrečiai pigoje, būtent dėl to, kiek daug skiriasi vykdymo kokybė ir kaip matomai klientai tai pastebi.

Šią savaitę: jei artėjate ar esate už penkių vietų, sąžiningai atvaizduokite savo augimo ambiciją pagal Control-Capital Grid, ir jei franšizė jūsų mintyse, paklauskite savęs konkrečiai, ar šiuo metu turite mokymo ir kokybės audito infrastruktūrą, kurią šis skyrius aprašo — ne ar koncepcija teoriškai galėtų franšizuoti, bet ar jūs asmeniškai galėtumėte vykdyti savo pačių standartus kažkam, kas valdo savo vietą nepriklausomai nuo jūsų.

Pradžia

- 1 Sąžiningai atvaizduokite savo augimo ambiciją po penkių vietų pagal tris Control-Capital Grid modelius.
- 2 Išvardinkite, kokį kapitalą galite realistiškai finansuoti grynai iš pinigų srauto pagal nuosavą įmonės augimą.
- 3 Jei svarstote veiklos partnerį, identifikuokite, kuris įrodytas vietos vadovas galėtų gauti tikrą kapitalą naujoje vietoje.
- 4 Jei franšizė jūsų mintyse, audituokite, ar iš tikrųjų turite sukurtą mokymo ir kokybės audito infrastruktūrą, ne siekiamą.
- 5 Sekvencijuokite savo planą: pirmiausia įrodykite nuosavą įmonės augimą, tada veiklos partnerio kapitalą, prieš iš viso svarstant franšizę.

SKYRIUS 20

Likti Nepriklausomam Dideliu Mastu

Sėkmė nėra galutinė, nesėkmė nėra mirtina: svarbi drąsa tęsti.

— PRISKIRIAMA WINSTONUI CHURCHILLIUI

Ši knyga baigiasi ten, kur kiekvienas skyrius tyliai vedė: tikslas niekada nebuvo tiesiog „daugiau vietų“. Daugiau vietų lengva norėti ir lengva sugadinti tiksliai tais būdais, kuriuos ši knyga praleido 19 skyrių aprašydama. Tikrasis tikslas, tas, vertas metų darbo, kurio reikalauja kelių vietų augimas, yra konkretesnis ir sunkesnis išlaikyti: kelios vietos, kurios vis dar skanauja kaip pirmoji, savininkas, kuris asmeniškai nekepa kiekvieną naktį vien tam, kad neleistų kokybei slysti, ir prekės ženklas, kurį žmonės kiekviename rajone vis dar laiko iš tikrųjų savu, o ne tinklu, kuris atsitiktinai atsidarė netoliese.

Jei yra viena idėja, kurią norėčiau, kad išsineštumėte iš šios knygos virš bet kurios pavadintos struktūros joje, tai yra **First-Site Test**: bet kuriame savo augimo taške, esant bet kokiam vietų skaičiui, sąžiningai paklauskite, ar nuolatinis klientas iš jūsų pačios pirmosios vietos, perkeltas į jūsų naujausią, atpažintų, ką jis valgo ir kaip su juo elgiamasi. Ne identiškai kiekvienu paviršutinišku būdu — 13 skyrius jau argumentavo tikros vietinės lankstumo naudai — bet atpažįstamai, nepaneigiamai, kaip tas pats verslas, į kurį jie pirmiausia įsimylėjo. Kiekvienas šios knygos įrankis egzistuoja, kad padėtų šiam testui vis dar praeiti, augant atstumui tarp jūsų ir bet kurios konkrečios vietos. Diena, kai jis nustoja tyliai praeiti, niekam nenusprendus, kad taip turėtų būti, yra diena, kai verslas, kuris iš tikrųjų bandė likti nepriklausomas dideliu mastu, ne visai to norėdamas, tapo kažkuo kitu.

Įsivaizduokite dar kartą savininkę iš šios knygos įvado, metų metais vėliau, stovinčią savo penktos vietos virtuvėje. Ji apsuka tešlos rutulį rankose iš seno įpročio, tas pats judesys iš to šalto

ryto antroje vietoje. Šį kartą tai jaučiasi teisinga, nes buvo maišyta pagal specifikaciją, užrašytą dienos šviesoje, o ne patikėtą atmintimi, kildinta pagal laikrodį, iškabintą prie maišyklės, ir iškepta pizzaiolo, kuris pakilo kiekvienu jos sąmoningai pastatytų kopėčių laipteliu. Testas vis dar praeina. Tai visa knyga, viename tešlos rutulyje.

Kiekviena šios knygos struktūra tarnauja tam vienam tikslui iš skirtingo kampo, ir verta jas matyti kartu kaip vieną sistemą, o ne 20 atskirų įrankių. Copyability Scorecard ir Tešlos DNR Lapas iš viso padaro jūsų pirmos vietos puikumą perkeliama. Centrinės Gamyklos Atsipirkimo Taškas ir Mentelė-Iki-Lėkštės Rodiklis užtikrina, kad jūsų gamybos modelis iš tikrųjų gali palaikyti apimtį, kurios iš jo prašote. Slice Margin Matrix ir Channel P&L Per Order saugo maržą, finansuojančią viską kita. Pizza Site Score ir Density-Radius Model užtikrina, kad statote ant iš tikrųjų tvirto pagrindo, o ne ryškiai atrodančios klaidos. Manager Mandate, Pizzaiolo Ladder ir Multi-Site Scorecard leidžia jums pasitikėti žmonėmis, kurie nesate jūs, standartu, kurį iš tikrųjų galite patikrinti, o ne tik tikėtis. Core-and-Flex Rule ir Weakest Site Rule saugo, ką prekės ženklas reiškia kiekviename rajone, kurį jis liečia. Payback Rule of 24, Growth Pace Rule ir Control-Capital Grid užtikrina, kad augate tempu ir per struktūrą, kurią jūsų tikras kapitalas ir tikra kontrolės tolerancija gali palaikyti. Nė vienas iš šių įrankių neveikia izoliuotai net iš tolo taip gerai, kaip veikia šalia kitų — stiprus Tešlos DNR Lapas jūsų neapsaugo nuo neteisingos vietos atidarymo, o puikus vietos pasirinkimas jūsų neapsaugo nuo vadovo, veikiančio be apibrėžto mandato.

Noriu baigti penkerių metų planavimo pratimą, nes knyga, pilna savaitinių ir mėnesinių įrankių, taip pat turėtų padėti jums matyti toliau nei kita savaitė. Sukurkite **penkerių metų planą** trimis takais, peržiūrimą ir koreguojamą kasmet, o ne traktuojamą kaip fiksuotą tą dieną, kai jį rašote. Kokybės takas: jūsų tikslinės Copyability Scorecard ir Pizzaiolo Ladder sertifikavimo lygiai visose vietose, tikrinami pagal jūsų iš tikrųjų išmatuotus skaičius kiekvienais metais, o ne daromos prielaidos. Pelno takas: jūsų tikslinis vietų skaičius, jūsų tikslinis atsipirkimo laikotarpis vienai naujai vietai, liekanti drausmingam Payback Rule of 24, ir jūsų tikslinė Multi-Site Scorecard veiklos juosta — ne kiekviena vieta turi pasiekti jūsų geriausios vietos skaičius, bet kiekviena vieta turi sėdėti apibrėžtame, priimtina diapazone aplink juos. Savininko laiko takas, ir aš argumentuočiau, kad tai tas, kurį dauguma knygų visiškai praleidžia, ir tas, kuris iš tikrųjų nulemia, ar vis dar mylėsite šį verslą po penkerių metų: kiek valandų per savaitę praleidžiate kuriuo iš trijų vaidmenų, kuriuos iš tikrųjų atlieka kelių vietų savininkas — praktinė gamyba ir mokymas, savo vietos vadovų valdymas ir mokymas, ir strateginiai sprendimai apie vietas, sistemas ir finansavimą — ir kaip norite, kad tas pasidalijimas keistųsi, jums pridėdant vietas, kad augimas būtų kažkas, ką sąmoningai formuojate, o ne kažkas, kas jus tyliai perkuria.

Ilustruotai, penkerių metų planas savininkui, šiuo metu turinčiam tris vietas, gali siekti: aštuonias vietas iki penktų metų, vidutinį Copyability Scorecard 20+ visose vietose (nuo dabartinio sąžiningo vidurkio 15), Pizzaiolo Ladder padengimą bent dviem ketvirto etapo sertifikuotais pizzaiolo vienai vietai, atsipirkimo

laikotarpius, išlaikomus žemiau 22 mėnesių kiekviename naujame atidaryme, ir — savininko laiko takas — sąmoningą pasikeitimą nuo maždaug 60% praktinio/25% valdymo/15% strateginio laiko šiandien link 15% praktinio/40% valdymo/45% strateginio iki penktų metų, praktinį laiką išsaugant konkrečiai naujų pizaiolų mokymui per kopėčias, o ne pamainų padengimui, nes tai praktinis darbas, kuris iš tikrųjų kaupiasi, o ne darbas, kuris tiesiog užpildo spragą vienai nakčiai.

Savininkai, kurie kuria kažką iš tikrųjų verto turėti su penkiomis, šešiomis, septyniomis vietomis, dalinasi viena savybe daugiau nei bet kuria kita: jie niekada nenustoja traktuoti savo pirmosios vietos tešlos, savo pirmosios vietos standartų, kaip tikros verslo apibrėžties, nepriklausomai nuo to, kiek vietų, vadovų ar sistemų prisideda viršuje. Augimas, gerai atliktas, yra disciplina saugoti tą apibrėžtį didėjančiu atstumu nuo savęs — ne apleidžiant ją dėl kažko didesnio, ir ne liekant tokiu mažu, kad tai, ką pastatėte, niekada nepasieks žmonių kitame rajone, kurie iš tikrųjų tai pamiltų, jei kada nors turėtų progą tai paragauti.

Šią savaitę, ir tikrai ateinantiems metams: parašykite savo pačių penkerių metų planą per kokybės, pelno ir savininko laiko takus, su realiais skaičiais kiekviename, ir pasižymėkite kalendoriuje datą už šešių mėnesių, kad patikrintumėte savo tikrus skaičius prieš jį — planas, kurio niekas neperžiūri, yra tik gražus dokumentas, o verslai šioje knygoje, kurie iš tikrųjų pasiekė ten, kur norėjo, buvo vadovaujami savininkų, kurie traktavo savo planą kaip darbinį dokumentą, ne suvenyrą.

Šią Savaitę

1

Sąžiningai atlikite First-Site Test savo naujausioje vietoje dabar pat, asmeniškai, jei galite.

2

Parašykite savo penkerių metų planą per kokybės, pelno ir savininko laiko takus su realiais skaičiais kiekviename.

3

Apskaičiuokite dabartinį savo praktinio, valdymo ir strateginio valandų pasidalijimą, ir nustatykite tikslinį pasidalijimą penktiems metams.

4

Išvardinkite, kurią pavadintą struktūrą iš šios knygos dar iš tikrųjų neužrašėte savo verslui, ir pradėkite ten.

5

Pasižymėkite kalendoriuje datą už šešių mėnesių, kad patikrintumėte savo tikrus skaičius prieš planą.

Žodynėlis

Copyability Scorecard

Sąžiningas vertinimas to, kiek jūsų pirmos vietos sėkmės iš tikrųjų gyvena rašytinėse sistemose, palyginti su jūsų pačių kasdiene buvimu.

Tešlos DNR Lapas

Rašytinė jūsų tešlos specifikacija: hidratacija, fermentacijos langai ir šalto kildinimo logistika, laikoma identiška kiekvienoje vietoje.

Centrinės Gamyklos Atsipirkimo Taškas

Vietų skaičiaus skaičiavimas, rodantis, kada centrinė tešlos gamyba tampa pigesnė nei šviežios tešlos gamyba kiekvienoje vietoje.

Mentelė-Iki-Lėkštės Rodiklis

Picos per valandą per krosnį, tvirta vietos pajėgumo riba nepriklausomai nuo to, kiek stalų ar vairuotojų ji turi.

Slice Margin Matrix

Maržos vienai picai lentelė, naudojama meniu palaikyti trumpą ir pilną apsaugoti, tinklui augant per vietas.

Channel P&L Per Order

Tikrasis vieno užsakymo pelnas, suskirstytas pagal vykdymo kanalą (platformos pristatymas, nuosavas pristatymas, atsiėmimas), po komisinio ir pakuotės.

Density-Radius Model	Metodas nustatyti pristatymo spindulį pagal užsakymų tankumą pašto kodui, o ne pagal grynąjį atstumą nuo vietos.
Fifteen-Minute Box Test	Pakuotės testas, tikrinantis, ar pica vis dar teisingai atvyksta po tipinio pristatymo kelionės laiko.
Pizza Site Score	Vertinimo modelis kandidatinei vietai, apimantis gyvenamąjį tankumą, pėsčiųjų srautą, konkurenciją ir komunalinių paslaugų tiekimą.
Manager Mandate	Rašytinis apibrėžimas to, ką vietos vadovas gali nuspręsti vienas, o ką vis dar reikia savininko, kiekviename augimo etape.
Pizzaiolo Ladder	Ilgūdžių kelias nuo tempimo per kepimą iki mentelės, su laiko ir kokybės standartais kiekviename laiptelyje, naudojamas mokyti nepriklausant nuo vieno žvaigždės virėjo.
Single-Source Risk Score	Vertinimas to, kiek pažeidžiamas verslas, kai vienas ingredientas (dažniausiai mocarela) turi tik vieną tiekėją.
Core-and-Flex Rule	Principas, kad prekės ženklas išlaiko mažą, fiksuotą branduolį kiekvienoje vietoje, kartu leisdamas apibrėžtą, ribotą vietinį lankstumą.

Multi-Site Scorecard	Savaitinis palyginimo lapas (picos per darbo valandą, tešlos atliekos, pristatymo laikas, sūrio kaštai, atsiliepimų įvertinimas), naudojamas teisingai palyginti vietas.
Payback Rule of 24	Praktinė taisyklė, kiek mėnesių turėtų užtrukti naujos vietos investicijai atsipirkti, prieš atidarant kitą vietą.
Weakest Site Rule	Disciplina taisyti blogiausiai veikiančią vietą prieš atidarant naują, nes viena bloga vieta traukia žemyn visą prekės ženklo vertinimus.
Five-System Rule	Minimalios bendros sistemos (POS, receptai, grafikas, pirkimas, apskaita), kurių reikia penkių vietų nepriklausomam be būstinės kūrimo.
Control-Capital Grid	Struktūra svarstyti augimo modelius (nuosava įmonė, partneris-operatorius, franšizė) pagal tai, kiek kontrolės ir kapitalo kiekvienas išlaiko.
First-Site Test	Klausimas, užduodamas prieš bet kokią plėtrą: ar ši nauja vieta vis dar skanautų ir jaustųsi kaip pirmoji, kurią nuolatinis klientas jau myli?

Apie autorių

Thibault Van de Sompele yra HappyChef, rezervacijų ir veiklos platformos restoranams ir viešbučiams, įkūrėjas. Jis gyvena ir dirba Essen mieste, Belgijoje, kur yra įsikūrusi HappyChef. Su juo galima susisiekti adresu thibault@happychef.cloud.