

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

Kā neatkarīgu picēriju īpašnieki izaug no viena restorāna līdz pieciem, neklūstot par ķēdi

AUTORS

Thibault Van de Sompele

Saturs

- | | |
|----|---|
| 01 | Kāpēc Otrā Picērija Bankrotē Biežāk Nekā Pirmā |
| 02 | Mīkla Ir Bizness |
| 03 | Centrālā Ražotne Vai Ražošana Uz Vietas: Ražošanas Lēmums |
| 04 | Krāsns Caurlaidspēja Ir Jūsu Jauda |
| 05 | Picas Ēdienkartes Ekonomika |
| 06 | Platformu Problēma: Piegādes Ekonomika |
| 07 | Pašu Piegāde, Platformas Piegāde Vai Tikai Izņemšana |
| 08 | Kaste Ir Produkts Piegādē |
| 09 | Vietas Izvēle Picai |
| 10 | Vadītājs, Kas Neesi Tu |
| 11 | Pizzaiolo Apmācība Lielā Mērogā |
| 12 | Iepirkšanās Vietu Starpā |
| 13 | Viens Zīmols, 3 Apkaimes |

- | | |
|----|---------------------------------------|
| 14 | Skaitļi, Kas Salīdzina Vietas |
| 15 | Vietu No 2 Līdz 5 Finansēšana |
| 16 | Šķēļu Lodziņš, Kiosks Un Citi Formāti |
| 17 | Reputācija Vietu Starpā |
| 18 | Centrālās Sistēmas Bez Galvenā Biroja |
| 19 | Franšīze, Partneris, Vai Pašu Īpašums |
| 20 | Palikt Neatkarīgam Lielā Mērogā |

Ievads

Vai jūs vadāt vienu patiesi lielisku picēriju un domājat, vai otra vieta noturēs to pašu standartu, vai klusi to atšķaidīs? Vai jūsu pašu otrā vieta jau ir iznākusi "tuvu, bet nepareizi", un jūs nevarat precīzi nosaukt, kāpēc? Vai jūs sverat 5 vietas piecos gados pret risku kļūt par uzņēmumu, kas nechutā pēc nekā konkrēta? Ja kaut kas no tā attiecas uz jums, turpiniet lasīt — šī grāmata rakstīta tieši šim lēmumam.

Šī grāmata dod konkrētu, sasniedzamu solījumu: kad jūs to pabeigsiet, jūs varēsiet paskatīties uz jebkuru otro, trešo vai piekto picērijas vietu — savu vai apsverto kandidāti — un zināt, ar cipariem, nevis nojautu, vai tā noturēs jūsu standartu, vai to klusi erodēs. Jums būs nosaukti rīki, ko varēsīt skaļi teikt vadības komandai otrdienas rītā: veids, kā novērtēt, vai jūsu pirmā vieta ir patiešām kopējama pirms otrā nomas līguma parakstīšanas, modelis, kā precīzi zināt, cik picu stundā jūsu krāsns var saražot un ko šis skaits dara ar jūsu ieņēmumu griestiem, likums, kas nosaka, kad vadītājam jums jāzvana un kad ne. Nekas no tā nav teorētisks. Katrs rīks nāk kopā ar izstrādātu piemēru, izmantojot reālistiskus skaitļus, un katra nodaļa beidzas ar kaut ko, ko varat izdarīt šonedēļ.

20 nodaļas, viens uzņēmums, viens produkts — un mērķis ir vienkāršs: panākt, lai "gandrīz pareizi" vairs nekad nebūtu jāuzskata par pietiekami labu. Palieciet līdz pēdējai nodaļai, un jums būs atbilde uz jautājumu, kas patiešām izšķir, vai 5 vietas ir vērts turēt: nevis kā augt lielākam, bet kā palikt tieši tam

uzņēmumam, ko ir vērts kopēt, no paša sākuma, jebkurā izmērā.
Ķersimies pie tā.

NODAĻA 1

Kāpēc Otrā Picērija Bankrotē Biežāk Nekā Pirmā

Veids, kā tu dari jebko, ir veids, kā tu dari visu.

— DZENBUDISTU SAKĀMVĀRDS

Neviens neatver otro picēriju, gaidot, ka tā būs sliktāka par pirmo. Tieši tāpēc tā parasti arī ir. Pirmajai vietai bija dibinātājs, kurš katru rītu nogaršoja mērci, kurš pamanīja, kad mocarellas piegādātājs mainīja mitruma saturu, kurš jutis rokās, kad mīkla bija uzrūgusi pusstundu par ilgu. Otrajai vietai ir vadītājs, kas cenšas ar receptes karti un tālruņa numuru, kam zvanīt, ja kaut kas noiet greizi. Plaša starp šīm divām situācijām ir tur, kur lielākā daļa otro picēriju klusi zaudē to, kas lika pirmajai darboties.

Šis modelis atkārtojas ar konsekvenci, kas pārstāj pārsteigt ikvienu, kurš to redzējis notiekam vairākas reizes. Īpašnieks vada pirmo vietu 3, četrus, piecus gadus. Tā kļūst patiesi izcila — nevis caur rakstītu sistēmu, bet caur tūkstošiem mazu labojumu, ko īpašnieks izdarīja reālajā laikā, lielākoties nemaz nepamanot, ka tos dara. Šeit viņš iztaisno lāpstas leņķi, tur pasaka kādam izvilkt picu 10 sekundes agrāk, nogaršo mērci un klusi pievieno vēl saujiņu sāls pirms apkalpošanas, nekur to nepierakstot. Nekas no tā nav dokumentēts, jo nekam no tā nebija jābūt — persona, kas to zināja, bija tur ik dienu. Tad 40 minūšu attālumā tiek atvērta otrā vieta, kuru vada cilvēki, kas nekad nav redzējuši nevienu no tiem tūkstoš labojumiem notiekam, strādājot pēc receptes kartes, kas notver varbūt vienu desmito daļu no tā, kas patiešām lika pirmajai vietai strādāt. Pica, kas no tā iznāk, ir tuvu. Tuvums ir slazds. Tuvums pirmajās nedēļās saņem labas atsauksmes, pateicoties atlikušajai zīmola vārda labvēlībai, un pēc tam vairs nesaņem, un īpašnieks paliek pārdomāt, kas gāja greizi, kad godīgā atbilde ir, ka nekas negāja

greizi — nekas nekad netika precizēts pietiekami precīzi, lai izietu pareizi.

Šeit ir 5 visbiežāk sastopamie neveiksmes modeļi, jo modeļa savlaicīga atpazīšana ir lielākā daļa risinājuma.

Pirmais ir **receptes novirze bez atklāšanas**. Mīklas recepte uz papīra ir identiska visās vietās, bet faktiskā mīkla nav, jo papīra receptes izlaiž visu, kam ir nozīme — virtuves apkārtējo temperatūru, ūdens temperatūru atkarībā no sezonas, cik ilgi mīstītājs patiešām darbojas, pirms kāds tiek novilkts atbildēt uz tālruni. Neviena to nepamana nedēļām ilgi, jo neviena nedegustē abu vietu picu vienā dienā.

Otrais ir **vadība ar cerību**. Īpašnieks pieņem darbā vadītāju, saka viņam "vienkārši dari to, ko mēs darām pirmajā vietā", un pārbauda pa tālruni reizi nedēļā. Cerība nav sistēma. Vadītājs, kuram nekad precīzi nav pateikts, ko "veids, kā mēs to darām" nozīmē ciparos, izgudros savu versiju mēneša laikā, parasti nedaudz lētāku, nedaudz ātrāku versiju, jo tieši uz to virza virtuves vadīšana zem spiediena.

Trešais ir **jaudas neatbilstība**. Jauna vieta tiek izvēlēta, jo īre ir laba vai atrašanās vieta izskatās nodarbināta, neviena nepārbaudot, vai krāsns, sagatavošanas vieta vai piegādes rādiuss patiešām var atbalstīt apjomu, uz kuru īpašnieks cer. Vieta, kas izskatās kā lielisks nekustamā īpašuma darījums, un vieta, kas var saražot četrus simt labas picas sestdienas vakarā, ir 2 dažādi jautājumi, un īpašnieki rutīnas kārtā atbild tikai uz pirmo.

Ceturtais ir **kanāla šoks**. Pirmā vieta savu reputāciju veidoja uz ēšanas uz vietas un pastāvīgajiem klientiem, kas nāk pēc pārtikas. Otrā vieta, jaunā apkaimē bez esošas reputācijas, beigās daudz vairāk paļaujas uz piegādes platformām, lai vispār iegūtu jēlķādu apjomu — un īpašnieks atklāj, parasti ap trešo mēnesi, ka platformām stipri paļāvīgas vietas peļņas struktūra nemaz neatgādina to, pie kā viņš ir pieradis.

Piektais ir **dibinātāja jaudas sabrukums**. Šis ir klusais. Īpašnieks nepārstāj rūpēties, viņam vienkārši beidzas stundas. 2 vietas, 2 piektdienas vakari, viena persona. Kaut kam jāpiekāpjas, un tā gandrīz vienmēr ir kvalitātes kontrole, jo kvalitātes kontrole ir uzdevums ar vismazāk redzamām īstermiņa izmaksām, kad tas tiek izlaists.

Šeit ir rīks, ko vērts nolikt jebkura īpašnieka priekšā, pirms viņš paraksta nomas līgumu otrajai vietai: **Copyability Scorecard**. Tas uzdod tiešu jautājumu — vai jūsu pirmā vieta patiešām ir sistēma, vai tā ir tikai jūs? Novērtējiet savu pirmo vietu no 0 līdz 4 katrā no sešiem dimensijām: vai pastāv rakstīta mīklas specifikācija, kurai jauns darbinieks varētu sekot bez jūsu klātbūtnes; vai pastāv rakstīta recepte un porcijas specifikācija katram ēdienkartes vienumam; vai jūsu pašreizējais labākais pizzaiolo var apmācīt jaunu darbinieku līdz pieņemamam cepšanas standartam divu nedēļu laikā bez jūsu personīgas iesaistīšanās; vai jums ir rakstīts atvēršanas un aizvēršanas kontroles saraksts, kas nav tikai jūsu galvā; vai jūsu pasūtīšanas un inventāra process darbojas bez jūsu fiziskās krājumu pārbaudes; un vai kāds cits pašlaik varētu vadīt pilnu piektdienas vakara vakariņu apkalpošanu jūsu esošajā vietā, kamēr jūs neesat tur,

ar rezultātiem, ar kuriem jums būtu ērti, ja klients tos redzētu. 6 dimensijas, katra no 0 līdz 4, kopā 24 punkti.

COPYABILITY SCORECARD

Sešu dimensiju summa (mīklas specifikācija, receptu specifikācijas, apmācāmība, atvēršanas/aizvēršanas kontrolsaraksts, pasūtīšanas neatkarība, neuzraudzīta piektdienas apkalpošana), katra novērtēta 0–4, kopā no 24.

Ilustratīvi: ģipšniece godīgi novērtē sevi un nokļūst pie 11 no 24 — pieklājīgas pārtikas zināšanas, kas nejauši nodotas personālam, nekas nav pierakstīts, un stingrs "nē" par piektdienas apkalpošanas vadīšanu bez viņas. Tas nav bizness, kas gatavs kopēšanai. Tas ir talantīgs indivīds ar sekotājiem. Iedomājieties to pašu ģipšnieci gadu vēlāk: viņa novērtēja savu pirmo vietu ar 11, pavadīja 10 nedēļas, pierakstot to, kas iepriekš dzīvoja tikai viņas rokās, un atvēra savu otro vietu ar rezultātu 19. Mīkla jaunajā vietā šoreiz nebija vienkārši tuvu. Tā bija pareiza, jo pirmo reizi standarts eksistēja kaut kur citur, nevis vienas personas atmiņā. Zema rezultāta labošana nav otrās vietas atcelšana — tas ir 8 līdz 12 nedēļas pavadīt, aizverot plaisu uz papīra, pirms iztērēt kaut vienu eiro otrajai nomai, jo katrs punkts virs apmēram 16 no 24 atbilst, desmitiem otro vietu atvēršanas gadījumos, ievērojami mazākai iespējai, ka otrā vieta

pirmajās 90 dienās nepieciešams glābšanas brauciens ārkārtas situācijā.

Tās 8 līdz 12 nedēļas nav zaudēts laiks, lai gan tās šķiet kā kavēšanās, kad jūs steigzaties parakstīt otro nomas līgumu. Tas ir periods, kad tūkstotis mazu nepierakstīto labojumu no šīs nodaļas pirmās daļas tiek pārvērsti dokumentos, kontROLSarakstos un apmācības rutīnās, kurām varētu sekot svešinieks. Katra nedēļa, kas pavadīta, rakstot nākamās nodaļas Mīklas DNS Lapu, filmējot piecu minūšu stiepšanas un cepšanas apmācības video, vai mērot, cik ilgi jaunam darbiniekam patiešām nepieciešams, lai sasniegtu pieņemamu cepšanas standartu, ir nedēļa, kas samazina iespēju uz ārkārtas 90 minūšu braucienu uz otro vietu sestdienas vakarā 6 nedēļas pēc atvēršanas. Īpašnieki, kas izlaiž šo soli, parasti to dara tāpēc, ka impulss šķiet labs un papīra darbs šķiet izaugsmes pretstats. Tas nav. Pareizi izdarīts papīra darbs faktiski ir tas, no kā sastāv izaugsme uzņēmumā, kur kvalitāte dzīvo kāda rokās un kāda laika izjūtā.

Šonedēļ: godīgi novērtējiet savu pašu pirmo vietu, izmantojot Copyability Scorecard, ideālā gadījumā ar jūsu virtuves šefu vai labāko pizzaiolo, kas neatkarīgi novērtē un salīdzina piezīmes ar jums, jo plaša starp jūsu rezultātu un viņu rezultātu parasti ir tur, kur slēpjas patiesā problēma.

Sākšana

1

Novērtējiet savu pirmo vietu visās sešās Copyability Scorecard dimensijās, katru no 0 līdz 4, un saskaitiet kopā no 24.

2

Lūdziet savu virtuves šefu vai labāko pizzaiolo neatkarīgi novērtēt to pašu vietu, tad salīdziniet abus rezultātus rindiņu pa rindiņai.

3

Uzskaitiet katru no "tūkstoš mazajiem labojumiem", ko darāt no atmiņas un kas nekad nekur nav bijuši pierakstīti.

4

Rezervējiet 8 līdz 12 nedēļas pirms otrā nomas līguma parakstīšanas, lai aizvērtu plaisu uz papīra, nevis lai atvērtu vietu.

5

Izvirziet mērķi 16+ no 24 pirms apņemšanās otrajai atrašanās vietai.

NODAĻA 2

Mīkla Ir Bizness

*Dod man 6 stundas nogāzt koku, un pirmās
4 es pavadīšu, asinot cirvi.*

— ATTIECINĀTS UZ ABRAHAMU LINKOLNU

Pajautājiēt jebkuram picērijas īpašniekam, ko viņš pārdod, un lielākā daļa teiks picu. Tā ir nepareiza atbilde, vai vismaz atbilde, kas ir par seklu par vienu līmeni. Tas, ko jūs faktiski pārdodat, ir konkrēts, atkārtojams mīklas sniegums, 3 reizes dienā, zem spiediena, bez kļūmēm. Viss pārējais ēdienkartē — mērce, siers, virsmas — ir dekorācija virs fermentācijas procesa, kas vai nu strādā, vai nē. Sagatavojiet mīklu pareizi, un vidēja virsmu izvēle joprojām saražos apmierinātus klientus. Sagatavojiet mīklu nepareizi, un labākie San Marzano tomāti un svaigākā bifelʼmocarella pasaulē neglābs šķīvi.

Tam ir vēl lielāka, nevis mazāka nozīme, kad jums ir vairāk nekā viena vieta, jo mīkla ir dzīva būtne uz pulksteņa, un pulksteņi nemēroga ar kopēšanu un ielīmēšanu. Vienas vietas īpašnieks pārvalda vienu fermentācijas vidi, ko viņš pazīst tuvu — vienas virtuves apkārtējo temperatūru, vienas dzesētavas faktisko darbības temperatūru pretstatā tās skalas iestatījumam, viena ūdens avota minerālu saturu un sezonālo temperatūras svārstību. Otrai vietai visi šie mainīgie ir atiestatīti uz nezināmām vērtībām, un mīkla ir nežēlīga pret nezināmām vērtībām. 2 stundas rūgšanas 22°C rada ievērojami atšķirīgu mīklu nekā 2 stundas 19°C, un lielākā daļa virtuvju nezina, ka to faktiskā apkārtējā temperatūra svārstās tik daudz starp lēnu otrdienu un pilnu sestdienu ar trim krāsnīm.

Rīks, ko es piedāvāju katram īpašniekam, kas atver otro vietu, ir **Mīklas DNS Lapa** — viens dokuments, kas nosaka mīklu nevis kā recepti, bet kā kontrolētu mainīgo un pieņemamo diapazonu kopumu, lai 2 vietas, kas ražo "to pašu mīklu", patiešām varētu tikt pārbaudītas viena pret otru, nevis vienkārši uzticoties, ka tās

ir vienādas. Tā aptver septiņus laukus: miltu tipu un olbaltumvielu procentu, hidratācijas procentu, sāls procentu, rauga tipu un procentu, mīcīšanas laiku un galīgās mīklas temperatūras mērķi, kopējās fermentācijas laiku un temperatūru, un galīgā aukstā rūgšanas laika un temperatūras diapazonu. Katrs lauks saņem mērķi un pieņemamu pielāides joslu, nevis tikai vienu skaitli, jo specifikācija bez pielāides ir specifikācija, ko neviens patiesībā nevar sasniegt reālos virtuves apstākļos.

Ilustratīvi, neapoliešu stila mīklas specifikācija varētu skanēt šādi: milti 00, olbaltumvielas 12,5%; hidratācija 62%, pielāide $\pm 1\%$; sāls 2,8%; svaigs raugs 0,15%; mīciet līdz galīgajai mīklas temperatūrai 24°C , pielāide $\pm 1^{\circ}\text{C}$; kopējā fermentācija 2 stundas istabas temperatūrā, pielāide ± 20 minūtes; aukstā rūgšana 20 līdz 24 stundas 4°C . Tas nav poētisks ģimenes receptes apraksts. Tas ir dokuments, pret kuru jaunas vietas rīta sagatavošanas pavārs var tikt pārbaudīts ar termometru un svariem, un dokuments, ko varat iedot vadītājam un teikt "šis ir standarts, nevis ieteikums".

MĪKLAS DNS LAPA

**7 kontrolēti mainīgie, katrs ar mērķi un
pielāides joslu: milti/olbaltumvielas %,
hidratācija %, sāls %, raugs %, mīcīšanas laiks
un galīgā mīklas temperatūra, kopējās
fermentācijas laiks un temperatūra, aukstās
rūgšanas laika un temperatūras diapazons.**

2 detaļas liek Mīklas DNS Lapai patiešām darboties strādājošā virtuvē, nevis karāties laminēta un ignorēta uz sienas. Pirmkārt, katram laukam nepieciešams instruments, nevis minējums — zondes termometrs mīklas temperatūrai, svāri hidratācijai un sāļij, nevis krūka un saujiņa, ledusskapja termometrs, kas tiek pārbaudīts pret skalu, nevis akli uzticēts, jo dzesētavas novirzās no sava parādītā iestatījuma biežāk, nekā īpašnieki pieņem, īpaši vecākā, lietotā ierīcē, kas lēti nopirkta jaunai vietai. Otrkārt, lapai nepieciešama atbildīgā persona katrā vietā — viena norīkota persona, kuras darbs ietver lapas pārbaudi pret realitāti reizi nedēļā, nevis "kurš pašlaik ir maiņā", jo standarts, par kura pārbaudi neviens nav atbildīgs, ir standarts, kas eksistē tikai dienā, kad to uzrakstījāt.

Otrā rīka puse ir **Fermentācijas Pulkstenis** — vienkāršs grafika modelis, kas darbojas atpakaļgaitā no dienas pirmās plānotās cepšanas, lai noteiktu katra iepriekšējā soļa sākuma laiku, lai mīklas gatavība pārstātu būt sajūta un kļūtu par tikšanos. Ja jūsu pirmajai picai jāiziet no krāsns 11:30, un jūsu aukstajai rūgšanai nepieciešamas vismaz 22 stundas, jūsu mīcīšanai jānotiek aptuveni līdz 13:30 iepriekšējā dienā, ņemot vērā divu stundu kopējo fermentāciju un rezervi tādām personāla realitātēm kā kāds ierodas 10 minūtes vēlāk. Uzrakstiet šo atpakaļgaitas grafiku katram dienas periodam, kad jūsu vieta darbojas, izvietojiet to pie mīsitāja, un jūs esat pārvērtuši "mīklas cilvēks zina, kad sākt" — vienu kļūmes punktu — sistēmā, kas pārdzīvo šīs personas brīvdienas.

Fermentācijas Pulksteņa Veidošana

- 1 Nosakiet dienas pirmo plānoto cepšanas laiku.
- 2 Atņemiet savu aukstās rūgšanas minimumu, lai atrastu vēlāko iespējamo mīcīšanas laiku.
- 3 Atņemiet kopējās fermentācijas logu no šī mīcīšanas laika.
- 4 Pievienojiet rezervi parastām personāla realitātēm, piemēram, novēlotai ierašanās.
- 5 Uzrakstiet atpakaļgaitas grafiku katram dienas periodam un izvietojiet to pie mīstītāja.

Šeit parādās ekonomika, un šī ir daļa, ko īpašnieki konsekventi novērtē par zemu: mīklas specifikācija ar stingrām pielaidēm tieši samazina atkritumus. Vieta, kas darbojas ar vaļīgu fermentācijas kontroli, parasti izmet mīklas bumbiņas, kas pārkusa un kļuva vaļīgas, vai nepietiekami uzrūga un nestiepjās pareizi, ar ātrumu, kas ilustratīvi ir 4–7% no dienas mīklas ražošanas nedisciplinētā vietā salīdzinājumā ar 1–2% vietā, kas darbojas pēc rakstītas specifikācijas ar izvietotu pulksteni. Vietā, kas mīca 300 mīklas bumbiņas dienā par aptuveni 0,55 eiro sastāvdaļu izmaksām uz bumbiņu, šī plaisa starp 6% un 1,5% atkritumu ir apmēram 7,40 eiro dienā, jeb tuvu 2700 eiro gadā — nauda, kas finansē patiešām nozīmīgu daļu otrās vietas atvēršanas izmaksu, atrodoties procesā, ko lielākā daļa īpašnieku nekad nav izmēģījuši, jo viņiem nekad nav ienācis prātā, ka mīklas atkritumi

ir rinda, kuru vērts izsekot atsevišķi no pārtikas izmaksām kopumā.

Reiziniet šo plaisu ar trim vietām, katra darbojas ar savu fermentācijas kontroli ar savu disciplīnas pakāpi, un gada skaitlis pārstāj būt noapaļošanas kļūda un sāk tuvojies jaunāka vadītāja algai, klusi atrodoties izmaksu kategorijā, ko lielākā daļa peļņas un zaudējumu pārskatu apglabā vispārējā "pārtikas izmaksu" rindā, kur to neviens nekad neizdala atsevišķi. Īpašnieki, kas to pamana, ir tie, kas sāk 2 nedēļas pēc kārtas svērt izmestās mīklas bumbiņas katrā vietā — ne novērtēt, bet patiešām svērt, kas nonāk atkritumos, aizverot katru vakaru, un reģistrēt to pret tās dienas kopējo samīcīto daudzumu — jo skaitlis, ko redzat uz starpliktuves, maina uzvedību virtuvē ātrāk, nekā to jebkad izdarīs jebkurš politikas memorands.

Šonedēļ: uzrakstiet savu Mīklas DNS Lapu savas pašreizējās labākās vietas mīklai — katru lauku, ar pielaidēm, ne tikai mērķiem — un izvietojiet savu Fermentācijas Pulksteni pie mīstītāja. Ja nevarat aizpildīt katru lauku no atmiņas nepārbaudot, tā ir plaista, ko jūsu otrā vieta tūlīt mantos.

MĪKLAS DNS LAPA — SPECIFIKĀCIJAS PIEMĒRS

Parametrs	Specifikācija
Hidratācija	62–65%
Kopējā fermentācija	2 stundas, istabas temperatūra
Aukstā rūgšana	24–72 stundas, 3–4°C
Bumbiņas svars	250g ± 5g
Atpūta ārpus ledusskapja pirms lietošanas	60–90 minūtes
Vienāda katrā vietā, katru dienu	Vietējās variācijas nav atļautas

Šonedēļ

1

Uzrakstiet savu Mīklas DNS Lapu savas labākās vietas mīklai, aizpildot visus septiņus laukus ar mērķi un pielaides joslu, ne tikai mērķi.

2

Nopērciet vai apstipriniet, ka zondes termometrs un svāri tiek izmantoti katru dienu pie mīstītāja, nevis krūka un saujiņa.

3

Norīkojiet vienu atbildīgo personu katrai vietai, kuras darbs ietver lapas pārbaudi pret realitāti reizi nedēļā.

4

Uzrakstiet Fermentācijas Pulksteni atpakaļgaitā no sava pirmā cepšanas laika un izvietojiet to pie mīstītāja.

5

Svēriet izmestās mīklas bumbiņas, aizverot, 2 nedēļas, un reģistrējiet dienas atkritumu rādītāju pret kopējo samīcīto mīklu.

NODAĻA 3

Centrālā Ražotne Vai Ražošana Uz Vietas: Ražošanas Lēmums

*Mēs ticam Dievam; visiem citiem jāatnes
dati.*

— W. EDWARDS DEMING

Kaut kur starp otro un trešo vietu gandrīz katrs picērijas īpašnieks uzdod to pašu jautājumu: vai mums jāturpina gatavot mīklu katrā vietā, vai mums jāizveido viena centrālā virtuve un jāizplata tā? Tas ir labs jautājums, ko lielākā daļa īpašnieku uzdod nepareizā laikā, jo viņi jautā emocionāli — "esmu noguris no mīklas cilvēku apmācības katrā vietā" — nevis matemātiski. Tas ir reāls lēmums ar reālu rentabilitātes punktu, un kļūdīšanās jebkurā virzienā izmaksā jums naudu gadiem ilgi.

Jautājuma emocionālā versija parasti parādās pēc sliktas nedēļas. Jauns darbinieks trešajā vietā jau 6 nedēļas mīca mīklu un joprojām nevar konsekventi sasniegt hidratācijas mērķi, sestdienā partija iziet nepietiekami uzrūgusi, un īpašnieks, izsmelts, uz vietas nolemj, ka ražošanas centralizēšana atrisinās visu. Dažreiz tā arī notiktu. Bieži, ar trim vietām, tā nenotiktu — tā apmainītu vienu problēmu (mīklas komandu apmācība vairākās vietās) pret citu, dārgāku (piegādes furgons, aukstā ķēde, un viens kļūmes punkts, kas tagad ietekmē katru vietu vienlaikus, nevis tikai vienu). Lēmums pelna tādu pašu skaitlisku attieksmi kā viss pārējais šajā grāmatā, nevis lēmumu, kas pieņemts sliktākajā mēneša vakarā.

Ražošana uz vietas saglabā mīklu svaigu, saglabā katras vietas pizzaiolo prasmīgu un ieguldītu produktā, nevis tikai cep kāda cita ripu, un izvairās no piegādes furgona, kas veic ikdienas braucienus, izmaksām un sarežģītības. Tas arī nozīmē, ka jūs pārvaldāt fermentācijas kvalitāti katrā atsevišķā vietā neatkarīgi, kas ir tieši iepriekšējās nodaļas reizināšanas problēma — vairāk vietu nozīmē vairāk vietu, kur Mīklas DNS Lapa var klusi novirzīties.

Centrālās ražotnes ražošana centralizē prasmi un kvalitātes kontroli vienā virtuvē, ko vada jūsu labākie cilvēki, izplata konsekvētu produktu katrai vietai, un atbrīvo veikala līmeņa personālu un telpu apkalpošanai, nevis ražošanai. Tas arī pievieno transporta izmaksas, transporta risku (novēlota vai neizdevusies piegāde tagad ir tās pašas dienas krīze katrā lejasplūsmas vietā), un reālu jautājumu par to, vai mīkla, kas 2 stundas ceļojusi dzesētā furgonā, cepas identiski mīklai, kas nekad nav pametusi telpu, kurā tā tika samīcīta.

Rīks šeit ir **Centrālās Ražotnes Rentabilitātes Punkts** — modelis, kas salīdzina pilnībā noslogotu ražošanas uz vietas izmaksu ar centralizētu ražošanu plus izplatīšanu, kā vietu skaita funkciju, lai jūs varētu atrast vietu skaitu, kurā centrālā ražotne patiešām sāk jums ietaupīt naudu, nevis tikai justies organizētāka.

Izveidojiet to no četriem izmaksu blokiem. Pirmkārt, ražošanas uz vietas darbaspēks: stundas nedēļā, ko vieta pavada konkrēti mīklas ražošanā — mīcīšanā, porcionēšanā, paplašu pārvaldībā — reizinātas ar pilnībā noslogotu stundas darbaspēka izmaksu. Otrkārt, atkritumi uz vietas: no 2. nodaļas, sastāvdaļu izmaksas, kas zaudētas fermentācijas nekonsekvences dēļ, kas mēdz būt augstākas uz vietu, kad katra vieta apmāca savu mīklas komandu no nulles. Treškārt, centrālās ražotnes fiksētās izmaksas: īre, aprīkojums, un mazākas, prasmīgākas centrālās ražošanas komandas algas, izplatītas pēc tā, cik vietas jūs apkalpojat. Ceturtkārt, izplatīšanas izmaksas: furgons, šoferis, degviela, un dzesētas iepakojuma izmaksas uz piegādes

braucienu, parasti ikdienas vai katru otro dienu izmaksas uz vietu atkarībā no jūsu ražošanas un derīguma termiņa matemātikas.

Centrālās Ražotnes Rentabilitātes Punkta Veidošana

1 Saskaitiet ražošanas uz vietas darbaspēka stundas nedēļā uz vietu un reizini ar pilnībā noslogotu stundas izmaksu.

2 Pievienojiet katras vietas fermentācijas atkritumu izmaksas no 2. nodaļas Mīklas DNS Lapas izsekošanas.

3 Noteiciet hipotētiskas centrālās ražotnes īres, aprīkojuma un prasmīga darbaspēka cenu, tad izplatiet to pa mērķa vietu skaitu.

4 Novērtējiet nedēļas izplatīšanas izmaksas uz vietu: furgons, šoferis, degviela un dzesēts iepakojums.

5 Salīdziniet kopējās izmaksas uz vietas izmaksas uz vietu ar kopējām centrālās ražotnes izmaksām uz vietu vairākos dažādos vietu skaitos, lai atrastu krustpunktu.

Ilustratīvi: vieta, kas ražo savu mīklu, iztērē aptuveni 14 darbaspēka stundas nedēļā ražošanai par 16 €/stundā pilnībā noslogotā veidā, plus aptuveni 95 €/nedēļā izvairāmu fermentācijas atkritumu — sauksim to par 319 €/nedēļā ražošanas izmaksām uz vietu, uz vietas. Centrālā ražotne, kas apkalpo to pašu vietu, vietēji nepieciešamas par 2,5 stundām mazāk darbaspēka (kāds joprojām porcionē un pabeidz to),

tāpēc izmaksas uz vietas samazinās līdz aptuveni 135 €/nedēļā, bet vietai tagad nepieciešams izplatīšanas brauciens vidēji 45 €/nedēļā, plus tās daļa no centrālās ražotnes fiksētajām izmaksām — centrālā virtuve varētu izmaksāt 2400 €/nedēļā īrē, aprīkojuma līzingā, un prasmīgā darbaspēkā, kas, izplatīts pa četrām vietām, ir 600 €/nedēļā uz vietu. Kopējās centrālās ražotnes modeļa izmaksas uz vietu: aptuveni 780 €/nedēļā. Ar četrām vietām centrālā ražotne ir dārgāka par ražošanu uz vietas, nevis lētāka — fiksētās izmaksas nes pārāk maz vietu. Palaidiet tos pašus skaitļus ar astoņām vietām, un fiksētās izmaksas uz vietu samazinās līdz 300 €/nedēļā, padarot centrālās ražotnes kopējās izmaksas par aptuveni 480 €/nedēļā uz vietu pretstatā 319 €/nedēļā izmaksām uz vietas — tagad ražošana uz vietas joprojām ir lētāka, bet plaša ir strauji sašaurinājusies, un, ja jūsu atkritumi uz vietas ir augsti (nedisciplinētas mīklas komandas katrā jaunā vietā, kas ir izplatīts tieši tad, kad augat visstraujāk), krustpunkts var notikt jau ar piecām vai sešām vietām.

Skaitlis, kam patiešām ir nozīme, nav universāls "centrālā ražotne pie N vietām" noteikums — tas ir jūsu paša rentabilitātes punkts, un tas kustas ar jūsu atkritumu līmeni, jūsu vietējām darbaspēka izmaksām, un jūsu centrālās ražotnes fiksēto izmaksu efektivitāti. Īpašnieki, kas to visbiežāk pareizi izdomā, atrod krustpunktu kaut kur starp piecām un deviņām vietām, gandrīz nekad pirms četrām un reti vērts kavēt pēc 10.

Ir arī kvalitātes dimensija, ko tīrais izmaksu modelis nefiksē, un jums to vajadzētu apzināti izsvērt, nevis ļaut izklājlapai izlemt vienai pašai. Mīkla, kas 2 stundas ceļo dzesētā furgonā un

pabeidz savu aukstā rūgšanu otras vietas ledusskapī, nav automātiski sliktāka par mīklu, kas samīcīta uz vietas — profesionālas maiznīcas un picu ķēdes katru dienu pierāda, ka tā var būt izcila — bet tas pievieno soli, kurā kaut kas var noiet greizi, ar ko vienai vietai nekad nav jātiek galā: furgona bojājums, temperatūras novirze iekraušanas laikā, šoferis, kas kavējas tieši tajā rītā, kad jūsu sestdienas brunch steidzīgumam nepieciešama mīkla tieši 10 no rīta. Pirms apņematies centrālās ražotnes modelim, palaidiet to paralēli ar ražošanu uz vietas vienā vietā 4 līdz 6 nedēļas, degustējiet rezultātus pats aklajā testā pret savu Mīklas DNS Lapas standartu, un tikai tad izlemiet, vai izmaksu ietaupījums ir vērts papildu loģistikas riska pie jūsu faktiskā vietu skaita.

Šonedēļ: izveidojiet savus paša četrus izmaksu blokus ar reāliem skaitļiem, kaut vai aptuveniem, un aprēķiniet, kāds patiesībā ir jūsu rentabilitātes punkta vietu skaits — tad salīdziniet to ar to, cik vietu jūs plānojat 3 gadu laikā, lai jau šodien zinātu, vai jūs veidojat mūžīgu uz vietas biznesu vai centrālo ražotni, kurai jums vajadzētu sākt meklēt vietu tagad.

Ieviešana Praksē

1

Saskaitiet savas ražošanas uz vietas darbaspēka stundas nedēļā uz vietu un reiziniet ar savu pilnībā noslogoto stundas darbaspēka izmaksu.

2

Paņemiet savu 2. nodaļas fermentācijas atkritumu izmaksu uz vietu, lai aizpildītu otro izmaksu bloku.

3

Noteiciet hipotētiskas centrālās ražotnes īres, aprīkojuma un prasmīga darbaspēka cenu, lai izveidotu fiksēto izmaksu bloku.

4

Novērtējiet nedēļas izplatīšanas izmaksas uz vietu (furgons, šoferis, degviela, dzesēts iepakojums) ceturtajam blokam.

5

Aprēķiniet savu paša Centrālās Ražotnes Rentabilitātes Punkta vietu skaitu un salīdziniet to ar savu 3 gadu vietu plānu.

NODAĻA 4

Krāsns Caurlaidspēja Ir Jūsu Jauda

Jūs nevarat pārvaldīt to, ko nemērat.

— ATTIECINĀTS UZ PITERU DRAKERU

Īpašnieki, kas sasniedz izaugsmes sienu, galu galā saka kaut kādu tā paša versiju: "mēs bijām aizņemti, bet mēs tajā vakarā nepelnījām naudu." 9 reizes no 10 patiesais stāsts ir tāds, ka ēdamzāle varēja apsēdināt vairāk cilvēku, nekā krāsns patiešām varēja pabarot, un neviens nekad nav izdarījis matemātiku, lai pamanītu šo neatbilstību, pirms tas maksāja viņiem pilnībā rezervētu, nepietiekami pelnošu sestdienu.

Iedomājieties ainu, jo tā ir pazīstama gandrīz katrai augošai picērijai: katrs galds pilns, 15 minūšu gaidīšanas saraksts pie durvīm, oficianti pārvietojas ātri, un tomēr virtuves pasūtījumi uzkrājas uz lāpstu sliedes ātrāk, nekā krāsns var tos iztīrīt. Klienti gaida 40 minūtes uz picu, kurai vajadzētu aizņemt 10. Daži aiziet. Daži pasūta mazāk papildinājumu, jo viņi ir aizkaitināti, nevis atslābināti. Īpašnieks skatās uz pilnu zāli un labu augšējo rindu un pieņem, ka business plaukst, kad patiesā interpretācija ir, ka vieta atstāja naudu uz galda, nespējot apkalpot pieprasījumu, kas jau stāvēja durvīs. Šī ir visizplatītākā jaudas kļūdainā diagnoze, kas ir īpaši raksturīga picai, jo picas šaurā vieta tik bieži ir neredzama — tā nav trūkstoša kase, trūkstošs oficiants, vai trūkstošs galds. Tā ir kaste, kas var saturēt tikai tik daudz siltuma, veicot tik daudz darba stundā, un šis skaitlis reti tiek aprēķināts, kamēr tas jau ir bijusi problēma mēnešiem.

Jūsu krāsnij ir stingrs skaitlis: picas stundā. Šis skaitlis nav mīksts mērķis — tas ir absolūts jūsu vietas ienākumu griests jebkurā konkrētā stundā, neatkarīgi no tā, cik daudz personāla jūs pieņemat darbā, cik daudz galdu jums ir, vai cik laba ir jūsu mārketinga. Ēdamzāle ar 80 vietām un krāsns, kas spēj saražot

60 picas stundā, funkcionāli ir 60 picu stundā restorāns, kas ģērbies 80 vietu tērpā.

Aprēķins ir **Lāpstas-Līdz-Šķīvim Koeficients**, un tas ir izveidots no trim ievadiem: cepšanas laiks uz picu (minūtes, cik tā fiziski sēž krāsnī), stāva vai grīdas jauda (cik picas ietilpst krāsnī vienlaicīgi), un iekraušanas/izkraušanas papildu laiks — sekundes, ko prasmīgs pizzaiolo pavada, ievietojot picu iekšā un izvelkot vienu, kam ir lielāka nozīme, nekā īpašnieki domā, jo tas ir miris laiks, kad krāsns nevāra. Malkas apkurināta neapoliešu krāsns var izcept picu 90 sekundēs, bet ietilpina tikai vienu, varbūt 2, vienlaicīgi, un pieprasa ļoti prasmīgu lāpstas operatoru, lai saglabātu zemu iekraušanas/izkraušanas papildu laiku. Stāva krāsns var cept 6–8 minūtēs, bet ietilpina 6 picas divos stāvos, un pieļauj mazāk pieredzējušu operatoru. Tas rada ļoti atšķirīgus caurlaidspējas skaitļus, ko īpašnieki reti aprēķina skaidri — viņi vienkārši jūt krāsni "palēninoties" aizņemtā vakarā, nezinot faktisko griestu, pret kuru viņi atsitas.

LĀPSTAS-LĪDZ-ŠĶĪVIM KOEFICIENTS

**(Stāva jauda ÷ cepšanas laiks minūtēs) × 60,
koriģēts uz leju pēc iekraušanas/izkraušanas
papildu sekundēm uz picu, dod stundā
saražojamas picas.**

Ilustratīvi: divu stāvu gāzes krāsns, 4 picas uz stāvu, 7 minūšu cepšanas laiks, ar vidēji 20 sekunžu iekraušanas/izkraušanas

papildu laiku uz picu, ko apkalpo viens pieredzējis pizzaiolo, strādājot abos stāvos. 8 picas cepas vienlaicīgi, katra aizņem 7 minūtes plus papildu laiku, lai to ievietotu — praksē šī krāsns, labi vadīta, ražo apmēram 55–60 picas stundā ar pilnu jaudu, bet tikai tad, ja pizzaiolo nekad nav jāapstājas, lai arī sagatavotu, atbildētu uz tālruni, vai izlabotu nepareizi izsūtītu pasūtījumu. Pievienojiet otru personu, kas tīri veltīta iekraušanai un izvilkšanai, un jūs varat to virzīt pretī 65–70, jo šaurā vieta patiesībā nekad nebija krāsns fizika, tā bija viena persona, kas to pārvaldīja.

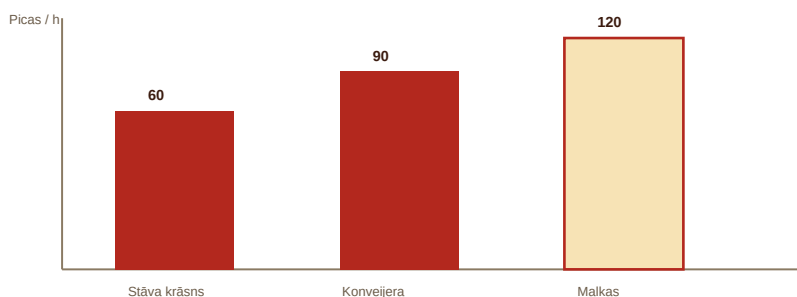
Šī ir atziņa, kurai vajadzētu mainīt to, kā jūs domājat par jaudas izdevumiem: otra krāsns ļoti bieži ir lētāka nekā vairāk sēdvietu. 20 sēdvietu pievienošana ēdamzālei nozīmē vairāk mēbeļu, vairāk grīdas platības (īri), vairāk priekšpuses darbaspēka, un neko nedara jūsu caurlaidspējas griestiem, ja virtuve joprojām nevar saražot vairāk picu stundā, lai piepildītu šīs vietas. Otra stāva krāsns, savukārt, varētu izmaksāt tik, cik izmaksātu 3 mēneši papildu īres par šo paplašināto ēdamzāli, un tā tieši paceļ jūsu ienākumu griestus katrai atlikušajai stundai, kad jūs darbojaties biznesā. Īpašnieki nokļūst nepareizajā šī kompromisa pusē biežāk, nekā viņi gaidītu — skaista paplašināta ēdamzāle, kas joprojām sastopas ar to pašu šauro vietu pie tām pašām 60 picām stundā, kā pirms renovācijas, jo neviens nav pieskāries krāsnij.

Vērts arī atdalīt 2 dažādas jaudas problēmas, ar kurām saskaras augošs īpašnieks, jo tām nepieciešami dažādi risinājumi. Pirmais ir stabilā stāvokļa caurlaidspēja — vai jūsu krāsns var uzturēt noteiktu picu-stundā līmeni 3 vai 4 stundas pēc kārtas,

nepizzaiolo nesadegot vai kvalitātei neslīdot, iestājoties nogurumam. Otrais ir maksimuma minūtes izlaušanās jauda — 15 minūšu logs ap 19:45, kad katra galda pasūtījums nonāk virtuvē mīkļu attālumā viens no otra, kas ir tikpat lielā mērā rindas problēma, cik caurlaidspējas problēma, un ko otra, mazāka krāsns, kas veltīta tikai maksimuma izlaušanās absorbēšanai, var atrisināt lētāk nekā jūsu galvenās krāsns platības dubultošana. Vairāku vietu īpašnieki, kas risina savus sliktākos piektdienas vakara sastrēgumus, bieži atklāj, ka risinājums vispār nav galvenās krāsns nomaiņa, bet kompaktas otrreizējas stāva krāsns pievienošana, kas noteikta tikai, lai noņemtu 15 minūšu izlaušanās virsotni, atlikušo nedēļas daļu stāvēt auksta.

Izveidojiet **Maksimuma Stundas Jaudas Plānotāju** savai vietai: paņemiet savu Lāpstas-Līdz-Šķīvim Koeficientu (picas/stundā ar pilnu piepūli) un salīdziniet to ar jūsu faktisko maksimuma stundas pasūtījumu apjomu no jūsu POS datiem pēdējo astoņu nedēļas nogaļu laikā. Ja jūsu maksimuma stunda regulāri sasniedz 90%+ no jūsu aprēķinātajiem caurlaidspējas griestiem, jūs neesat nepietiekami nodrošināti ar personālu pie kases vai durvīm — jūs esat krāsns ierobežoti, un neviens priekšpuses darbaspēka pieņemšanas apjoms nelabos piektdienas vakaru, kas patiesībā ir ierobežots ar to, cik ātri mīkla var iziet no stāva. Ja jūsu maksimuma stunda ērti atrodas zem 70% no griestiem, jūsu šaurā vieta ir citur — visticamāk priekšpuses ātrums, piegādes šoferu pieejamība, vai pats pieprasījums — un otra krāsns būtu dārga atbilde uz jautājumu, ko neviens neuzdeva.

Šonedēļ: aprēķiniet savu paša Lāpstas-Līdz-Šķīvim Koeficientu, izmantojot savu faktisko cepšanas laiku, stāva jaudu, un godīgu iekraušanas/izkraušanas papildu laiku, tad paņemiet pēdējo astoņu nedēļas nogaļu maksimuma stundas pasūtījumu skaitu no sava POS un apskatiet, cik tuvu griestiem jūs darbojaties. Ja esat virs 85%, sāciet novērtēt otras krāsns cenu pirms sākat novērtēt lielākas ēdamzāles cenu.



LĀPSTAS-LĪDZ-ŠĶĪVIM KOEFICIENTS PĒC KRĀSNS TIPA — SKAITLIS, KAS NOSAKA JŪSU VIETAS REĀLOS JAUDAS GRIESTUS

Sākšana

- 1 Aprēķiniet savu Lāpstas-Līdz-Šķīvim Koeficientu no faktiskā cepšanas laika, stāva jaudas, un godīgā iekraušanas/izkraušanas papildu laika.
- 2 Paņemiet pēdējo astoņu nedēļas nogaļu maksimuma stundas pasūtījumu skaitu no sava POS.
- 3 Salīdziniet maksimuma stundas apjomu ar savu caurlaidspējas griestiem kā procentu.
- 4 Ja esat virs 85%, saņemiet piedāvājumu otram krāsniņ, pirms novērtējat lielāku ēdamzāli.
- 5 Ja esat zem 70%, aplūkojiet priekšpuses ātrumu un šoferu pieejamību, nevis krāsni.

NODAĻA 5

Picas Ēdienkartes Ekonomika

Vienkāršība ir galīgā izsmalcinātība.

— ATTIECINĀTS UZ LEONARDO DA VINCI

Picēriju ēdienkartēm ir īpašs veids, kā mirt no tūkstoš mazām papildinājumiem. Pastāvīgais klients lūdz papildu sēnes, un īpašnieks saka jā, jo atteikums par virsmu šķiet sīks. Jauns pizzaiolo vēlas pievienot savu paraksta radījumu. Tendenču raksts saka, ka trifeļu eļļai ir savs mirklis. Nevieni no šiem individuālajiem lēmumiem nešķiet kaut ko maksājam, un katrs no tiem, atsevišķi, arī nemaksā. Kopā, divu vai 3 gadu laikā, tie pārvērš stingru, ienesīgu, viegli izpildāmu 14 picu ēdienkarti izplestā 30 vienumu ēdienkartē, kur neviens — ne īpašnieks, ne vadītāji, ne jauni darbinieki trešajā vietā — patiesībā nezina, kuri vienumi pelna naudu.

Noderīgs diagnostiskais jautājums īpašniekam šajā stāvoklī: iedodiet iespiesto ēdienkarti jaunākajam pizzaiolo un lūdziet viņam nosaukt pareizos virsmas svarus katram vienumam, neko neapskatot. Cik daudz viņš uzminētu pareizi? Vienā labi vadītā vietā atbilde parasti ir "vairumu", jo atkārtošanās un tuvums īpašniekam aizpilda robus, ko atstāj atvērti rakstītas specifikācijas. 3 vietu biznesā, kur tā pati ēdienkarte kopēta uz divām citām vietām, ko vada cilvēki, kas nekad nav redzējuši, kā oriģinālais īpašnieks veidoja receptes pēc sajūtas, godīgā atbilde strauji krīt — un tā krīt visstraujāk tieši uz zema apjoma vienumiem, kas tiek pasūtīti tik reti, ka neviens negūst pietiekami daudz atkārtojumu, lai izveidotu muskuļu atmiņu ap tiem, kas ir tieši mirušā svara kvadrants, ko šī nodaļa tūlīt identificēs.

Iedomājieties pizzaiolo divus mēnešus vecā trešajā vietā, piekdienas steigā, skatoties uz pasūtījumu picai, ko viņa taisījusi tieši 2 reizes iepriekš. Viņa sniedzas pēc "dāsna sauju" īpašā siera maisījuma, jo tā saka receptes karte, un dāsna viņai

nozīmē kaut ko citu, nekā tas nozīmēja īpašniekam, kas rakstīja karti divus gadus un vienu apkaimi atpakaļ. Neviena nepamana papildu 20 gramus tajā vakarā. Visi to galu galā pamana gada beigās siera rēķinā.

Picas ēdienkartes pamata ekonomika iet caur vienu sastāvdaļu vairāk nekā jebkuru citu: siers. Mocarella parasti ir vienīgā lielākā mainīgā izmaksa jūsu picas peļņas un zaudējumu pārskatā, un tā ir arī sastāvdaļa, kas visneaizsargātāka pret to, ko šī grāmata sauc par **virsmas rāpošanu** — lēnu, neredzamu vidējo siera un virsmas gramu pieaugumu, kas nonāk uz katras picas, personālam mainoties, un "dāsnu sauju" katru reizi no jauna interpretējot dāsnāk, kad jauns darbinieks vēro veco darbinieku to darām nedaudz smagāk par specifikāciju. Pica, kas noteikta uz 120g mocarellas, kas 18 mēnešu laikā novirzās uz 145g, reizināta ar katru pārdoto picu, ir peļņas noplūde, ko neviena nepamana nevienā atsevišķā čekā un visi pamana gada pārtikas izmaksu procentā.

Rīks ir **Slice Margin Matrix** — katra pica jūsu ēdienkartē, attēlota uz divām asīm: ieguldījuma peļņa eiro un pārdošanas apjoms kā daļa no kopējiem picu pārdošanas apjomiem. Tas rada četrus kvadrantus, un katrs jums saka kaut ko citu, kas jādara. Augsta peļņa, augsts apjoms: jūsu zvaigznes — aizsargājiet tās, nekad neļaujiet to specifikācijai novirzīties, izceliet tās. Augsta peļņa, zems apjoms: slēptie uzvarētāji — vērts nelielu grūdienu ēdienkartes izvietojumā vai personāla ieteikumā, lai palielinātu apjomu. Zema peļņa, augsts apjoms: jūsu problēmbērni — tie apēd jūsu pārtikas izmaksu procentu tieši tāpēc, ka klienti tos mīl, un tiem nepieciešams vai nu neliels,

uzmanīgs cenas pielāgojums, vai specififikācijas pastiprināšana, nevis noņemšana. Zema peļņa, zems apjoms: mirušais svars — pica, kas eksistē, jo kādam tās kādreiz patika, kas pievieno sagatavošanas sarežģītību, inventāra vienumus, un ēdienkartes apjukumu, nepelnot savu vietu.

Ilustratīvi: Margherita, kas maksā 11 €, izmaksājot 3,20 € sastāvdaļās, ieskaitot 130g mocarellas par 9,40 €/kg, dod 7,80 € ieguldījuma peļņu — un, ja tā ir jūsu labākais pārdotais produkts, tā ir zvaigzne. "Četru Gaļu Deluxe", kas maksā 16 €, piekrauta ar 180g mocarellas plus salami, šķiņķi, bekonu, un desu, varētu izmaksāt 7,90 € sastāvdaļās — vien 8,10 € ieguldījuma peļņu, tikko vairāk eiro nekā Margherita, neskatoties uz 45% augstāku cenu, un, ja tas arī ir augsta apjoma vienums, tā klusi ir sliktākā pica jūsu ēdienkartē, ko pārdot vairāk, nevis labākā, tīri tāpēc, ka virsmas izmaksas pieaug ātrāk nekā cena.



SLICE MARGIN MATRIX — KATRAS PICAS ATTĒLOŠANA PĒC IEGULDĪJUMA PEĻŅAS UN PĀRDOŠANAS APJOMA

Tāpēc īsāka ēdienkarte konsekventi pārspēj garāku vairākās vietās, un tas patiesībā nav estētisks arguments — tas ir izpildes arguments. 14 vienumu ēdienkarte nozīmē, ka katrs pizzaiolo katrā vietā var precīzi noturēt katru specifikāciju galvā. 30 vienumu ēdienkarte nozīmē, ka specifikācijas dzīvo kartēs, ko neviens nepārbauda piektdienas steigā, siera porcijas dažādi novirzās katrā vietā, jo katras vietas personāls izveidojis savu saīsinājumu vienumiem, ko tas dara retāk, un jūsu Slice Margin Matrix kļūst neiespējami uzturēt aktuālu, jo trešdaļa vienumu pārdodas pārāk reti, lai vispār radītu ticamu peļņas ainu.

Palaidiet Slice Margin Matrix uz visu savu ēdienkarti, ilustratīvi teiksim, 22 vienumiem: ļoti bieži jūs atradīsiet, ka 6 līdz 8 no tiem sēž mirušā svara kvadrantā, kopā veidojot mazāk nekā 3% no

kopējiem picu pārdošanas apjomiem, tomēr nesot pilnu daļu no jūsu inventāra sarežģītības, sagatavošanas apmācības laika, un specifikācijas novirzes riska. Šo vienumu izgriešana reti izmaksā jums nozīmīgus ienākumus — lielākā daļa šī apjoma migrē uz jūsu zvaigznēm un slēptajiem uzvarētājiem, kas jau ir jūsu labākās peļņas vienumi — vienlaikus tas nozīmīgi vienkāršo apmācību katrā vietā, ko jūs mēģināt atvērt.

Piedevas un dzērieni arī pelna vietu šajā analīzē, jo tie bieži ir klusais peļņas dzinējs, kas subsidē picas ēdienkarti, kas cenota konkurētspējai, nevis tīrai peļņai. Ķiploku maizītes grozs vai piedevas salāti bieži nes ieguldījuma peļņas procentu daudz augstāku nekā jebkura pica ēdienkartē, vienkārši tāpēc, ka sastāvdaļu izmaksas ir zemas un klienti nesalīdzina cenas piedevai ar konkurentu tā, kā viņi garīgi salīdzina Margheritas cenu. Skārda vai izlejamais dzēriens, līdzīgi, rutīnas kārtā dod ieguldījuma peļņu virs 70%. Nekas no tā neparādās, ja jūsu peļņas analīze skatās tikai uz picām — un tas nozīmē, ka vadītājs, kas koncentrējas tīri uz picas pārdošanas apjomu, optimizē nepareizu skaitli, kamēr vadītājs, kas apmācīts ieteikt piedevu un dzērienu ar katru pasūtījumu, klusi aizsargā jūsu kopējo vietas peļņu vairāk, nekā jebkurš picas specifisks lēmums varētu.

Šonedēļ: izveidojiet četru kvadrantu matricu savai faktiskajai ēdienkartei, izmantojot pēdējo 90 dienu vienuma līmeņa pārdošanas datus un savas patiesās sastāvdaļu izmaksas uz picu — ne pieņemtās izmaksas, jūsu faktiskos pašreizējos siera un virsmas svarus, nosvērtus, ja jūs neesat pārbaudījuši kādu laiku. Identificējiet savu mirušā svara kvadrantu un izlemiet,

katram vienumam tajā, vai tas pelna savu vietu ēdienkartē, kuru jūs gatavojaties lūgt otrajai un trešajai vietai izpildīt perfekti.

SLICE MARGIN MATRIX — ĒDIENKARTES PIEMĒRS

Pica	Pārtikas izmaksas	Cena ēdienkartē	Peļņa
Margherita	€1.40	€9.50	85%
Pepperoni	€2.10	€11.00	81%
Četru sieru	€2.60	€12.50	79%
Prosciutto un rukola	€3.30	€14.00	76%
Ēdienkartes vidējais mērķis	—	—	80%+

Šonedēļ

1

Paņemiet 90 dienu vienuma līmeņa pārdošanas datus un savas patiesās, pašreizējās sastāvdaļu izmaksas uz picu — nosveriet sieru, ja neesat nesen pārbaudījuši.

2

Attēlojiet katru picu Slice Margin Matrix četros kvadrantos: zvaigznes, slēptie uzvarētāji, problēmbērni, mirušais svars.

3

Identificējiet mirušā svara kvadrantā esošos vienumus un izlemiet, vai katrs pelna savu vietu.

4

Pārbaudiet piedevu un dzērienu peļņas un apmāciet personālu ieteikt pa vienam no katra ar katru pasūtījumu.

5

Izgrieziet apstiprinātos mirušā svara vienumus un vienkāršojiet ēdienkarti pirms apmācāt otro vai trešo vietu pēc tās.

NODAĻA 6

Platformu Problēma: Piegādes Ekonomika

*Cena ir tas, ko jūs maksājat. Vērtība ir tas,
ko jūs saņemat.*

— VORENS BAFETS

Pirmo reizi, kad īpašnieks noliek piegādes platformas pārskatu blakus iekšējiem pasūtījumu datiem, parasti seko ilga pauze. Ne tāpēc, ka komisijas likme būtu pārsteigums — lielākā daļa īpašnieku var no galvas nosaukt savas platformas daļu, kaut kur starp 20% un 35% atkarībā no darījuma un tirgus. Pauze rodas, kad viņi redz, ko šī komisija patiešām dara ar picas peļņu, kad tā tiek saskaitīta virs sastāvdaļu izmaksām, iepakojuma, un platformas maksājumu apstrādes maksas, un viņi saprot, ka pica, kas izskatās ienesīga ēdienkartē, var būt gandrīz līdzsvara punktā, vai sliktāk, mirklī, kad tā iziet caur platformu.

Šeit ir aritmētika, ko lielākā daļa īpašnieku nekad nav skaidri veikuši. Ņemiet picu, kas veikalā maksā 14 €. Sastāvdaļu izmaksas, ilustratīvi, 4,10 €. Iepakojums piegādei, papildu 0,35 €, ko jūs nemaksājat par pasūtījumu, ko ēd uz vietas. Platformas komisija 28% no 14 € ir 3,92 €. Pievienojiet platformas maksājumu apstrādes daļu, bieži iekļautu, bet aptuveni papildu 2–3%, teiksim, 0,35 €. Kopējās izmaksas, lai piegādātu šo picu caur platformu: 8,72 €, atstājot 5,28 € ieguldījuma peļņu — pretstatā 9,55 € tai pašai picai, kas pārdota veikalā. Platformas pica pelna 55% no tā, ko pelna veikala pica, ar tām pašām sastāvdaļām, to pašu darbu, lai to izgatavotu, to pašu krāsns laiku. Palaidiet pietiekami daudz apjoma caur šo kanālu, nesaprotot atšķirību, un vieta var piedzīvot rosīgu, pilnībā rezervētu vakaru un tomēr paziņot par vilšanos raisošu nedēļu, jo "rosīgs" un "ienesīgs" ir klusi kļuvuši par dažādiem jautājumiem atkarībā no tā, caur kuru kanālu pasūtījums ienāca.

CHANNEL P&L PER ORDER

**Cena ēdienkartē – sastāvdaļu izmaksas –
piegādes iepakojums – platformas komisija –
maksājumu apstrādes maksa = ieguldījuma
peļņa, aprēķināta atsevišķi katram kanālam.**

Rīks ir **Channel P&L Per Order** — tā pati pica, tās pašas sastāvdaļas, palaistas caur katru kanālu, ko jūsu vieta patiešām izmanto (ēšana uz vietas, izņemšana, pašu piegāde, un katra trešās puses platforma atsevišķi, jo to komisijas struktūras reti sakrīt), lai jūs varētu redzēt ieguldījuma peļņu pēc kanāla, nevis vienu apvienotu vidējo rādītāju, kas slēpj problēmu. Apvienotie vidējie rādītāji ir bīstami tieši tāpēc, ka tie var izskatīties veseli — vieta, kurā 40% pasūtījumu iet caur platformu ar 55% pilnas peļņas, apvienota ar 60% pasūtījumu ar pilnu peļņu veikalā un izņemšanā, joprojām rāda kopējo peļņu, kas izskatās pieņemama mēneša peļņas un zaudējumu pārskatā, vienlaikus maskējot, ka gandrīz puse no jūsu pasūtījumu apjoma pieauguma nāk caur kanālu, kas jums maksā vismazāk par picu.

Tas nenozīmē pamest platformas — tā būtu nepareiza mācība, jo sasniedzamība ir reāla, un jaunu klientu piesaiste caur platformu bieži ir vienīgais pieejamais veids, kā jauna otrā vai trešā vieta vispār tiek atklāta pirmajos mēnešos. Tas nozīmē izmantot platformas apzināti, darbam, kuram tās patiešām ir labas, nevis attiekties pret tām kā galveno kanālu pēc noklusējuma, jo tā tas notika bez kāda lēmuma. Platformas ir

izcilas sasniedzamībā — klients jaunā apkaimē atklāj, ka jūsu otrā vieta eksistē, pārlūko kategorijas lapu, izmēģina jūs pirmo reizi ar zemu apņemšanos. Tās ir dārgas kā atkārtota klienta kanāls, jo katrs atsevišķais pasūtījums no uzticama pastāvīgā klienta joprojām maksā to pašu 28% komisiju, mūžīgi, ja vien jūs kaut ko ar to nedarāt.

Tas "kaut kas" ir **tiešā pasūtījuma migrācijas plāns**: apzināta secība, kas pārvieto klientu no viņa pirmā platformas pasūtījuma uz tiešu attiecību ar jūsu vietu, neizliekoties, ka platforma neeksistē. Pirmais solis, katra kaste, kas iziet caur platformu, joprojām nes karti vai iespiestu ieliktni, piedāvājot pieticīgu, patiesu stimulu — teiksim, 10% atlaidi — pasūtīt tieši nākamreiz, jo platformas noteikumi parasti aizliedz atlaides savā kanālā, bet reti aizliedz jūsu paša kanāla veicināšanu. Otrais solis, jūsu pašu pasūtīšanas sistēmai (tīmekļa vietnei vai lietotnei) jābūt vismaz tikpat ātrai un vienkāršai kā platformai, jo klients, kurš vienreiz izmēģina tiešo pasūtīšanu un atrod to neveiklu, atgriežas pie platformas pastāvīgi un nekādi nepaskaidro jums, kāpēc. Trešais solis, sekojiet tam — atkārtoto klientu daļa, kas pārgājuši no platformas-pirmās uz tiešās-pirmās pasūtīšanu, ir skaitlis, kuru vērts vērot ikmēneša uz vietu, jo tas ir labākais viens prognozētājs tam, vai jūsu peļņas struktūra laika gaitā virzās pretī platformas noteikumiem vai jūsu pašu.

Ilustratīvi, vieta, kas apzināti sāk šo migrāciju — ieliktnu kartes, patiešām ātra tiešā pasūtīšanas plūsma, un personāls, kas apmācīts to pieminēt izņemšanas laikā — varētu pāriet no 65% platformas pasūtījumu daļas uz 48% astoņu mēnešu laikā, bez jebkāda kopējā pasūtījumu apjoma krituma, jo pasūtījumi

nepazuda, tie vienkārši pārgāja uz kanālu, kas maksā gandrīz divkārtu peļņu par picu. Vietā, kas ražo 1800 picas mēnesī, pat 15 procentpunktu apjoma pārvietošana no platformas uz tiešo, ar aptuveni 4,30 € peļņas atšķirību, kas aprēķināta iepriekš, ir vērtā apmēram 1160 € mēnesī atgūtas ieguldījuma peļņas — nauda, kas vienmēr bija tur, tikai tika maksāta ārā caur platformas komisiju, nevis palika biznesā.

Vēl viena atšķirība, ko vērts skaidri norādīt, jo īpašnieki to pastāvīgi sajauc: ne visas platformu komisijas struktūras ir vienādas, un vairāku vietu īpašniekiem ir sviras efekts, kāda nav vienas vietas īpašniekiem. Kad jūs darbojaties ar trim, četrām, piecām vietām caur to pašu platformas kontu, jums ir īsta sarunu pozīcija — reāli, salīdzināmi apjoma dati no vairākām atrašanās vietām, ko platformas konta pārvaldnieks var izmantot iekšēji, lai attaisnotu zemāku apvienoto likmi, īpaši, ja jūs esat gatavi apņemties izcelto izvietojumu vai ekskluzivitāti vienā platformā konkurenta vietā. Maz neatkarīgu īpašnieku jebkad prasa. Vairāku vietu picērijas ir nodrošinājušas divu līdz četru procentpunktu komisijas samazinājumu, vienkārši uzrādot savus Channel P&L Per Order datus platformas pārstāvim un tieši jautājot, bruņoti ar cipariem, nevis miglainu sūdzību par augstām maksām — atšķirība starp "jūsu komisija šķiet dārga" un "šeit ir tieši, cik daudz tas man maksā par pasūtījumu četrās vietās, un šeit ir apjoms, kam es varu apņemties par labāku likmi" ir atšķirība starp ignorēšanu un tikšanās saņemšanu.

Šonedēļ: paņemiet vienu no savām vislabāk pārdotajām picām un palaidiet Channel P&L Per Order caur katru kanālu, caur kuru jūsu vieta patiešām pārdod, izmantojot savas patiesās komisijas

likmes un patiesās iepakojuma izmaksas. Ja jums vēl nav tiešā pasūtījuma stimula, kas iet katrā platformas kastē, uzrakstiet ieliktna kartes tekstu jau šodien — tas izmaksā gandrīz neko un ir pirmais solis migrācijas plānā, kas gadu gaitā uzkrājas.

Sākšana

- 1 Palaidiet Channel P&L Per Order vislabāk pārdotajai picai caur katru kanālu — ēšana uz vietas, izņemšana, pašu piegāde, un katra platforma atsevišķi.
- 2 Salīdziniet patieso ieguldījuma peļņu pēc kanāla ar savu ikmēneša apvienoto vidējo rādītāju, lai redzētu, ko tas slēpj.
- 3 Uzrakstiet ieliktna kartes tekstu, kas piedāvā patiesu tiešā pasūtījuma atlaidi, un ievietojiet to katrā platformas kastē šonedēļ.
- 4 Pārbaudiet sava tīmekļa vietnes vai lietotnes pasūtīšanas plūsmas ātrumu pret platformu, un izlabojiet jebkādu berzi, ko atrodat.
- 5 Ja jūs darbojaties ar trim vai vairāk vietām, pieprasiet tikšanos ar savu platformas pārstāvi un atnesiet savus Channel P&L datus.

NODAĻA 7

Pašu Piegāde, Platformas Piegāde Vai Tikai Izņemšana

*Ne viss, ko var saskaitīt, ir svarīgi, un ne
viss, kas ir svarīgi, var tikt saskaitīts.*

— ATTIECINĀTS UZ VILJAMU BRŪSU KAMERONU

Katrs pasūtījuma izpildes lēmums šajā biznesā tiek ietverts kā attāluma jautājums, un tas ir nepareizs ietvars. Īpašnieki jautā "cik tālu mums vajadzētu piegādāt?", it kā attālums vienpersoniski izlemtu ienesīgumu, un iestata piegādes rādiusu uz kartes — 3 kilometri, 5 kilometri — pamatojoties uz nojautu par to, cik tālu ir "saprātīgi". Patiesais piegādes ienesīguma dzinējs nav attālums. Tas ir blīvums: cik daudz piegādājamo pasūtījumu atrodas rādiusā, ko jūs zīmējat, jo piegādes šoferā izmaksas dominē laiks, un laiku dominē tas, cik tālu viena no otras atrodas secīgas apstāšanās, nevis tas, cik tālu jebkura atsevišķa apstāšanās ir no veikala.

Tas ir arī lēmums, ko īpašnieki visbiežāk pieņem vienreiz, atverot pirmo vietu, un pēc tam nekad nepārskata — pat kad vietas pasūtījumu modelis divu vai 3 gadu laikā pilnībā mainās.

Rādiuss, kas iestatīts pēc atvēršanas nedēļas minējumiem, tiek burtiski kopēts katras nākamās vietas iestatījumos, tostarp platformu sarakstos, kur pārāk plašs rādiuss nozīmē šoferus, kas lielāko daļu apmaksātās stundas pavada braucot, nevis piegādājot, un pārāk šaurs rādiuss nozīmē neapkalpotu, patiesi ienesīgu, blīvu tuvējo pieprasījumu atstāšanu, jo nevienam neienāca prātā to paplašināt, kad apkaimes pasūtījumu modelis kļuva skaidrs no reāliem datiem.

Iedomājieties divus piecu kilometru rādiusus. Viens atrodas virs blīvas dzīvojamās teritorijas ar šaurām ielām un daudzdzīvokļu ēkām — šoferis var realitiski pabeigt 4 apstāšanās stundā tajā. Otrs stiepjas mazāk blīvā priekšpilsētas vai pusnovēlotā apbūvē ar garām piebrauktuvēm un plaši izvietotām ielām — tas pats šoferis, tas pats transportlīdzeklis, tas pats rādiusa lielums,

varētu tikt galā ar divām apstāšanās stundā. Identisks rādiuss, aptuveni identiskas degvielas izmaksas uz kilometru, savvaļas atšķirīga ekonomika, jo otrais scenārijs maksā šoferim pilnu stundas algu par pusi piegādes caurlaidspējas.

Rīks ir **Density-Radius Model**: tā vietā, lai vispirms zīmētu rādiusu un cerētu uz blīvumu, jūs aprēķināt minimālo pasūtījumu blīvumu — pasūtījumus uz kvadrātkilometru maksimuma stundā — kas jūsu piegādes modelim nepieciešams, lai nosegtu šofera izmaksas, un tad pārbaudiet, vai jūsu faktiskais vai prognozētais pasūtījumu modelis pārsniedz šo līmeni, pirms vispār apņematies pašu piegādei. Sāciet ar pilnībā noslogotām šofera stundas izmaksām, ieskaitot algu, transportlīdzekļa izmaksas vai kilometru pabalstu, un apdrošināšanu — ilustratīvi, 19 €/stundā viss iekļauts nodarbinātam šoferim ar uzņēmuma motorolleru. Ja šis šoferis var pabeigt, jūsu vietas reālajā ielu blīvumā un ātruma ierobežojumos, 3,5 apstāšanās stundā, jūsu izmaksas uz vienu piegādi ir 5,43 €, pirms jūs pat izvairāties no viena eiro platformas komisijas.

DENSITY-RADIUS MODEL

**Izmaksas uz vienu piegādi = pilnībā
noslogotas šofera stundas izmaksas ÷
sasniedzamas apstāšanās stundā,
salīdzinātas ar platformas piegādes maksu, lai
atrastu pasūtījumu blīvuma rentabilitātes
punktu.**

Salīdziniet to ar piegādes maksu, ko platforma jums kā tirgotājam iekasē, vai komisijas piemaksu, ko platformas iekasē par savu piegādi — ja platformas piegāde jums izmaksā ekvivalentu 4,80 € par pasūtījumu, un jūsu pašu piegādes modelis, jūsu faktiskajā blīvumā, izmaksā 5,43 €, savas flotes pārvaldīšana nav automātiski tā uzvara, kā tā emocionāli šķiet; tas ir lēmums, kam nepieciešams reāls blīvuma skaitlis, nevis pieņēmums, ka "mūsu pašu šoferim ir jābūt lētākam par lietotni". Tas ir tieši tāpēc tas pats piegādes lēmums var būt pareizs vienā vietā un nepareizs citā tam pašam zīmolam. Pirmā vieta blīvā pilsētas centrā var darboties ar ienesīgu pašu piegādi 2,5 km rādiusā ar viegli sasniedzamām četrām apstāšanās stundā. Otra vieta mazāk blīvā priekšpilsētas atrašanās vietā, atvērta, jo īre bija pievilcīga, varētu atbalstīt tikai 2 apstāšanās stundā tajā pašā rādiusā — kas nozīmē, ka pašu piegāde tajā vietā izmaksā gandrīz divkārt vairāk par pasūtījumu, un pareizais lēmums tur ir dot priekšroku izņemšanai ar platformas piegādi, kas sedz atlikušo daļu, pat ja tas ir "tas pats zīmols", kas gatavo "to pašu picu". Transportlīdzekļa izvēlei ir lielāka nozīme, nekā īpašnieki tai atzīst, arī, un tā tieši mijiedarbojas ar blīvumu. Motorollers vai velosipēda kurjers var lavierēt tieši caur tām šaurajām ielām un neveiklo stāvēšanu, kas padara automašīnu lēnu un dārgu blīvā pilsētas baseinā, bieži sasniedzot augstāku apstāšanās-stundā rādītāju nekā automašīna tajā pašā telpā, neskatoties uz mazāku pasūtījumu skaitu uz braucienu — turpretī automašīna vai neliela furgona nopelna savu iztiku mazāk blīvā, tālāka attāluma baseinā, kur viens vairāku pasūtījumu brauciens, kas sedz vairāk teritorijas, uzvar vairākus īsus motorollera braucienus. Saskaņojiet transportlīdzekli ar blīvuma profilu, ko jūs

aprēķinājāt, nevis ar to, kāds transportlīdzeklis nejauši stāv autostāvvietā. Iepakojuma blīvumam arī ir nozīme, un tā ir svira, ko īpašnieki nepietiekami izmanto. Šoferis, kurš var nest 3 pasūtījumus vienā izolētas somas braucienā, jo maršruts nejauši iet caur to pašu ēku vai blakus ielām, efektīvi dubultē savu caurlaidspēju stundā salīdzinājumā ar trim atsevišķiem viena pasūtījuma braucieniem. Maršruta grupēšanas programmatūra, kas grupē tuvējos pasūtījumus vienā braucienā — nevis stingri nosūtot pirmais-iekšā-pirmais-ārā — ir viena no visaugstāko sviru, viszemāko izmaksu izmaiņām, ko īpašnieks, kas vada savu piegādes floti, var izdarīt, jo tā tieši uzbrūk blīvuma problēmai, nepieprasot nevienu jaunu klientu. Ilustratīvi, palaidiet Density-Radius Model hipotētiskai otrai vietai: maksimuma stundas pasūtījumu apjoms 22 pasūtījumi 4km^2 baseinā, dodot blīvumu $5,5$ pasūtījumi/ km^2 /stundā. Pie šofera sasniedzamā ātruma un apstāšanās laika, šis blīvums atbalsta aptuveni $3,2$ apstāšanās uz šoferi stundā — ērti virs jūsu šofera par 19 €/stundā rentabilitātes punkta, kam nepieciešamas aptuveni $2,9$ apstāšanās/stundā, lai pārspētu jūsu platformas piegādes maksu. Pašu piegāde šeit pārsniedz latīņu. Palaidiet to pašu modeli vietai ar 9 pasūtījumiem tajā pašā 4km^2 baseinā — blīvums $2,25$ pasūtījumi/ km^2 /stundā, ievērojami zem sliekšņa — un izņemšana-plus-platforma ir ļoti iespējams ienesīgāks lēmums, pat ja tas jūtas kā solis atpakaļ no "savu šoferu turēšanas" kā zīmola paziņojuma. Ir hibrīda iespēja, kuru vērts skaidri nosaukt, jo īpašnieki bieži uztver to kā binaru izvēli, kas tā nav: darbiniet pašu piegādi ciešā, blīvā iekšējā rādiusā, kur apstāšanās-stundā matemātika skaidri uzvar, un nododiet visu ārpus šī gredzena platformas piegādes tīklam, kas absorbē

zema blīvuma, tāla attāluma pasūtījumus, kur jūsu pašu šoferis tik un tā zaudētu naudu. Tas dod jums pašu piegādes peļņas ieguvumu tur, kur tas patiešām atmaksājas, un platformas lielāku šoferu baseinu pasūtījumiem, kur tikai attālums padara jebkura atsevišķa šofera ekonomiku vāju, nepieprasot visu-vai-neko lēmumu visā jūsu baseinā. Vairākas vairāku vietu picērijas darbojas tieši ar šo sadalījumu, katru sešus mēnešus pārzīmējot iekšējo gredzenu, kad atjaunojas viņu pašu pasūtījumu blīvuma dati. Šonedēļ: kartējiet savus faktiskos maksimuma stundas piegādes pasūtījumus pret savu rādiusu katrai vietai un aprēķiniet faktiskos pasūtījumus uz kvadrātkilometru stundā, tad salīdziniet apstāšanās stundā, ko jūsu šoferis var reālistiski sasniegt, ar šofera izmaksām, kas nepieciešamas, lai pārspētu jūsu platformas piegādes ekonomiku. Nenosakiet rādiusu vēlreiz pēc nojautas — nosakiet to pēc blīvuma skaitļa.

Šonedēļ

1

Kartējiet savus maksimuma stundas piegādes pasūtījumus pret savu pašreizējo rādīsu un aprēķiniet pasūtījumus uz kvadrātkilometru stundā.

2

Aprēķiniet pilnībā noslogotās stundas izmaksas savam šoferim, ieskaitot algu, transportlīdzekli un apdrošināšanu.

3

Novērtējiet reālistiskas apstāšanās stundā jūsu vietas faktiskajā ielu blīvumā un aprēķiniet savas izmaksas uz vienu piegādi.

4

Salīdziniet šo skaitli ar savas platformas piegādes maksu, lai izlemtu, vai pašu piegāde pārsniedz latīņu.

5

Ja blīvums ir augsts jūsu rādiusa daļā un zems citur, zīmējiet iekšēju pašu piegādes gredzenu un nododiet atlikušo platformai.

NODAĻA 8

Kaste Ir Produkts Piegādē

Detaļas nav detaļas. Tās izveido dizainu.

— ATTIECINĀTS UZ ČĀRLZU ĪMZU

Pica, kas iziet no krāsns perfekta un ierodas klienta durvīs 30 minūtes vēlāk vilšanos raisoša, nav gatavošanas neveiksme. Tā ir iepakojuma neveiksme, un tā ir viena no vismazāk investētajām problēmām visā piegādes ķēdē, jo kaste tiek izvēlēta vienreiz, agri, parasti pēc cenas, un pēc tam nekad nepārskatīta, pat kad pārējā piegādes darbība ap to nobriest.

Tā ir arī visklusākā problēma atsauksmēs visā darbībā, un tieši tāpēc tā izdzīvo neatrisināta gadiem ilgi. Klients, kura pica ieradusies mitra, reti raksta "kastes vēdināšana bija nepietiekama 62% hidratācijas mīklai pie 25 minūšu ceļošanas laika." Viņi raksta "pica bija auksta un mitra, vairs nepasūtīšu", un lielākā daļa īpašnieku to lasa kā ātruma vai šoferu problēmu, un reaģē, mēģinot samazināt minūtes no piegādes laika — kas palīdz, bet ārstē simptomu, atstājot faktisko iepakojuma defektu neaizskartu. Ir bieži, ka īpašnieks iztērē reālu naudu otram šoferim, lai samazinātu vidējo piegādes laiku par četrām minūtēm, kad 0,09 € iepakojuma izmaiņa būtu atrisinājusi to pašu sūdzību pilnīgāk un daudz lētāk.

Tvaiks ir ienaidnieks, un tas ir paredzams. Karsta pica rada mitrumu, sēžot slēgtā kastē — garozas atlikušais siltums dzen ūdens tvaikus prom no mērces un siera, un, ja šim tvaikam nav kur iet, tas kondensējas vāka iekšpusē un pil atpakaļ uz picas, pārvēršot kraukšķīgu pamatni mīkstā dažu minūšu laikā. Tāpēc pica, kas bija patiesi izcila, kad tā izgāja no jūsu krāsns, var ierasties 15 minūtes vēlāk ar apakšējo garozu, kas pārgājusi no kraukšķīgas uz tvaikā samitrinātu un vaļīgu, ne receptes, mīklas, vai šoferu vainas dēļ — tīri kastes dizaina un ceļošanas laika slikta mijiedarbība.

Risinājums slēpjas vēdināšanā, un vēdināšana ir dizaina problēma ar pareizu atbildi, kas atkarīga no jūsu konkrētās kastes, jūsu konkrētās picas mitruma satura, un jūsu konkrētā tipiskā ceļošanas laika — tas ir tieši tāpēc vispārīgs padoms kā "izmantojiet vēdinātu kasti" novērtē pārāk zemu šo darbu. Dažām kastēm nepieciešamas izgrieztas ventilācijas atveres vākā. Dažas gūst labumu no gofrēta ieliktna, kas nedaudz paceļ picu no kastes grīdas, ļaujot gaisam cirkulēt zem tā, nevis noslēdzot mitrumu tieši pret garozu. Dažas gūst labumu no abiem. Neko no tā nevar uzminēt no piegādātāja mārketinga materiāla — tas jāpārbauda pret jūsu faktisko produktu un jūsu faktiskajiem piegādes laikiem.

Tas ir **Fifteen-Minute Box Test** — vienkāršs, atkārtojams protokols, ko katrai vietai vajadzētu palaist ikreiz, kad tā maina kastes piegādātāju, kastes dizainu, vai jēdzīgi maina savu vidējo piegādes laiku. Izcepiet standarta picu pēc savas normālās specifikācijas. Iepakojiet to tieši tā, kā jūs darītu reālam piegādes pasūtījumam. Ļaujiet tai palikt, aizvērtai, jūsu vietas faktiskā vidējā piegādes laika ilgumā — nevis labākā gadījuma laiku, jūsu reālo vidējo, ņemtu no jūsu nosūtīšanas datiem. Šī laika beigās atveriet kasti un novērtējiet to pēc četriem kritērijiem: garozas tekstūra (kraukšķīga, pieņemami cieta, vai mīksta/mitra), redzams kondensāts uz vāka, siera un virsmas slidēšana (vai kaut kas mainījis pozīciju, nepietiekamas vēdināšanas vai nepietiekami izceptas pamatnes, kas nesaglabāja struktūru, pazīme), un temperatūra picas centrā ar zondes termometru. Palaidiet šo testu ar trim vai četrām kandidātu kastēm un vēdināšanas konfigurācijām blakus, novērtētas vairāk nekā

vienas personas, lai neviens tikai neapstiprinātu savu aizspriedumu pret kasti, kuras palete jau nopirkta.

Fifteen-Minute Box Test Izpilde

- 1 Izcepiet standarta picu pēc savas normālās specifikācijas un iepakojiet to tieši tā, kā reālam piegādes pasūtījumam.
- 2 Ļaujiet tai palikt aizvērtai jūsu vietas faktiskā vidējā piegādes laika ilgumā, ņemtu no nosūtīšanas datiem.
- 3 Novērtējiet garozas tekstūru, kondensātu uz vāka, virsmas slīdēšanu, un centra temperatūru ar zondes termometru.
- 4 Atkārtojiet ar divām vai trim alternatīvām kastes vai vēdināšanas konfigurācijām, novērtētām otras personas.
- 5 Izvēlieties vislabāk veiktspējīgo konfigurāciju un validējiet to neatkarīgi katrā citā vietā.

Ilustratīvi: vieta, kas testē 3 konfigurācijas pie sava faktiskā vidējā 22 minūšu piegādes laika, atklāja, ka tās esošā nevēdinātā kaste novērtēta kā mitra garozas tekstūrā ar smagu kondensātu uz vāka; tās pašas kastes versija ar diviem vēdināšanas caurumiem novērtēta kā pieņemami cieta ar vieglu kondensātu; un vēdinātā kaste ar gofrētu ieliktni novērtēta kā kraukšķīga bez jebkāda redzama kondensāta. Ieliktna versija maksāja 0,09 € vairāk par kasti nekā vienkāršā vēdinātā versija — pie 1800 piegādes pasūtījumiem mēnesī, tas ir papildu 162 €

mēneša izdevumi. Pret šīm izmaksām, vietas piegādei specifisko atsauksmju sūdzības, kas piemin "mitru", "aukstu", vai "sabruka" — izsekotas kā vienkārša atslēgvārda etiķete ienākošajās atsauksmēs un atmaksas pieprasījumos — samazinājās aptuveni 2 trešdaļas nākamajā ceturksnī. Pat pie konservatīva novērtējuma tam, cik daudz viena izvairīta vienas zvaigznes atsauksme izmaksā vietai zaudētajās nākotnes rezervācijās, 162 € mēnesī ir triviāli viegla apmaiņa.

Ceļošanas laiks mijiedarbojas ar visu to vairāk, nekā īpašnieki gaida, kas cilpo tieši atpakaļ uz blīvuma modeli no iepriekšējās nodaļas — vieta, kas darbojas ar ciešiem, blīviem, četrus apstāšanās stundā piegādes maršrutiem, aizsargā savas kastes veikspēju gandrīz tikpat daudz, cik tā aizsargā sava šofera ekonomiku, jo katra papildu minūte kastē ir vēl viena minūte tvaika, kas darbojas pret garozu. Kaste, kas novērtēta kā "pieņemami cieta" pie vidējā 18 minūšu piegādes laika, varētu novērtēt "mitru" pie 32 minūtēm, ja jūsu maršrutēšana ir neefektīva aizņemtā vakarā, kas nozīmē, ka jūsu iepakojuma izvēle un jūsu piegādes rādiusa lēmums no 7. nodaļas faktiski nav atsevišķi lēmumi — tie ir tas pats lēmums, kas redzēts no diviem dažādiem leņķiem, un jūsu kastes testēšana tikai labākā gadījuma piegādes laikos slēps problēmu, kas parādās tieši jūsu aizņemtākajos, ienesīgākajos vakaros.

Vairāku vietu īpašniekiem ir vēl viens iemesls regulāri palaist šo testu, kāda nav vienas vietas īpašniekiem: kastes veikspēja nav garantēti pārnesama starp vietām, pat ja pati kaste ir identiska, jo virtuves apkārtējais mitrums, krāsns tips, un vidējais piegādes laiks var atšķirties no vietas uz vietu. Centrālās ražotnes

piegādāta mīkla (3. nodaļa), izcepta cita veida krāsnī otrajā vietā, varētu saglabāt mitrumu savādāk nekā tā pati mīkla, kas izcepta jūsu oriģinālajā krāsnī, kas nozīmē, ka pirmajā vietā validēta kastes konfigurācija ir sākuma hipotēze otrajā vietā, nevis garantēta atbilde — palaidiet Fifteen-Minute Box Test neatkarīgi katrā vietā, nevis pieņemot, ka pirmās vietas rezultāts pārnesas.

Šonedēļ: palaidiet Fifteen-Minute Box Test — vai labāk, testu pie jūsu faktiskā vidējā piegādes laika, kāds vien tas skaitlis ir — pret jūsu pašreizējo kasti un vismaz vienu alternatīvu konfigurāciju, novērtētu neatkarīgi divu cilvēku. Ja neviens jūsu vietā to nav darījis pēdējos 12 mēnešos, jūsu kaste gandrīz noteikti nekad nav validēta pret to, kā jūsu piegādes laiki faktiski mainījušies, kad jūs augāt.

Sākšana

- 1 Paņemiet savu reālo vidējo piegādes laiku no nosūtīšanas datiem — ne labāko gadījumu.
- 2 Iepakojiet standarta picu un ļaujiet tai palikt aizvērtai tieši šo ilgumu.
- 3 Novērtējiet to garozas tekstūrā, kondensātā uz vāka, virsmas slīdēšanā, un centra temperatūrā ar zondes termometru.
- 4 Testējiet vismaz 2 papildu kastes vai vēdināšanas konfigurācijas tāpat, novērtētas otras personas.
- 5 Izvēlieties vislabāk veiktspējīgo konfigurāciju un palaidiet to pašu testu neatkarīgi katrā citā vietā.

NODAĻA 9

Vietas Izvēle Picai

Mēri divreiz, griez vienreiz.

— TRADICIONĀLS SAKĀMVĀRDS

Dārgākā kļūda visā šajā grāmatā ir izvēlēties nepareizu otro vietu, jo, atšķirībā no sliktas mīklas partijas vai vāji pārdodama ēdienkartes vienuma, slikta vieta ir vairāku gadu nomas saistības, ko nevar labot ar labāku apmācību vai stingrāku specifikāciju. Un kļūda gandrīz vienmēr rodas no tā paša sakņu cēloņa: īpašnieks novērtē otro vietu kā nekustamo īpašumu — gājēju plūsmu, īri par kvadrātmetru, kā izskatās telpa — nevis kā picas ražošanas un piegādes objektu ar saviem konkrētajiem prasībām, kam nav nekāda sakara ar to, cik pievilcīga izskatās skatlogs.

4 faktori ir svarīgāki picas vietai nekā gandrīz jebkurai citai restorāna koncepcijai, un katrs no tiem tiek nepietiekami pārbaudīts sajūsmā par telpas atrašanos, kas "jūtas pareizi". Dzīvojamais blīvums jūsu reālistiskajā piegādes rādiusā, jo picas piegādes ekonomika dzīvo un mirst pēc 7. nodaļas blīvuma matemātikas, un skaista vieta galvenajā ielā, ko ieskauj biroji, kas iztukšojas līdz 18:00, ir slikta piegādes vieta, neatkarīgi no tā, cik labi gājēju plūsma izskatās pusdienlaikā. Gājēju plūsma pastaigas un šķēles tirdzniecībai, ja tā ir daļa no jūsu modeļa, kas ir patiešām atšķirīgs rādītājs no dzīvojamā blīvuma un prasa savu pārbaudi — vietai var būt lieliski garāmgājēju skaiti un briesmīgs apkārtējais mājtsaimniecību blīvums, vai otrādi. Tiešā konkurence, nozīmējot ne tikai "vai šajā ielā ir cita picērija", bet konkrētāku jautājumu: vai jau pastāv cita līdzīgas kvalitātes un cenu punkta picērija, kas apkalpo tieši šo baseinu, jo vieta ar trim viduvējām ķēdes picas iespējām tuvumā ir daudz labāka iespēja nekā vieta 2 durvis no citas patiesi izcilas neatkarīgas picērijas. Un gāzes vai elektrības padeve, kas pietiekama jūsu krāsnij —

faktors tik pamatīgs, ka tas tiek izlaists, un tik dārgs labot pēc parakstīšanas, ka īpašnieki rutīnas kārtā beigās iztērē piecciparu summas elektrības vai gāzes maģistrāles atjaunināšanai, par kuras nepieciešamību viņi nezināja, kamēr neieradās krāsns uzstādītājs.

Rīks ir **Pizza Site Score** — svērts kontrollsaraksts, kas palaists pirms jebkā parakstīšanas, nevis pēc. Novērtējiet katru kandidātu vietu no 0 līdz 5: dzīvojamais blīvums piegādes rādiusā, gājēju plūsma izņemšanai (ja attiecas uz jūsu modeli), tiešās konkurences intensitāte (5 = maz vai nekas, 0 = piesātināta ar līdzīgu kvalitāti), komunālo pakalpojumu jauda jūsu krāsns tipam, rakstiski apstiprināta izīrētāja vai darbuzņēmēja apmeklējuma laikā, nevis pieņemta, stāvvietu vai iekraušanas piekļuve piegādēm un šoferu izņemšanai, īre kā procents no jūsu reālistiskajiem prognozētajiem ienākumiem šim konkrētajam baseinam, nevis pilsētas mēroga vidējais rādītājs, un — faktors, ko īpašnieki visbiežāk izlaiž — redzamība un izkārtņu tiesības, jo vieta, kas paslēpta aiz citas ēkas ar ierobežotu izkārti, var būt lielisks pamatblīvums un tomēr gadiem darboties zem gaidītā tikai atrodamības dēļ. Svaru piešķiriet komunālo pakalpojumu jaudai un dzīvojamajam blīvumam visvairāk, jo šie 2 ir grūtākie un dārgākie labot pēc fakta; svaru piešķiriet tālāk īres un ienākumu attiecībai un konkurencei; uztveriet gājēju plūsmu un izkārti kā reālus, bet sekundārus faktoros, kas ir svarīgāki šķēļu formātam nekā piegādes formātam.

PIZZA SITE SCORE

**Septiņu svērtu 0–5 vērtējumu summa —
dzīvojamais blīvums, gājēju plūsma,
konkurence, komunālo pakalpojumu jauda,
stāvvietu/iekraušana, īre-ienākumi attiecība,
redzamība — no iespējamajiem 35.**

Iedomājieties divus īpašniekus, kas apskata kandidātu vietas tajā pašā nedēļā. Viens iekāpj gaišā stūra vienībā modernā galvenajā ielā, iedomājas rindu pie durvīm, un sāk garīgi dekorēt pirms pārbaudot kaut vienu komunālo pakalpojumu līniju. Otrs, izmantojot Pizza Site Score, iet pa to pašu ielu, atzīmē izcilo gājēju plūsmu, tad atklāj, ka ēkas gāzes padeve ir dzīvojamā līmeņa, un apkārtējie kvartāli galvenokārt ir biroji, kas iztukšojas līdz 19:00 — un aiziet, neaizkustinājies par to, cik labi telpa izskatījās pirmajā skatienā.

Šeit ir princips, kam vajadzētu vadīt katru otrās vietas meklēšanu, un tas ir tas, kam īpašnieki visvairāk pretojas, jo tas šķiet neambiciozs: otrajai vietai vajadzētu būt pirmās kopijai, nevis uzlabojumam. Instinkts pēc veiksmīgas pirmās vietas ir sniegties pēc kaut kā lielāka, spilgtāka, prestižākā pilsētas daļā, jo veiksmē šķiet, ka jāatalgo ar jaukāku telpu. Pretojieties tam. Jūsu pirmā vieta guva panākumus, pateicoties konkrētai blīvuma, konkurences, un komunālo pakalpojumu piemērotības kombinācijai, ko jūs tagad varat precīzi aprakstīt, izmantojot Pizza Site Score — ejiet atrast citu vietu, kas novērtē līdzīgi tajā

pašā profilā, citā baseinā, nevis vietu, kas novērtē citādi, bet "jūtas kā uzlabojums". Lielāka, prestižāka telpa ar sliktāku dzīvojamo blīvumu un šaurāku elektrības padevi nav labāka vieta. Tā ir sliktāka vieta ar jaukākām grīdām.

Ilustratīvi: pirmā vieta novērtē 4 dzīvojamajā blīvumā, 3 gājēju plūsmā, 4 konkurencē, 5 komunālo pakalpojumu jaudā (mērķtiecīgi pielāgota no paša sākuma), 3 stāvvietā, 4 īres-ienākumu attiecībā, 3 redzamībā — kopā 26 no 35. Kandidāte otrā vieta, par kuru īpašnieks ir sajūsmināts, modernākā pilsētas daļā, novērtē 2 blīvumā (galvenokārt biroji), 5 gājēju plūsmā, 2 konkurencē (2 citas cienītas neatkarīgas tuvumā), 2 komunālajos pakalpojumos (vajadzētu gāzes maģistrāles atjaunināšanu), 4 stāvvietā, 2 īres-ienākumu attiecībā (īre ir par 40% augstāka nekā pirmajai vietai attiecībā uz reālistisko prognozēto apjomu), un 5 redzamībā — kopā 22 no 35, un kritiski, vāja tieši abos smagāk svērtajos faktoros. Otrā kandidāte klusākā, dzīvojamākā apkaimē novērtē 5, 2, 4, 4, 4, 5, 2 — kopā 26, gandrīz precīzi atbilstot pirmās vietas profilam, neskatoties uz to, ka apskates laikā tā jūtas daudz mazāk aizraujoša nekā modernā izvēle. Pizza Site Score eksistē tieši, lai noķertu šo plaisu starp to, kas šķiet aizraujoši, un to, kas patiešām darbosies.

Viena praktiska piezīme konkrēti par komunālo pakalpojumu faktoru, jo tas ir tas, kas visticamāk tiek pieņemts, nevis apstiprināts: nekad neuzticieties izīrētāja vārdam par gāzes vai elektrības jaudu, un nekad nepieņemiet, ka telpa, kur iepriekš bija restorāns, automātiski satur to, kas nepieciešams jūsu krāsnij. Iepriekšējā īrnieka fritūrkatla un grila iestatījums neko nepasaka par to, vai elektrības padeve var izturēt stāva krāsns

slodzi, un iepriekšējā īrnieka dzīvojamā līmeņa gāzes pieslēgums varētu būt pilnīgi nepietiekams komerciālas pīcas krāsns BTU prasībai. Lieciet darbuzņēmējam fiziski apstiprināt jaudu pret jūsu konkrētās krāsns specifikācijas lapu pirms parakstīšanas, nevis pēc — šī apmeklējuma izmaksas ir triviālas salīdzinājumā ar izmaksām, ko rada plaisas atklāšana pēc tam, kad jūsu noma parakstīta un jūsu aprīkojums pasūtīts.

Šonedēļ: novērtējiet savu esošo vislabāk veiktspējīgo vietu ar Pizza Site Score, lai izveidotu savu pamata profilu, tad novērtējiet katru pašlaik apsvērto vietu pret to pašu pamatu — un esiet neuzticīgi jebkurai aizraujošai kandidātei, kas novērtē ievērojami zemāku blīvumā vai komunālo pakalpojumu jaudā nekā vieta, ko jūs mēģināt atkārtot.

Šonedēļ

1

Novērtējiet savu vislabāk veiktspējīgo esošo vietu visās septiņās Pizza Site Score dimensijās, lai izveidotu savu pamata profilu.

2

Novērtējiet katru pašlaik apsvērto kandidātu otro vietu pret to pašu septiņu punktu kontROLSarakstu.

3

Lieciet darbuzņēmējam rakstiski apstiprināt gāzes vai elektrības jaudu jebkurai kandidātu vietas krāsnij, nevis izīrētāja vārdu.

4

Noraidiet jebkuru aizraujošu kandidāti, kas novērtē ievērojami zemāku par jūsu pamatu blīvumā vai komunālo pakalpojumu jaudā.

5

Dodiet priekšroku kandidātam, kas atbilst jūsu pirmās vietas profilam, nevis tam, kas tikai jūtas kā uzlabojums.

NODAĻA 10

Vadītājs, Kas Neesi Tu

Uzticies, bet pārbaudi.

— KRIEVU SAKĀMVĀRDS

Šī ir nodaļa, kurai īpašnieki visvairāk pretojas rūpīgi lasīt, jo tā patiesībā nav par picu. Tā ir par grūtāko psiholoģisko pāreju jebkura īpašnieka vadīta biznesa izaugsmē: iemācīties uzticēties kādam citam ar to, ko esat izveidojuši ar savām rokām, ar standartu, kuram jūs varbūt nekad pilnībā neticēsāt atbilstam jūsu pašu standartam — jo tas, visticamāk, neatbildīs — un biznesam tomēr jāgūst panākumi.

Daudzi īpašnieki var noskaitīt savas mīklas hidratācijas procentu līdz decimāldaļai, bet pilnībā sastingst, kad viņiem jautā, ko konkrēti viņi sagaida, ka viņu jaunais vietas vadītājs izlems viens pats, salīdzinot ar to, ko viņi eskalēs viņiem. Tā neskaidrība nav rakstura trūkums — tā ir dabisks rezultāts tam, ka nekad iepriekš nav bijusi nepieciešama to formulēt. Vienā vietā īpašnieks bija lēmumu pieņēmējs visam, tāpēc nekad nebija robeža, kas jādefinē. Divās vietās šīs robežas trūkums kļūst par lielāko berzes avotu starp īpašnieku un vadītāju, jo vadītājs vai nu eskalē visu (izsmelot īpašnieku un padarot bezjēdzīgu visu vadītāja pieņemšanas darbā mērķi), vai lemj par visu viens pats (biedējot īpašnieku, kurš uzzina par problēmām tikai pēc tam, kad tās ir sakrājušās).

Risinājums ir **Manager Mandate** — rakstīts dokuments, kas dots katram vietas vadītājam pirmajā dienā, kas skaidri novelk robežu, nevis atstāj to atklāt izmēģinājuma un kļūdas ceļā sāpīgu mēnešu laikā. Tam ir 3 saraksti, nevis viens. Pirmais, standartizēts un neapspriežams: vienumi no jūsu Mīklas DNS Lapas, jūsu Slice Margin Matrix specifikācijas, jūsu atvēršanas un aizvēršanas kontrolesaraksti, jūsu veselības un drošības procedūras — lietas, kurām jābūt identiskām katrā vietā

neatkarīgi no vadītāja preferences, jo tie ir tas, kas aizsargā zīmolu un 1. nodaļas Copyability Scorecard ieguldījumu. Otrais, deleģēts un vadītāja piederīgs: personāla grafikēšana budžeta robežās, ikdienas pasūtīšana no piegādātājiem saskaņoto minimālo līmeņu robežās, klientu sūdzību apstrāde līdz definētam atmaksas sliekšnim, vietējie mārketinga lēmumi mēneša budžeta robežās — lēmumi, ko vadītājam vajadzētu pieņemt bez konsultēšanās, jo apstiprinājuma pieprasīšana šajos jautājumos grauj gan viņu autoritāti, gan jūsu pašu laiku. Trešais, eskalēt nekavējoties: jebkurš veselības un drošības incidents, nozīmīga negatīva atsauksme vai publiska sūdzība, piegādātāja pieprasījums mainīt noteikumus, personāla disciplinārā darbība, kas pārsniedz mutisku brīdinājumu, vai jebkuri izdevumi virs saskaņotā sliekšņa — sauja situāciju, kurās kavēšanās izmaksas ir mazākas nekā izmaksas, ko rada vadītājs, kas pieņem nepareizu lēmumu viens pats.

Ilustratīvi, Manager Mandate varētu noteikt atmaksas sliekšni 40 € — zem tā vadītājs to atrisina uz vietas ar atvainošanos un kompensāciju, zvans īpašniekam nav nepieciešams; virs tā, vai jebkam, kas saistīts ar publisku atsauksmi, īpašnieks tiek informēts 24 stundu laikā. Tas varētu noteikt mārketinga budžetu 150 €/mēnesī, ko vadītājs var tērēt vietējiem lapiņām, skolas līdzekļu vākšanas sponsorēšanai, vai sociālo mediju veicināšanai, bez nepieciešamības apstiprināt katru atsevišķo izdevumu. Šādi skaitļi šķiet mazi, tos pierakstot, un milzīgi ietekmē, jo tie pārvērš desmitiem nedēļas "vai varu tikai pārbaudīt ar tevi" mirkļus lēmumos, ko vadītājs pieņem

pārliecinoši un nekavējoties, kas ir tieši tas, kas nepieciešams klientam, kas stāv pie letes brīdī, kad rodas problēma.

Otra šīs nodaļas rīka puse ir **nedēļas pārskata formāts** —

fiksēta darba kārtība, laika ierobežots zvans vai sanāksme starp īpašnieku un katru vietas vadītāju, ideālā gadījumā tajā pašā dienā un laikā katru nedēļu, lai tas kļūtu par ritmu, nevis ad hoc "pārbaudi", kas notiek, kad īpašnieks atceras vai satraucas.

Turiet to četros punktos, šādā secībā: Multi-Site Scorecard skaitļi no 14. nodaļas par tikko noslēgto nedēļu, salīdzināti ar mērķi un vietas pašas slīdošo vidējo; jebkuri eskalēt-nekavējoties vienumi no Manager Mandate, kas notikuši; viena lieta, kas gāja labi, kas pelnījusi konkrētu pieminēšanu, jo pārskats, kas ir vienmēr tikai par problēmām, apmāca vadītājus slēpt mazas problēmas, pirms tās kļūst lielas; un viena konkrēta darbība nākamajai nedēļai, saskaņota abu cilvēku, nevis vienpusēji piešķirta īpašnieka. 30 minūtes, vienmēr tā pati struktūra, un kritiski — nevis zvans, kurā īpašnieks iziet cauri katrai nedēļas biļetei, jautājot, kāpēc lietas notika, jo šāda uzvedība māca vadītāju pārtraukt brīvprātīgi nest jums problēmas.

Es vēlos būt tiešs par šīs nodaļas emocionālajām izmaksām, jo izlikties, ka tas ir tīri mehānisks, būtu negodīgi. Lāpstas, pasūtīšanas lēmumu, veida, kā klientu sūdzība tiek apstrādāta — visa tā — nodošana kādam, kas neesat jūs, radīs mirkļus, kad jūs redzēsiet izvēli, kas nav tāda, kādu jūs paši būtu pieņēmuši, un tā nebūs katastrofa, un tā tomēr šķitīs tāda pirmajās vairākās reizēs. Manager Mandate to sajūtu neaizvāc. Tas dod jums struktūru pārbaudīt, vai rezultāts, kas jūs satrauca, patiešām bija mandāta pārkāpums (kam nepieciešama tieša saruna) vai tikai

likumīgs lēmums vadītāja deleģētajā zonā, kas vienkārši nebija lēmums, kuru jūs paši būtu pieņēmuši (kam nepieciešams, lai jūs to atlaistu), un iemācīšanās ātri atšķirt šīs 2 lietas ir lielākā daļa no tā, kas padara īpašnieku spējīgu vadīt 5 vietas, nevis vienu.

Viena brīdinājuma zīme, ko sekot, nododot kontroli: vadītājs, kas nekad neko neeskalē, ne vienmēr ir izcils vadītājs, kas darbojas pārlicinoši savā mandātā — dažreiz viņi ir vadītājs, kas klusi absorbē problēmas, kuras viņi baidās jums nest, kas parādās mēnešiem vēlāk kā atlūgums, kuru jūs neredzējāt tuvojamies, vai standarts, kas novirzījies tālāk, nekā jūs apzinājāties, jo nekas nekad nav uzradies virspusē. Nedēļas pārskata jautājums "viena lieta, kas gāja labi" eksistē daļēji, lai izveidotu uzticību, kas padara iespējamās grūtākas atklāsmes — vadītājs, kurš nekad nav dzirdējis no jums patiesu, konkrētu atzinību, mazticams, ka būs tas, kurš jums zvana 21:00, lai pateiktu, ka tikko ieradies neizziņots veselības inspektors.

Šonedēļ: uzrakstiet 3 sarakstu Manager Mandate savam biznesam — standartizēts, deleģēts, eskalēt-nekavējoties — ar reāliem skaitļiem katram sliekšnim, un ieplānojiet pirmo fiksēta formāta nedēļas pārskatu ar katru vietas vadītāju, kāds jums pašlaik ir.

Sākšana

1

Uzrakstiet 3 sarakstu Manager Mandate: standartizēts, deleģēts, un eskalēt-nekavējoties, savam biznesam.

2

Nosakiet reālu eiro atmaksas sliekšni un reālu ikmēneša vietējā mārketinga budžetu, ko jūsu vadītāji var tērēt bez konsultēšanās.

3

Iedodiet Mandate kopiju katram pašreizējam vietas vadītājam un pārrunājiet ar viņiem visus 3 sarakstus.

4

Ieplānojiet pirmo 30 minūšu fiksēta formāta nedēļas pārskatu ar katru vadītāju, tajā pašā dienā un laikā katru nedēļu.

5

Iekļaujiet "vienu lietu, kas gāja labi" katrā pārskatā no paša sākuma, ne tikai problēmas.

NODAĻA 11

Pizzaiolo Apmācība Lielā Mērogā

Ķēde ir tikai tik stipra, cik tās vājākais posms.

— TRADICIONĀLS SAKĀMVĀRDS

Katrs picērijas īpašnieks kādā brīdī ir pilnībā paļāvies uz vienu personu. Parasti tas ir pirmais pieņemtais darbā pizzaiolo, vai pats īpašnieks — kāds, kura rokas pazīst mīklu, kura acs var novērtēt cepšanu tikai pēc krāsas, kura ātrums uz lāpstas nosaka tempu visai virtuvei. Tā paļāvība šķiet aktīvs, kamēr nepienāk diena, kad šī persona zvana slima jūsu aizņemtākajā sestdienā, vai paziņo par aiziešanu, lai atvērtu savu vietu, un visa darbība redzami sašūpojas, jo prasme faktiski nekad nebija biznesā — tā bija vienā personā, kas nejauši tur strādāja.

Tas ir vienas zvaigznes pizzaiolo slazds, un tas kļūst sliktāks, nevis labāks, pievienojot vietas, jo tagad jums nepieciešama tā pati neaizstājamā prasme 3 vai četrās vietās vienlaicīgi, un ir tieši viena persona, kurai tā ir. Instinkts to atrisināt, pieņemot darbā "vēl vienu zvaigzni" — vilinot pieredzējušu pizzaiolo no konkurenta katrai jaunai vietai — ir dārgs, lēns, un faktiski neatrisina pamatproblēmu, jo jūs tikko esat radījuši 3 vai četrus atsevišķus kļūmes punktus viena vietā.

Patiesais risinājums ir izveidot prasmju progresiju, kas pārvērš picas gatavošanu no mākslas, ko tur viena persona, par amatniecību, kurai vairākas personas var tikt sistemātiski apmācītas, ar skaidriem kontrolpunktiem. Tas ir **Pizzaiolo Ladder** — piecu posmu prasmju matrica, kas sadala pilnu prasmju kopumu posmos, ko jauns darbinieks var kāpt noteiktā secībā, katram ar skaidru laika-līdz-kompetencei mērķi un izturēšanas/neizturēšanas standartu, nevis miglainu "kļūst labāks" sajūtu.

Posms viens ir mīklas apstrāde: porcionēšana, veidošana bumbiņās, un pamata stiepšanas tehnika, nepieskaroties karstai krāsnij. Motivētam jaunam darbiniekam vajadzētu sasniegt konsekvētu, pieņemamu standartu šeit vienas līdz divu nedēļu uzraudzītas prakses laikā, novērtētu pret vienkāršu kontROLSarakstu — bumbiņas svars 5g pielaidē, bez plīsumiem stiepjot, konsekvents biezums pa disku, mērīts četros punktos. Posms 2 ir virsmas un piedeva: pareiza porcionēšana pret Slice Margin Matrix specifikaicijām no 5. nodaļas, pareizs izvietojums, pareiza operāciju secība (mērce pirms siera, siers pirms noteiktu virsmu, dažas virsmas pievienotas pēc cepšanas) — parasti vēl viena līdz 2 nedēļas, un posms, kur virsmas rāpošana vai nu tiek novērsta, vai iecepta kā slikts ieradums gadiem ilgi. Posms 3 ir lāpsta: izstieptas, ar virsmu pārklātas picas iekraušana uz lāpstas bez deformācijas, tīra palaišana krāsnī, un — šī ir daļa, kas aizņem visilgāk — cepšanas lasīšana notikuma laikā un zināšana, kad un kā pagriezt. Parasti 3 līdz 5 nedēļas, un pirmais posms, kur patiesa prasmju plaša starp praktikantiem kļūst redzama, jo lāpstas darbs atalgo atkārtotošanos un roku-acu koordināciju veidā, kā to nedara agrākie posmi tik stipri. Posms 4 ir temps: lāpstas un krāsns vadīšana vienlaicīgi reāla, aizņemta apkalpošana laikā, saglabājot kvalitātes standartu zem laika spiediena, nevis tikai klusā apmācības virtuvē — šeit tehniski kompetents praktikants bieži atklāj, ka viņš vēl nevar saglabāt standartu, kad 4 biļeti pienāk vienlaicīgi, un tas parasti prasa 4 līdz 8 nedēļas reālas apkalpošanas ekspozīcijas, lai to nostiprinātu. Posms 5 ir citu apmācīšana: pēdējais posms, un iespējams vērtīgākais konkrēti vairāku vietu biznesam, jo pizzaiolo, kas var mācīt posmus viens līdz 4 jaunam

darbiniekam, ir persona, kas ļauj jums atvērt piekto vietu, nepieprasot nevienu viliņāt.

Pizzaiole Ladder, Posms Pa Posmam

1

Posms viens: mīklas apstrāde — porcionēšana, veidošana bumbiņās, un pamata stiepšana, novērtēta pret pielaišanas kontrolesarakstu.

2

Posms 2: virsmas un piedeva pret Slice Margin Matrix specifikācijām, pareizā operāciju secībā.

3

Posms 3: lāpsta — iekraušana, palaišana, un cepšanas lasīšana bez deformācijas.

4

Posms 4: temps — lāpstas un krāsns vadīšana vienlaicīgi zem reāla apkalpošanas spiediena.

5

Posms 5: citu apmācīšana, lai sertificēta prasme uzkrājas, nevis paliek slēgta vienā personā.

Katrs posms beidzas ar **sertifikācijas kontrolesarakstu** — konkrētu, novērojamu izturēšanas/neizturēšanas testu, nevis subjektīvu vadītāja iespaidu. Ilustratīvi, posma 3 lāpstas sertifikācija varētu prasīt, lai praktikants iekrautu un palaistu 10 secīgas picas bez jebkādas deformācijas, pareizi identificētu un pagrieztu vismaz 8 no 10 picām pareizajā mirklī, pamatojoties uz redzamu cepšanas progresu, un pabeigtu visu 10 picu secību definētajā laika logā, kas atbilst jūsu vietas reālajam

apkalpošanas tempam. Izturiet visus 3, un viņi ir sertificēti posmā 3; neizturiet kādu, un viņi saņem vēl vienu nedēļu uzraudzītas prakses pirms atkārtotas testēšanas, nevis tiek klusi izlaisti cauri, jo maiņa bija aizņemta un vadītājs negribēja tikt galā ar sarežģītu sarunu.

Sertifikācijas ieraksts ir svarīgs otra, mazāk acīmredzama iemesla dēļ papildus apmācības kvalitātei: tā ir jūsu reālā personāla jaudas karte visās vietās. Kad jūs precīzi zināt, cik daudz posma trīs-un-augstāk sertificētu pizzaiolo jums ir visā biznesā, un kur viņi pašlaik strādā, jūs varat redzēt personāla risku, pirms tas kļūst par sestdienas vakara krīzi — vieta ar tikai vienu posma 4 sertificētu personu grafikā ir viena slimības dienas attālumā no kvalitātes sabrukuma, un tas ir fakts, ko jūs vēlaties zināt otrdienas plānošanas sanāksmē, nevis uzzināt smagā veidā piektdien pulksten 19:00.

Ilustratīvi, 3 vietu bizness, kas mērķtiecīgi darbina Pizzaiolo Ladder, varētu izsekot: A vieta, 4 sertificēti posmā 4, 2 posmā 5 (spēj mācīt); B vieta, 2 posmā 4, nulle posmā 5; C vieta, viens posmā 4, nulle posmā 5. Šī karte jums nekavējoties saka, ka C vieta ir trausla — atsevišķs kļūmes punkts tieši kā vienas zvaigznes pizzaiolo slazds, ar ko šī nodaļa sākas, tikai valkājot darba amatu nevis vārdu — un ka jūsu 2 posma 5 treneri A vietā ir nepietiekami izmantots resurss, kam vajadzētu pavadīt laiku C vietā, nevis pastāvīgi novietoti tur, kur jau ir rezerve.

Ekonomika skaidri atbalsta šo laika ieguldījumu. Bizness, kas paļaujas uz pieredzējušu darbinieku vilināšanu, lai nodrošinātu personālu jaunām vietām, parasti maksā 15–25% algas prēmiju

virš tā, ko izmaksā mājās audzēts, ar kāpnēm apmācīts pizzaiolo, plus lēnāku uzsākšanu, jo vilināts darbinieks joprojām jāatmāca iepriekšējā darba devēja ieradumi un no jauna jāapgūst jūsu konkrētā Mīklas DNS Lapa un Slice Margin Matrix specifikācijas — bieži prasot gandrīz tikpat ilgu laiku, lai sasniegtu pilnu vietai specifisku kompetenci, kā motivētam jaunam darbiniekam, kas apmācīts no posma viens jūsu pašu sistēmā no pirmās dienas.

Šonedēļ: godīgi kartējiet savu pašreizējo pizzaiolo komandu pret piecu posmu kāpnēm, pa vietām, un identificējiet jebkuru vietu ar mazāk nekā divām posma četri-un-augstāk sertificētām personām — tas ir jūsu tiešais atsevišķa kļūmes punkta risks, un to vērts labot pirms atverat ceturto vai piekto vietu, nevis pēc.

Šonedēļ

- 1 Kartējiet katru pašreizējo pizzaiolo, pa vietām, godīgi pret piecu posmu Pizzaiolo Ladder.
- 2 Uzrakstiet izturēšanas/neizturēšanas kontrolsarakstu katram posmam, sākot ar posma 3 lāpsta testu.
- 3 Identificējiet jebkuru vietu ar mazāk nekā divām posma četri-un-augstāk sertificētām personām kā tiešu risku.
- 4 Pārvietojiet posma 5 treneri uz vietu ar vājāko pārklājumu, nevis atstājiet viņu tur, kur rezerve jau eksistē.
- 5 Sāciet sertificēt pret kontrolsarakstu šonedēļ, nevis klusi izlaidiet praktikantus aizņemtā maiņā.

NODAĻA 12

Iepirkšanās Vietu Starpā

Nelieciēt visas olas vienā grozā.

— TRADICIONĀLS SAKĀMVĀRDS

Vienas vietas īpašnieka iepirkšanās attiecības ar miltu dzirnavām, siera piegādātāju, vai kastes ražotāju parasti ir vienkāršas un personīgas — pastāvīgs iknedēļas pasūtījums, pazīstams pārstāvis, cena, kas nav nopietni pārrunāta gadiem, jo nevienam nebija sviras to pārrunāt. Pievienojiet otro un trešo vietu, un kaut kas mainās, ko lielākā daļa īpašnieku nekavējoties nepamana: tagad jums ir reāls iepirkšanās apjoms, un reāls iepirkšanās apjoms ir vērts kaut ko piegādātājam tā, kā vienas vietas pasūtījums nekad nebija.

Kļūda, kas parādās visbiežāk šajā posmā, nav neveiksme konsolidēt iepirkšanos — tā ir konsolidēšana pārāk šauri, tikai ap cenu, neiekļaujot kvalitātes kontroles un piegādātāja riska domāšanu, kam vajadzētu nākt kopā ar to. Īpašnieks atklāj, ka centralizēta miltu pasūtīšana visām trim vietām iegūst ievērojami labāku cenu nekā katra vieta pasūtot atsevišķi, nekavējoties pāriet, un tur apstājas — nepamanot, ka centralizēšana arī nozīmē, ka katras vietas mīkla tagad ir atkarīga no viena piegādes grafika, vienām piegādātāja attiecībām, un vienas produkta specifikācijas, kas ir cita veida risks nekā tas, ko tas atrisināja.

Iepirkšanās konsolidācijas plāns to apstrādā pareizi, atdalot "ko konsolidēt" no "kā aizsargāties no tā, ko konsolidācija rada". Sāciet ar kategorijām, kurās konsolidācijai ir vislielākā priekšrocība un vismazākais pievienotais risks: milti, konservēti tomāti, un kastes parasti ir drošākie agrīnie ieguvumi, jo tie ir precēm līdzīgi produkti, kur pastāv vairāki kvalificēti piegādātāji, un pārslēgšanas izmaksas, ja viens piegādātājs jūs pievils, ir patiešām zemas. Mocarella un citi svaigie piena produkti pelna

vairāk piesardzības, un es atgriezīšos pie tā, kāpēc, drīz. Veidojiet plānu kategoriju pa kategorijai, apspriežot ar katru piegādātāju apjoma pakāpju cenu grafiku — cenu, kas pazeminās, kad jūsu apvienotais vairāku vietu pasūtījumu apjoms šķērso definētus sliekšņus — nevis vienotu fiksētu atlaidi, jo pakāpju struktūra dod jums skaidru, redzamu stimulu turpināt konsolidēt, pievienojot ceturto, piekto, un sesto vietu, un dod piegādātājam skaidru iemeslu vēlēties turpināt nopelnīt no jūsu augošā apjoma, nevis uztvert jūsu pašreizējo pasūtījumu kā griestus.

Konsolidācijas kvalitātes kontroles priekšrocība ir reāla un pelna skaidru izteikumu, jo ir viegli koncentrēties tīri uz cenu un novērtēt par zemu šo daļu: kad katra vieta pasūta tos pašus miltus no tā paša dzirnavas pret to pašu specifikācijas lapu, jūs esat noņēmuši visu 1. nodaļas receptes novirzes problēmas kategoriju, pirms tā vispār varēja sākties, jo pats ievads tagad ir identisks visur, nevis "līdzīgs, iegūts vietēji, pietiekami tuvu". Tas klusi ir viens no visaugstākā sviru efekta gājieniem, kas pieejami augošam picas biznesam, jo tas labo konsekvences problēmu avotā, nevis mēģina to izmācīt no mainīgiem ievadiem katrā vietā.

Tagad riska puse, jo tā ir daļa, ko konsolidācijas plāni izlaiž. **Single-Source Risk Score** eksistē, lai neļautu jums nejauši uzbūvēt visu jūsu vairāku vietu kvalitātes standartu uz vienām piegādātāja attiecībām, kas varētu jūs pievilt bez brīdinājuma — mocarellas ražotājs, kam ir slikts mēnesis, milu dzirnavas, kas piedzīvo ugunsgrēku, kastes ražotājs, kas bankrotē. Novērtējiet katru galveno sastāvdaļu vai piegādes kategoriju 3 dimensijās,

katru 0–5: pārslēgšanas grūtība (cik grūti būtu, praktiskā un laika ziņā, kvalificēt otru piegādātāju šim produktam pret jūsu specifikāciju, ja pirmais rīt pieviltu), piegādes laika risks (cik daudz brīdinājuma jūs reālistiski saņemtu, pirms piegādes problēma skartu jūsu virtuves), un kvalitātes jutīgums (cik daudz gatavā pica ciestu, ja jums pagaidām būtu jāaizvieto šis ievads ar zemākas kvalitātes versiju, meklējot aizstājēju). Augsts kopējais rezultāts — nozīmējot grūti pārslēgt, maz brīdinājuma, un ļoti jutīgs pret aizstāšanu — signalizē kategoriju, kur vienas avota izmantošana labākas cenas dēļ ir reāls stratēģisks risks, nevis tikai efektivitātes uzvara.

SINGLE-SOURCE RISK SCORE

**Pārslēgšanas grūtība + piegādes laika risks +
kvalitātes jutīgums, katrs novērtēts 0–5, kopā
līdz iespējamam 15 par sastāvdaļas
kategoriju.**

Mocarella ir kategorija, kas šajā vērtē visaugstāk gandrīz visur, kur modelis tiek pielietots, un tāpēc tā tika minēta iepriekš. Tā ir sastāvdaļa, pret kuru jūsu pica ir visjutīgākā gala kvalitātes ziņā — mitruma saturs, kušanas uzvedība, un garša ievērojami atšķiras starp ražotājiem veidos, ko klienti patiešām pamana, pat ja viņi nevarētu formulēt, kāpēc viena pica garšoja labāk par citu. To arī bieži ražo salīdzinoši nedaudzi kvalificēti piegādātāji apjomā un konsekvencē, kāda nepieciešama vairāku vietu

picērijai, kas nozīmē, ka piegādes laiks un pārslēgšanas grūtība arī vērtē augstu. Saprātīgais gājiens kategorijai, kas vērtē augstu visās 3 Single-Source Risk Score dimensijās, nav izvairīties no tās konsolidēšanas — kvalitātes kontroles priekšrocība ir pārāk vērtīga, lai to izlaistu — tas ir uzturēt kvalificētu, testētu otro piegādātāju gatavībā, pat ja jūsu galvenais apjoms iet caur jūsu galvenajām attiecībām, lai traucējums kļūtu par neērtu telefona zvanu, nevis eksistenciālu.

Piegādātāja vērtējuma karte pabeidz sistēmu: vienkārša ceturkšņa pārskatīšana, katram galvenajam piegādātājam, par cenu konkurētspēju pret tirgu, savlaicīgas piegādes procentu, produkta konsekvensi (mērītu pret jūsu pašu specifikācijas lapu, nevis piegādātāja paša apgalvojumiem), un reaģēšanu, kad kaut kas noiet greizi. Ilustratīvi, mocarellas piegādātājs, kas vērtē spēcīgi cenā un konsekvensē, bet vāji savlaicīgā piegādē — teiksim, 91% savlaicīgi pret mērķi 98% — ir piegādātājs, kas pelna tiešu sarunu, pirms attiecības saskābst krīzē, un dokumentēta tendence vērtējuma kartē dod jums konkrētu, datētu pierādījumu, lai vestu šo sarunu produktīvi, nevis emocionāli.

Jūsu konsolidācijas centienu laika izvēlei arī ir nozīme. Labākais brīdis pārrunāt piegādātāja attiecības nav tad, kad jūs esat izmisīgi vēlas labāku cenu pēc grūta ceturkšņa — tas ir tad, kad jūs gatavojaties atvērt jaunu vietu un jums ir reāls, datēts apjoma pieaugums, ko piedāvāt kā sviru. Atnesiet piegādātājam konkrētu skaitli: "mēs pievienojam ceturto vietu otrajā ceturksnī, kas pārceļ mūsu mēneša miltu apjomu no 2,4 tonnām uz aptuveni 3,2 tonnām" ir saruna, kas jums iegūst reālu pakāpju atlaidi, kur

"vai jūs varat izdarīt labāku cenu" bez konkrēta apjoma stāsta reti iegūst.

Šonedēļ: palaidiet Single-Source Risk Score savām trim vai četrām visaugstākā apjoma sastāvdaļu kategorijām, un jebkurai kategorijai, kas vērtē augstu visās 3 dimensijās, uzziniet šodien, vai jums patiešām ir kvalificēts rezerves piegādātājs, vai jūs vienkārši pieņēmat, ka tāds pastāv, nekad to neapstiprinot.

Sākšana

1

Uzskaitiet savas 3 vai 4 visaugstākā apjoma sastāvdaļu kategorijas, sākot ar miltiem, tomātiem, kastēm, un mocarellu.

2

Novērtējiet katru pārslēgšanas grūtībā, piegādes laika riskā, un kvalitātes jutīgumā, no 0 līdz 5, Single-Source Risk Score.

3

Apstipriniet šodien, vai jebkurai augstu vērtējošai kategorijai, īpaši mocarellai, patiešām ir kvalificēts rezerves piegādātājs.

4

Apspriediet apjoma pakāpju cenu grafiku ar savām drošāk konsolidējamām kategorijām vispirms.

5

Izveidojiet ceturkšņa piegādātāja vērtējuma karti, kas izseko cenu, savlaicīgu piegādi, un konsekveni pret jūsu pašu specifikācijas lapu.

NODAĻA 13

Viens Zīmols, 3 Apkaimes

Kā augšā, tā apakšā.

— TRADICIONĀLS SAKĀMVĀRDS

Apsveriet īpašnieku, kas atver trešo vietu, kurš vēlāk apraksta šo mirkli kā "mirkli, kad es sapratu, ka zīmols nebija recepte, tas bija solījums, un es nekad faktiski nebiju pierakstījis, ko šis solījums aptvēra". Viņš bija pavadījis divus gadus, pieņemot, ka visi, ieskaitot viņu pašu, jau zina, kur atrodas robeža starp "tas ir tas, kas mēs esam visur" un "tas var izskatīties šeit citādi". Nevienš nezināja, un strīds, kas galu galā piespieda šo jautājumu, nebija liels — tas bija vadītājs, kurš vēlējās nomainīt mājas salātu mērci pret vietējo favorītu, patiesi mazu lēmumu, kas pārvērtās divu nedēļu domstarpībā tīri tāpēc, ka nebija dokumenta, uz kuru kāda no pusēm varētu norādīt.

2 kļūdas atrodas viena jautājuma pretējās pusēs, un īpašnieki iekrīt katrā no tām aptuveni vienādā biežumā. Pirmā ir zīmola konsekvences slazds: piespiešana katrai vietai būt absolūti identiskai līdz pēdējai detaļai, neatkarīgi no apkaimes, kurā tā atrodas, jo konsekvence šķiet droša, un jebkura vietējā variācija šķiet slidena nogāze uz zīmola kontroles zaudēšanu. Otrā ir vietējās nenožīmīguma slazds: ļaušana katrai vietai novirzīties tik tālu uz savas apkaimes preferencēm, ka 3 vietas vairs nemaz nešķiet tas pats business, un zīmols, kuru jūs veidojāt gadiem ilgi pirmajā vietā, ir klusi izšķīdis 3 nesaistītos vietējos restorānos, kas nejauši dalās izkārtņē.

Abi slazdi rodas no tā paša neizmeklētā pieņēmuma — ka konsekvence un vietējā nozīme ir pretēji jēdzieni, un jums jāizvēlas punkts uz vienas skalas starp tiem. Tie nav pretēji. Patiesā prasme ir izlemt, apzināti un rakstiski, precīzi kuri jūsu biznesa elementi jābūt identiskiem visur, un kuri elementi ir patiešām labi, pat labi, mainīt pēc apkaimes — un tad turēt šo

robežu stingri abos virzienos, nevis ļaut tai nejauši novirzīties uz jebkuru galu.

Tas ir **Core-and-Flex Rule**, dokumentēts kā zīmola noteikumu lapa ar diviem skaidriem sarakstiem, dots katram vietas vadītājam un izmantots ikreiz, kad rodas jautājums "vai mums vajadzētu darīt to šeit citādi". Fiksētais saraksts aptver visu, kas definē, kas jūsu pica faktiski ir un ko jūsu zīmols faktiski solīa: jūsu Mīklas DNS Lapas specifikācijas no 2. nodaļas, jūsu galvenos ēdienkartes vienumus un to Slice Margin Matrix specifikācijas no 5. nodaļas, jūsu logotipu, krāsu paleti, un izkārtnu standartus, jūsu cenu noteikšanas filozofiju, pat ja ne identiskus eiro skaitļus, jūsu klientu apkalpošanas standartus, un jūsu pārtikas drošības un higiēnas procedūras. Nekas no tā nemainās pēc apkaimes, nekad, jo klients, kurš baudīja jūsu Margheritu pirmajā vietā un pasūta to trešajā vietā, uzticas, ka tā ir tā pati pica, un šīs uzticības pārkāpšana vietējā kolorīta dēļ jums izmaksā vairāk, nekā šis kolorīts ir vērts.

Elastīgais saraksts aptver visu, kas patiešām var uzlaboties, pielāgojoties konkrētai apkaimei, neapdraudot to, ko zīmols sola: neliels skaits vietējo īpašo piedāvājumu — viens vai 2 mainīgi speciālie piedāvājumi, kas izmanto vietējās vai sezonālās sastāvdaļas, skaidri apzīmēti kā šīs vietas pašas papildinājums, nevis prezentēti kā galvenā ēdienkarte; vietējais mārketinga un kopienas iesaistīšanās, kam vajadzētu izskatīties citādi universitātes rajona vietā nekā ģimenes priekšpilsētā; interjera stila detaļas jūsu fiksētajā zīmola paletē; darba stundas, kas atbilst patiesi atšķirīgiem vietējiem pieprasījuma modeļiem; un piegādes-pretstatā-ēšanai-uz-vietas uzsvars, kas atbilst

faktiskajam vietas blīvuma profilam no 9. nodaļas, kas varētu nozīmēt mazāku ēdamzāli un lielāku virtuvi vienā vietā un pretēji citā.

Ilustratīvi, 3 vietu picērijas zīmola noteikumu dokuments varētu fiksēt 11 galvenos ēdienkartes vienumus ar bloķētām specifikācijām un cenu noteikšanas filozofiju identisku visās vietās, vienlaikus atļaujot katrai vietai līdz diviem mainīgiem vietējiem speciāliem piedāvājumiem, kuriem joprojām jāizmanto tā pati bāzes mīkla un tā pati galvenā mērce, lai pat "vietējā elastīguma" vienums joprojām garšotu nepārprotami pēc zīmola zem sava vietējā pagrieziena. Viena vieta netālu no universitātes darbina vēlā vakara studentu speciālo piedāvājumu divus vakarus nedēļā; cita ģimenes dzīvojamā rajonā darbina svētdienas ģimenes komplekta piedāvājumu; trešā, biznesa rajonā, izlaiž abus un tā vietā darbina ātru darba dienas pusdienu speciālo piedāvājumu, kas veidots 20 minūšu galda apgrozījumam. Visas 3 joprojām pasniedz identisku Margheritu ar identisku specifikāciju, jo tas ir tas, ko klienti faktiski uzticas, lai zīmols konsekventi piegādātu, lai kur viņi to sastaptu.

Tests, ko es dodu īpašniekiem, lai šķirotu jaunu priekšlikumu kā fiksētu vai elastīgu, ir vienkāršs: vai pastāvīgais klients no pirmās vietas justos apjukis vai maldināts, ja atklātu šo atšķirību trešajā vietā? Cits mainīgais speciālais piedāvājums, citas darba stundas, cita kopienas sponsorēšana — bez apjukuma, bez problēmas, patiesi laba vietējā nozīme. Cits mīklas recepte, citas galvenās picas virsmas, materiāli atšķirīga cena par to pašu vienumu bez norādīta iemesla — tas justos kā maldināšana klientam, kurš uzticējās zīmolam vietu starpā, un tas pieder

fiksētajam sarakstam, pat ja vietas vadītājam ir patiesi labs vietējs iemesls to gribēt mainīt.

Viens praktisks brīdinājums: periodiski pārskatiet pašu elastīgo sarakstu, ne tikai atbilstību tam, jo vietējiem elastīgajiem vienumiem ir tendence uzkrāt sarežģītību laika gaitā tieši tāpat, kā to dara virsmas rāpošana no 5. nodaļas — mainīgs speciālais piedāvājums, kas sākās kā viens tīrs sezonas vienums, 18 mēnešus vēlāk var klusi radīt 3 variantus, no kuriem nevienu neviens neatceras apstiprinājis. Uzstādiet derīguma termiņa datumu katram vietējam speciālajam piedāvājumam, kad tas ir apstiprināts, piespiežot apzinātu atjaunošanas lēmumu, nevis ļaujot neierobežotai klusai uzkrāšanai.

Tas pats dokuments arī atrisina strīdus, pirms tie sākas, kas ir vērtīgāk, nekā tas izklausās. Rakstīts Core-and-Flex Rule, saskaņots un koplietots pirms jauna vadītāja pirmā grūtā vietējās pielāgošanas pieprasījuma pienākšanas, pārvērš to, kas varētu kļūt par personīgu domstarpību par gaumi vai spriedumu, vienkāršā pārbaudē — vai tas ir fikstajā sarakstā vai elastīgajā sarakstā — un ļauj vadītājam pašam atbildēt uz savu jautājumu vairumā gadījumu, nevajadzējot jūs pa tālruni.

Šonedēļ: uzrakstiet savu Core-and-Flex Rule kā divus skaidrus sarakstus, koplietojiet to ar katru vietas vadītāju, un pārbaudiet savas pašreizējās vietas attiecībā uz visu, kas ir novirzījies uz elastīgo robežas pusi, nekad nebūdams apzināti apstiprināts tur būt.

Ieviešana Praksē

1

Uzrakstiet fiksēto sarakstu: mīklas specifikācija, galvenā ēdienkarte, logotips un cenu noteikšanas filozofija, apkalpošanas standarti, pārtikas drošības procedūras.

2

Uzrakstiet elastīgo sarakstu: vietējie speciālie piedāvājumi, vietējais mārketinga, interjera stila detaļas, darba stundas, un piegādes-pretstatā-ēšanai-uz-vietas uzsvārs.

3

Palaidiet "vai pastāvīgais klients no pirmās vietas justos maldināts" testu katrai pašreizējai vietējai variācijai, ko atrodat.

4

Uzstādiet derīguma termiņa datumu katram esošam vietējam speciālajam piedāvājumam, lai tas prasītu apzinātu atjaunošanas lēmumu.

5

Koplietojiet Core-and-Flex Rule ar katru vietas vadītāju kā standarta atbildi uz turpmākajiem vietējās pielāgošanas pieprasījumiem.

NODAĻA 14

Skaitļi, Kas Salīdzina Vietas

Kas tiek mērīts, tas tiek vadīts.

— ATTIECINĀTS UZ PITERU DRAKERU

Grūtākais vadības jautājums vairāku vietu picas biznesā nav "kā biznesam klājas" — jūsu mēneša peļņas un zaudējumu pārskats uz to atbild pietiekami labi. Tas ir "kurai vietai šonedēļ nepieciešama mana uzmanība, un kāpēc", un lielākā daļa īpašnieku uz to atbild pēc sajūtas: jebkura vieta, kas visnesenāk zvanīja ar problēmu, vai jebkura vieta, ko īpašnieks nejauši nesen apmeklēja un pamanīja kaut ko nepareizu. Tā nav vadība, tā ir kurmju sišana, un tas nozīmē, ka vietas, kas nezvana — bieži tāpēc, ka vadītājs klusi cīnās un negrib to atzīt, tieši tas risks, kas atzīmēts 10. nodaļā — paliek neizpētītas mēnešiem pēc kārtas.

Ir specifisks neveiksmes modelis, ko es vēlos nosaukt, jo tas ir tik izplatīts, ka pelna savu etiķeti: skaļākā vieta reti ir vieta, kurai jūs visvairāk vajadzīgi. Vadītājs, kurš bieži zvana, eskalē mazas lietas, un redzami prasa pārliecību, parasti ir vadītājs, kas ir pietiekami iesaistīts, lai pamanītu problēmas — kas ir labs signāls, pat ja nepārtrauktie zvani šķiet nogurdinoši. Patiesi bīstamā vieta ir klusā, ko vada vadītājs, kurš ir lepns, vai jauns, vai izvairās no konfliktiem, absorbējot lēnu pagrimumu, nekad neceļot roku, kamēr vērtējuma karte — vai klienta publiska atsauksme — to neizceļ virspusē mēnešiem pēc tam, kad tas sākās. Regulārs, skaitlisks, salīdzināms mērījums ir vienīgā uzticamā aizsardzība pret šo modeli, jo tas nav atkarīgs no tā, ka kāds izlemj runāt.

Multi-Site Scorecard to labo, dodot katrai vietai to pašu iknedēļas mērījumu tajā pašā dienā, lai vietas varētu godīgi salīdzināt viena ar otru un ar savu pašu slīdošo vidējo, nevis salīdzināt pēc sajūtas vai pēc tā, kurš pēdējā laikā bijis skaļākais.

5 skaitļi, izsekoti katru nedēļu, katrai vietai: picas darba stundā (kopējais saražoto picu skaits dalīts ar kopējām virtuves darba stundām tajā nedēļā — jūsu galvenais produktivitātes skaitlis), mīklas atkritumu procents (no 2. nodaļas, samīcītās mīklas daļa, kas nekad nekļuva par pārdotu picu), vidējais piegādes laiks no pasūtījuma apstiprinājuma līdz durvīm, siera izmaksas kā picas ienākumu procents (jūsu labākais viens agrā brīdinājuma signāls gan virsmas rāpošanai, gan piegādātāja cenu izmaiņām), un vidējais atsauksmju vērtējums jūsu galvenajās platformās pēdējo 30 dienu laikā.

MULTI-SITE SCORECARD

5 iknedēļas skaitļi katrai vietai: picas darba stundā, mīklas atkritumu %, vidējais piegādes laiks, siera izmaksu % no picas ienākumiem, un atsauksmju vērtējums pēdējām 30 dienām.

Katram skaitlim ir mazāka nozīme izolēti, nekā modelī, ko tas veido kopā ar pārējiem četriem, un tā ir patiesā prasme labi lasīt vērtējuma karti. Vieta ar pieaugošu siera izmaksu procentu un stabilu picas-darba-stundā, visticamāk, piedzīvo virsmas rāpošanu vai piegādātāja cenas izmaiņas — pārbaudiet Slice Margin Matrix un piegādātāja vērtējuma karti pirms pieņemt kaut ko citu. Vieta ar krītošu picas-darba-stundā un stabiliem mīklas atkritumiem, visticamāk, ir pārpersonāla savam pašreizējam apjomam, vai darbina neefektīvu maiņu modeli, nemaz nav

kvalitātes problēma. Vieta ar pieaugošu piegādes laiku un krītošu atsauksmju vērtējumu kopā, ar visu pārējo stabilu, norāda tieši uz blīvuma un rādiusa matemātiku no 7. nodaļas, nevis kaut ko, kas notiek virtuvē.

Ilustratīvi, četru vietu business, kas darbina vērtējuma karti, varētu redzēt: A vieta, 14,2 picas/darba stunda (mērķis 13,5), mīklas atkritumi 1,8%, piegādes laiks 21 minūte, siera izmaksas 19,1% no picas ienākumiem, atsauksmju vērtējums 4,6 — skaidri spēcīgākā vieta, kuru vērts pētīt par to, ko tā dara pareizi, nevis vienkārši atstāt mierā. D vieta, 10,1 picas/darba stunda, mīklas atkritumi 4,2%, piegādes laiks 29 minūtes, siera izmaksas 23,4%, atsauksmju vērtējums 4,1 — atpaliek katrā atsevišķā metrikā, kas jums saka, ka tā nav viena izolēta problēma, bet vieta, kurai nepieciešama reāla iesaistīšanās, visticamāk sākot ar tiešu sarunu ar vadītāju, izmantojot 10. nodaļas nedēļas pārskata formātu, izejot cauri Manager Mandate, lai pārbaudītu, vai standarti ir novirzījušies vai vadītājam trūkst resursu.

Kas jādara, kad viena vieta atpaliek, ir tikpat svarīgi, cik to pamanīt. Instinkts bieži ir ieplūst iekšā un labot visu vienlaicīgi, kas pārslogo cīnošos vadītāju un reti rada ilgstošu uzlabojumu. Labāk: izvēlieties vienu sliktāko rādītāju attiecībā pret savu labāko vietu, labojiet to vispirms ar skaidru, laika ierobežotu plānu — teiksim, 2 nedēļas, lai mīklas atkritumus no 4,2% samazinātu uz 2,5% izmantojot 2. nodaļas Fermentācijas Pulksteni — apstipriniet, ka labojums saglabāties 2 secīgas nedēļas, tad pārejiet uz nākamo rādītāju. Cīņošai vietai reti ir viens sakņu cēlonis; parasti tai ir 3 vai 4 uzkrājošās problēmas, un mēģinājums tās visas labot vienlaicīgi ir veids, kā vadītājs

beigās kļūst vēl vairāk pārslogots, nekā pirms mēģinājuma palīdzēt.

Vērtējuma karte arī aizsargā jūsu labākās vietas, kas ir priekšrocība, ko īpašnieki novērtē par zemu. Bez regulāra, salīdzināma mērījuma, spēcīgas vietas lēna pagrimuma var palikt nepamanīta mēnešiem, jo "vēl arvien labi salīdzinājumā ar atmiņu par to, kāda tā bija agrāk" nav tas pats jautājums kā "vēl arvien labi salīdzinājumā ar šīs nedēļas faktisko skaitli". Vieta, kas novirzās no 14,2 picas darba stundā uz 12,8 četru mēnešu laikā, ir nozīmīgs pagrimums, ko ikmēneša ieskats bankas kontā nekad neatklās laikus, lai to novērstu, kamēr tas vēl ir mazs, viegli labojams.

Turiet vērtējuma karti redzamu, ne privātu. Versija, koplietota ar katru vietas vadītāju — parādot visas vietas blakus, ne tikai savu — mēdz darīt vairāk standartiem, nekā to jebkad izdarīs jebkurš memorands, jo lielākā daļa vadītāju, kas vada labu vietu, jūt patiesu lepnumu to redzot, un lielākā daļa vadītāju, kas vada atpalikušu vietu, drīzāk klusi labotu lietas pirms nākamās nedēļas skaitļu publicēšanas, nekā vestu privātu sarunu par to, kāpēc viņi atpaliek. Šī veida caurskatāmība viena pati ir aizvērusi nozīmīgu daļu plaisas starp biznesa labāko un sliktāko vietu divu vai 3 mēnešu laikā, tīri tāpēc, ka neviens negrib būt redzami pēdējais sarakstā, ko viņu vienaudži redz.

Šonedēļ: uzstādiet piecu metriku vērtējuma karti katrai vietai, kuru pašlaik vadāt, paņemiet pēdējo četru nedēļu reālus datus katrai metrikai, pat ja daži jāizrok no jūsu POS un piegādes

platformas pārskatiem, un identificējiet, kurai vienai vietai un kurai vienai metrikai nepieciešama uzmanība vispirms.

Šonedēļ

1

Uzstādiet piecu metriku Multi-Site Scorecard: picas darba stundā, % mīklas atkritumu, piegādes laiks, % siera izmaksu, atsauksmju vērtējums.

2

Paņemiet pēdējo četru nedēļu reālus datus katrai vietai katrai metrikai no saviem POS un piegādes platformas pārskatiem.

3

Identificējiet vienu sliktāko vietu un tās vienu sliktāko rādītāju attiecībā pret savu labāko vietu.

4

Uzstādiet divu nedēļu, laika ierobežotu labojumu tam vienam rādītājam, pirms pieskaraties kaut kam citam tajā vietā.

5

Koplietojiet vērtējuma karti ar visiem saviem vietu vadītājiem, blakus, nevis turiet to privātu.

NODAĻA 15

Vietu No 2 Līdz 5 Finansēšana

Noteikums Nr. 1: nekad nezaudē naudu.

*Noteikums Nr. 2: nekad neaizmirsti
noteikumu Nr. 1.*

— VORENS BAFETS

Īpašnieki, kuri šajā biznesā cieš visvairāk, reti ir tie, kas aug pārāk lēni. Tie ir tie, kas aug pārāk ātri ar kapitālu, kas nekad faktiski nebija viņu, ko riskēt, aizņemoties pret labas pirmās vietas naudas plūsmu, lai finansētu otro un trešo atvēršanu grafikā, kas noteikts pēc ambīcijas, nevis pēc tā, ko pats business patiesībā varēja uzturēt. Picērijas koncepts, kas būtu uzplaucis, atverot savu otro vietu 18 mēnešus vēlāk, ar lielāku naudas rezervi un labāk pārbaudītu Manager Mandate, tā vietā atveras ciešā aizdevuma grafikā, un šī aizdevuma apkalpošana kļūst par pastāvīgu nodokli katras vietas peļņai gadiem ilgi, pārvēršot to, kam vajadzēja būt spēcīgam, augošam biznesam, par tādu, kas pastāvīgi ir viens slikts mēnesis no reālas krīzes.

Sākuma disciplīna ir saprast, kas jaunai picērijas vietai patiesībā jāpierāda, pirms tā nes savu pašu svaru, un turēt katru jaunu vietu pie tā paša atmaksas standarta neatkarīgi no tā, cik pārliecināti jūs jūtaties par to. Tas ir **vietas investīciju modelis**: kopējā atvēršanas investīcija (iekārtojums, aprīkojums ieskaitot jūsu krāsni, sākotnējais inventārs, depozīti, pirms-atvēršanas personāla apmācības izmaksas) dalīta ar vietas prognozēto ikmēneša brīvo naudas plūsmu, kad tā sasniedz stabilu darbību — nevis tās atvēršanas mēneša skaitļiem, kas gandrīz vienmēr ir izkropļoti ar palaišanas akciju un ziņkārības satiksmi, kas nepārstāv stabila stāvokļa pieprasījumu. Šī dalīšana dod jums atmaksas periodu mēnešos, un tas ir vienīgais skaitlis, pret kuru katrs jaunas vietas priekšlikums būtu jāvērtē, pirms parakstīt nomu, nevis pēc.

SITE INVESTMENT PAYBACK PERIOD

**Kopējā atvēršanas investīcija ÷ prognozētā
ikmēneša brīvā naudas plūsma stabilā darbībā
= atmaksas periods mēnešos.**

Ilustratīvi: jauna vieta izmaksā 165 000 € pilnībā iekārtota atvēršanai, ieskaitot stāva krāsni, un tiek prognozēts, pamatojoties uz 9. nodaļas Pizza Site Score un salīdzināmu veikspēju jūsu esošajās vietās ar līdzīgu blīvuma un konkurences profilu, ģenerēt 7200 € mēnesī brīvās naudas plūsmas, kad tā ir stabila, parasti sasniegta līdz ceturtajam vai piektajam mēnesim. Tas ir atmaksas periods aptuveni 23 mēneši. Salīdziniet to ar noteikumu, ko es skaidri dodu īpašniekiem: **Payback Rule of 24** — jaunai picērijas vietai vajadzētu tikt prognozētai, lai atmaksātu visu atvēršanas investīciju 24 mēnešu laikā no stabilas darbības sasniegšanas, un, ja jūsu godīgā prognoze ilgst ievērojami ilgāk par to, vietai nepieciešamas vai nu zemākas atvēršanas izmaksas, spēcīgāka atrašanās vieta, vai vienkārši vairāk pacietības pirms tās atvēršanas, nevis tikt tik un tā virzītai uz priekšu, balstoties uz optimismu par to, cik ātri tā pārsniegs prognozi.

Noteikums eksistē tāpēc, ka picai konkrēti ir plašāks reālistisku rezultātu diapazons, nekā īpašnieki pieņem sākumā — vieta var neizpildīt savu blīvumā balstīto prognozi par 20–30% pirmajā gadā vienkārši tāpēc, ka apkāmes izpratnes un atkārtota klienta ieraduma veidošana picas zīmolam prasa ilgāk, nekā īpašnieki

gaida, īpaši pirms 6. nodaļas tiešā pasūtījuma migrācijai ir bijis laiks strādāt. 24 mēnešu atmaksas mērķis, nevis agresīvāks 12 vai 15 mēnešu mērķis, pēc kura sniedzas daži izaugsmei izsalkuši īpašnieki, iebūvē pietiekamu rezervi, lai izdzīvotu lēnāku, nekā prognozēts, pirmo gadu, nepadarot vietas parāda apkalpošanu par ārkārtas situāciju.

Konkrēti par finansējuma avotiem: naudas plūsma no esošajām, stabilajām vietām ir lētākais un zemākā riska izaugsmes kapitāla avots, kāds jums ir, un tam vajadzētu finansēt tik daudz no katras jaunas vietas, cik jūsu pacietība atļauj, jo tas nenes procentus vai kovenantu, kas varētu tikt pievilktas, ja ceturksnis ir vājš. Bankas aizdevumam, kad tas nepieciešams, lai savienotu atlikušo daļu, jābūt tāda izmēra, lai parāda apkalpošana no pašas jaunās vietas prognozētās naudas plūsmas — nevis jūsu apvienotā biznesa naudas plūsmas — ērti sedz aizdevuma maksājumu ar rezervi, jo aizdevums, kas darbojas tikai tad, ja katra vieta darbojas pēc plāna vienlaicīgi, ir aizdevums, kas galu galā izgāzīsies tieši tā parastā grūtā ceturkšņa laikā, kāds ir katram biznesam agrāk vai vēlāk. Ārējie investori, atnesot kapitāla partnerus konkrēti izaugsmes finansēšanai, pelna savu rūpīgu nodaļu vēlāk šajā grāmatā (19. nodaļa pilnībā aptver kompromisus), bet īsā versija šeit: kapitāls atšķaida jūsu īpašumtiesības un bieži jūsu kontroli tieši pār tiem vietējiem, praktiskajiem lēmumiem, kas lika jūsu pirmajai vietai strādāt, un tam vajadzētu būt apzinātai stratēģiskai izvēlei, lai paātrinātu izaugsmi, kuru jūs jau esat pierādījuši, ka strādā, nevis veidam, kā aizsegt biznesu, kas vēl nevar finansēt savu paplašināšanos no naudas plūsmas un saprātīga parāda.

Izaugsmes tempa noteikums, ko es dodu īpašniekiem kā galīgo aizsardzību, papildus vietai-specifiskajai atmaksas disciplīnai: neatveriet jaunu vietu, kamēr jūsu visnesenāk atvērtā vieta nav bijusi stabila — izpildot savus pašus prognozētos skaitļus 14. nodaļas Multi-Site Scorecard — vismaz 3 secīgus mēnešus. Tas izklausās konservatīvi, un tas ir apzināti konservatīvi, jo kārdinājums atvērt ceturto vietu, kamēr trešā vēl meklē savu vietu, ir spēcīgs, kad izaugsmes impulss jūtas labi, un tas ir tieši tā, kā īpašnieks beidz vadīt 2 nestabilas vietas vienlaicīgi vietā vienas, ar pusi uzmanības, kas pieejama katrai.

Izaugsmes tempa noteikums tiek pārkāpts visbiežāk nevis mantkārības dēļ, bet bailu dēļ — laba noma kļūst pieejama vietā, kuru īpašnieks ir vēlējies gadiem ilgi, un bažas, ka tā pazudīs, ja viņi gaidīs vēl 3 mēnešus, pārsniedz disciplīnu. Dažreiz šīs bailes ir pamatotas, un vieta patiešām ir reta iespēja, kas ir vērtā izņēmuma. Biežāk patiesi laba vieta picērijai nav vienreiz-mūžā notikums — labs blīvums, saprātīga konkurence, un pietiekama komunālo pakalpojumu jauda eksistē vairākās vietās, nekā īpašnieki pieņem, kad viņi ir izveidojuši 9. nodaļas Pizza Site Score ieradumu, un nākamā labā noma parasti ir mazāk reta, nekā tā jūtas tajā brīdī. Uztveriet izņēmumu no tempa noteikuma kā reālu lēmumu, kas prasa reālu pamatojumu, nevis noklusējuma atbildi uz labi izskatošos sludinājumu.

Šonedēļ: aprēķiniet reālo atmaksas periodu savai visnesenākajai vietas atvēršanai, izmantojot faktiskos skaitļus, nevis sākotnējo prognozi, un salīdziniet to godīgi ar Payback Rule of 24 — ja tas ilgst ilgi, izmantojiet to kā reālu informāciju par to, kā jums vajadzētu izskatīties nākamās vietas atvēršanas izmaksām vai

atrašanās vietai, nevis kā iemeslu vienkārši cerēt, ka nākamā darbosies labāk.

Sākšana

1

Aprēķiniet reālo atmaksas periodu savai visnesenākajai vietai, izmantojot faktisko ikmēneša brīvo naudas plūsmu, nevis atvēršanas prognozi.

2

Salīdziniet šo skaitli ar Payback Rule of 24 un atzīmējiet to, ja tas ilgst ievērojami ilgāk.

3

Apstipriniet, ka jūsu visnesenāk atvērtā vieta ir sasniegusi savus pašas vērtējuma kartes mērķus 3 secīgus mēnešus pirms nākamās atvēršanas.

4

Nosakiet jebkura jauna bankas aizdevuma izmēru pret pašas jaunās vietas prognozēto naudas plūsmu, nevis jūsu apvienotā biznesa naudas plūsmu.

5

Pierakstiet, kā vajadzētu izskatīties zemākām atvēršanas izmaksām vai spēcīgākai vietai jūsu nākamajai atvēršanai.

NODAĻA 16

Šķēļu Lodziņš, Kiosks Un Citi Formāti

Ne viss, kas spīd, ir zelts.

— VILJAMS ŠEKSPĪRS

Līdz brīdim, kad īpašniekam ir 3 vai 4 pilna servisa vai piegādes-un-izņemšanas vietas, kas darbojas labi, parasti sāk parādīties cita veida iespēja: maza šķēļu lodziņa vienība pārtikas hallē, tirgus stenda iespēja nedēļas nogales pasākumā, tumšās virtuves telpa ar lētu ģiri un vispār bez ēšanas-uz-vietas prasības. Šie mazākie formāti ir patiesi vilinoši, jo tie sola zīmola paplašināšanu par daļu no pilnas vietas atvēršanas izmaksām — un tie var būt izcili papildinājumi vairāku vietu picas biznesam, vai tie var klusi atšķaidīt zīmolu un novirzīt vadības uzmanību prom no vietām, kas faktiski nes jūsu ienākumus, atkarībā pilnībā no tā, vai jūs tos vērtējat ar to pašu stingrību, ko piemērotu pilnai vietai.

Tie arī mēdz parādīties tieši brīdī, kad īpašnieks jūtas visvairāk pārliecināts, kas ir vērts pamanīt pats par sevi. Ar trim vai četrām vietām Multi-Site Scorecard izskatās veselīga, Manager Mandate darbojas, un mazā formāta iespēja parādās ģērbusies kā zema riska veids, kā saglabāt impulsu bez pilnas citas pilnīgas vietas atvēršanas smaguma. Šī ietvarošana — mazs kapitāls, tātad mazs risks — ir tieši slazds, kuru šī nodaļa eksistē nosaukt, jo kapitāla risks un uzmanības risks nav tas pats risks, un formāts, kas ir lēts atvērt, joprojām var būt dārgs valūtā, kas visvairāk skaita šajā jūsu izaugsmes posmā: jūsu pašu un jūsu labāko vadītāju ierobežotajās stundās.

Iedomājieties īpašnieku 3 vietas dziļumā, jānot pārliecības vilnī, kurš paraksta šķēļu lodziņu pārtikas hallē ar rokasspiedienu un labu sajūtu, pilnībā izlaižot Pizza Site Score, jo "tā ir tikai 18 000 €". 18 mēnešus vēlāk lodziņš joprojām ir atvērts, joprojām nedaudz zaudē naudu katru mēnesi, un joprojām neviens nav

bijis gatavs vest smago sarunu par tā aizvēršanu, jo neviena atsevišķa mēneša zaudējums nekad nav šķitis pietiekami slikts, lai piespiestu lēmumu.

Kļūda, kas parādās visbiežāk, ir mazā formāta uztveršana kā zema riska lēmumu vienkārši tāpēc, ka kapitāla izdevums ir mazs. Šķēļu lodziņš, kas maksā 18 000 € iekārtot, jūtas kā noapaļošanas kļūda blakus 165 000 € pilnai vietai, tāpēc īpašnieki izlaiž Pizza Site Score, izlaiž reālu atmaksas aprēķinu, un dod zaļo gaismu ar entuziasmu — un tad atklāj, ka mazais formāts joprojām patērē reālu vadības uzmanību, reālu personāla plānošanas sarežģītību, un reālu zīmola konsekvences risku, no kā nekas nesamazinās proporcionāli tikai tāpēc, ka īre samazinājās.

Formātu salīdzināšanas matrica piespiež to pašu disciplīnu katram apsvērtam formātam, novērtētam četrās dimensijās, kurām ir atšķirīga nozīme kioskam nekā pilnai vietai. Zīmola atbilstība: vai šis formāts ļauj jums piegādāt savu faktisko produktu — jūsu reālo mīklu, pareizi izceptu — vai formāta ierobežojumi (šķēļu lodziņš, kas silda iepriekš ceptas šķēles, nevis cep svaigu, piemēram) nozīmē, ka klienti pieredz sliktāku jūsu zīmola versiju, kas varētu kaitēt uzticībai pilnajai versijai. Peļņa darba stundā: mazie formāti bieži izskatās pievilcīgi attiecībā uz īri, bet var būt brutāli attiecībā uz darbaspēka efektivitāti, ja vienam personāla loceklim jābūt neatkarīgi no tā, cik plāns ir faktiskais pasūtījumu apjoms, kas nozīmē, ka jūsu darbaspēka izmaksas kā ienākumu procents var būt strukturāli sliktākas nekā pilna vieta pat ar zemākām absolūtām izmaksām. Zīmola redzamības vērtība: ko šis formāts dara jūsu tuvējo pilno

vietu apzināšanās, atsevišķi no tā pašas tiešās rentabilitātes — tirgus stends netālu no plānotās ceturtās pilnās vietas var būt likumīga klientu piesaistes investīcija pat pie plāna vai negatīvas tiešās peļņas, kamēr jūs esat godīgi, ka tas ir tas, kas tas ir, nevis izliekaties par to kā patstāvīgu peļņas centru. Un pievienotā darbības sarežģītība: vai šis formāts prasa patiesi atšķirīgu prasmju kopumu, atšķirīgu aprīkojumu, vai atšķirīgu piegādes ķēdi, kas pievieno reālu sarežģītību jūsu 12. nodaļas iepirkšanās konsolidācijai un 11. nodaļas apmācības kāpnēm, vai tas savienojas tīri ar sistēmām, kuras jūs jau vadāt.

Ilustratīvi, izvadiet 3 kandidātu formātus caur matricu. Šķēļu lodziņš pārtikas hallē, kas silda iepriekš porcionētas šķēles no jūsu centrālās ražotnes: stiprs peļņā darba stundā (viena persona, augsta caurlaidspēja, zema prasmju prasība), vājš zīmola atbilstībā (uzsildīta šķēle ir patiesi atšķirīga produkta pieredze nekā svaiga cepšana, un klienti, kas izmēģina tikai šo formātu, var nekad neatklāt, ko jūsu pilnās vietas faktiski piedāvā), mērens redzamībā, zems pievienotajā sarežģītībā, jo tas balstās uz centrālās ražotnes piegādi, ko jūs jau vadāt. Tumšā virtuve, pilna ēdienkarte, tikai piegāde, vispār bez klientiem redzamas telpas: stipra peļņā darba stundā, ja piegādes blīvums to atbalsta (7. nodaļas matemātika šeit pilnībā attiecas), nulle zīmola redzamības vērtība, jo nav fiziskas klātbūtnes, ko kāds atklātu, zems zīmola atbilstības risks, jo tas ir jūsu faktiskais pilnais produkts, mērena sarežģītība, jo tam joprojām nepieciešama apmācīta pizzaiolo komanda. Nedēļas nogales tirgus stends, izmantojot pārnēsājamu krāsni: vājš peļņā darba stundā (darbaspēka intensīvs attiecībā pret plānu, no laika

apstākļiem atkarīgu apjomu), stiprs zīmola redzamībā, īpaši mērķa apkaimē nākotnes pilnajai vietai, patiesi laba zīmola atbilstība, ja apņematies cept svaigu uz vietas, nevis uzsildīt, un ievērojami augstāka darbības sarežģītība nekā jebkurai no citām divām pārnēsājamā aprīkojuma un pasākuma loģistikas dēļ.

Neviens no šiem trim nav universāli pareizs vai nepareizs — ietvara vērtība ir piespiest jūs būt godīgiem par to, kurā dimensijā konkrētais formāts patiešām uzvar, lai jūs nejauši nepamatotu vāju peļņas formātu ar neizmeklētu pieņēmumu par zīmola redzamību, ko tas faktiski nepiegādā, vai nepieņemtu reālu zīmola atbilstības risku no uzsildītas šķēles koncepta, jo galvenā peļņas skaitļa izolēti izskatījās labs.

Finanšu tests, ko es pievienotu virs matricas: nekad neļaujiet mazā formāta zemajām atvēršanas izmaksām jūs pievilt izlaist 15. nodaļas Payback Rule of 24. 18 000 € šķēļu lodziņam joprojām jāatmaksājas saprātīgā logā attiecībā pret savu reālistisko brīvo naudas plūsmu, un "tas ir lēts, tāpēc kam rūp, ja tas lēni atmaksājas" ir tieši tā loģika, kas noved pie trim mazajiem formātiem, kas klusi novirza vadības laiku gadiem ilgi, nekad nekļūstot par patiesi rentabliem biznesa papildinājumiem.

Viens pēdējais apsvērums pirms apņematies jebkuram mazam formātam: domājiet par izeju tikpat rūpīgi, kā par ieeju. Pilnas vietas noma un aprīkojuma investīcija piespiež zināmu disciplīnu attiecībā uz tās slēgšanu, ja tā nedarbojas, tieši tāpēc, ka likmes ir pietiekami augstas, lai lēmums tiktu pieņemts apzināti. Mazā formāta zemās likmes griežas abos virzienos — viegli atvērt, bet arī viegli ļaut klibot bezgalīgi līdzsvara punktā vai sliktāk, jo

neviena atsevišķa nedēļas zaudējums nekad nav pietiekami slikts, lai izraisītu smago sarunu par tā slēgšanu. Uztādiet pārskata datumu un skaidru skaitlisku sliekšni, kad jūs to atverat, ne tikai, kad izlemjat, vai to atvērt.

Šonedēļ: ja jūs apsverat, vai jau vadāt, mazāka formāta paplašinājumu, godīgi novērtējiet to četru dimensiju formātu salīdzināšanas matricā, un aprēķiniet tā reālo atmaksas periodu tāpat, kā jūs to darītu pilnai vietai — mazai apņemšanās joprojām pelna reālu analīzi, nevis atbrīvojumu no tās.

Šonedēļ

1

Novērtējiet jebkuru kandidātu vai esošu mazu formātu zīmola atbilstībā, peļņā darba stundā, zīmola redzamības vērtībā, un darbības sarežģītībā.

2

Palaidiet Payback Rule of 24 pret formāta reālajām atvēršanas izmaksām un reālistisko brīvo naudas plūsmu, ne tikai tā zemo cenu zīmi.

3

Esiet godīgi par to, vai formāts piegādā jūsu faktisko produktu vai tā sliktāku versiju.

4

Uztādiet pārskata datumu un skaidru skaitlisku sliekšni tā slēgšanai, ja tas nedarbojas.

5

Pārbaudiet, ka formāts nepievieno piegādes ķēdi vai prasmju kopumu ārpus jūsu 12. un 11. nodaļas sistēmām.

NODAĻA 17

Reputācija Vietu Starpā

*Vajag 20 gadus, lai izveidotu reputāciju, un
5 minūtes, lai to sagrautu.*

— ATTIECINĀTS UZ VORENU BAFETU

Šeit ir fakts par to, kā klienti faktiski meklē picu, kas pilnībā maina reputācijas aprēķinu, tiklīdz jums ir vairāk nekā viena vieta: viņi nemeklē "jūsu zīmola vārdu". Viņi meklē "picu netālu no manis", un meklēšanas rezultāti un karšu saraksti, ko viņi redz, bieži tiek apkopoti vai ietekmēti jūsu zīmola vispārējā vērtējuma un atsauksmju signāla visās vietās, ne tikai tuvākajā. Tas nozīmē, ka slikti vadītas trešās vietas vienas zvaigznes atsauksmes nekaitē tikai trešajai vietai — atkarībā no platformas un tā, kā jūsu saraksti ir strukturēti, tie var klusi nomākt to, cik izteikti jūsu patiesi izcilā pirmā vieta parādās klientam, kurš nekad nav kāpis pār trešās vietas sliekšni un nekad nekāps.

Īpašnieki bieži tam pretojas, pirmo reizi to dzirdot, jo tas šķiet pretintuitīvs, ka svešinieka slikta nakts atrašanās vietā otrā pilsētas galā varētu ietekmēt viņu pašu izcilās vietējās vietas redzamību. Mehānisms atšķiras pēc platformas un mainās laika gaitā, attīstoties reitinga algoritmiem, tāpēc nevienai grāmatai nevajadzētu izlikties, ka zina precīzu pašreizējo svērumu, ko jebkura konkrēta platforma piemēro — bet virziena modelis paliek konsekvents vairāku vietu biznesos: zīmola līmeņa apkopotam signālam ir lielāka nozīme, nekā jebkurš īpašnieks gaida, un tas ir risks, kas vienkārši neeksistēja, kad bija tikai viena vieta, kas jāvada.

Tas ir **Weakest Site Rule**: reputācijas ziņā jūsu vairāku vietu business ir tikai tik spēcīgs, cik tā sliktākā darbības vieta, jo tā ir vieta, kas velk uz leju jūsu apkopoto signālu, ģenerējot atsauksmju modeli, kas parādās, kad potenciālais klients pārskata jūsu zīmola vispārējo profilu, pirms izlemj, vai vispār izmēģināt kādu no jūsu vietām. Vienas vietas īpašnieks nekad

nesaskaras ar šo dinamiku — viņu reputācija ir vienkārši viņu reputācija. Vairāku vietu īpašnieks, vai viņi par to domā šādi vai nē, vada koplietotu reputācijas aktīvu, no kura katra vieta gan smeļas, gan pie tā ieguldās.

Tas padara atsauksmju vadību vietas līmenī par patiesi atšķirīgu darbu nekā tas bija vienā atrašanās vietā, un tam nepieciešama sava rutīna, nevis atstāta jebkuram vadītājam, kurš nejauši par to domā. **Vairāku vietu reputācijas rutīna** darbojas 3 ciklos. Katru dienu: katra jauna atsauksme katrā platformā, katrā vietā, tiek izlasīta un atbildēta 24 stundu laikā vietas vadītāja, izmantojot atbildi, kas faktiski risina konkrēto sūdzību vai komplimentu, nevis vispārēju kopētu-ielīmētu atbildi — klienti, kas lasa jūsu atsauksmju sadaļu, var uzreiz pamanīt atšķirību, un vispārējo atbilžu modelis lasās kā vienaldzība, pat ja individuālas sūdzības tiek labi risinātas operatīvi. Katru nedēļu: atsauksmju vērtējumi un atsauksmju apjoms katrai vietai tiek pievienoti kā rinda 14. nodaļas Multi-Site Scorecard, lai krītoša tendence jebkurā vietā parādītos virspusē tajā pašā regulārajā ritmā kā jūsu citi darbības skaitļi, nevis tiktu pamanīta tikai tad, kad tā jau kļuvusi par krīzi. Katru mēnesi: kāds — īpašnieks, vai norīkota persona, ja jūs jau esat lielumā, kur īpašnieks var to darīt viens pats — tieši pārbauda katras vietas platformu sarakstus: pareizas darba stundas, pareizu adresi un tālruna numuru, pareizu ēdienkarti ar pašreizējām cenām, pareizus fotoattēlus, kas faktiski attēlo jūsu pašreizējo produktu, nevis fotoattēlus no atvēršanas pirms trim gadiem, kas vairs neatbilst tam, kas iznāk no virtuves.

Vairāku Vietu Reputācijas Rutīna

1

Katru dienu: izlasiet un atbildiet uz katru jaunu atsauksmi katrā platformā un vietā 24 stundu laikā, konkrēti, nevis vispārīgi.

2

Katru nedēļu: pievienojiet atsauksmju vērtējumu un atsauksmju apjomu katrai vietai Multi-Site Scorecard.

3

Katru mēnesi: pārbaudiet katru platformas sarakstu par pareizām darba stundām, adresi, tālruni, ēdienkartes cenām, un fotoattēliem.

4

Patiesi sliktai atsauksmei: atzīstiet konkrēto problēmu, norādiet faktisko risinājumu, un pārvietojiet risinājumu ārpus publiskuma.

5

Uztveriet jebkuras vietas krītošu tendenci kā zīmola mēroga risku saskaņā ar Weakest Site Rule, ne tikai tās vietas problēmu.

Šī saraksta higiēnas daļa izklausās trivāla un tāda nav. Vietas regulāri zaudē nozīmīgu piegādes platformas pasūtījumu apjomu tīri tāpēc, ka norādītais slēgšanas laiks bija nepareizs pēc grafika izmaiņām, klusi atgrūžot klientus, kas mēģināja pasūtīt stundās, kad platforma nepareizi rādīja kā slēgtu — pilnīgi neredzams zaudējums, jo klients, kurš redz "slēgts", vienkārši pasūta pie konkurenta un nekad nepasaka jums, kāpēc. Nepareizi fotoattēli izraisa smalkāku tās pašas problēmas versiju: klients, kurš pasūta, pamatojoties uz pievilcīgu fotoattēlu, un saņem picu, kas

izskatās ievērojami atšķirīga, ir jau sagatavots justies vīlies pirms viņš pat atvēris kasti, neatkarīgi no tā, vai faktiskā pica ir laba.

Patiesi sliktas atsauksmes apstrāde — tāda, kas ir konkrēta, ticama, un kaitīga, ne acīmredzami ļaunprātīga vienas zvaigznes bez detaļām — pelna savu pieeju, jo tas, kā jūs publiski atbildat, ir tikpat svarīgi nākotnes klientiem, kas to lasa, cik oriģinālajam sūdzības iesniedzējam. Atzīstiet konkrēto problēmu, nebūdami aizsargājoši, skaidri un konkrēti norādiet, ko jūs ar to darāt (ne miglains "mēs to uztveram nopietni", bet faktisko risinājumu — "mēs esam pielāgojuši savu iepakojumu no šī mēneša konkrēti, lai risinātu problēmu, ko jūs aprakstījāt"), un pārvietojiet risinājuma piedāvājumu ārpus publiskuma caur tālruņa numuru vai e-pastu, nevis apspriežot atmaksu publiskā komentāru pavadienā. Labi apstrādāta sliktā atsauksme, redzama katram nākotnes klientam, kas to lasa, var izdarīt vairāk jūsu uzticamībai nekā nepārtraukta piecu zvaigžņu atsauksmju sērija bez jebkāda pierādījuma, ka jūs labi apstrādājat problēmas, kad tās rodas — jo katrs klients zina, ka problēmas dažreiz notiek, un tas, ko viņi faktiski vērtē, ir tas, kā jūs reaģējat, kad tās notiek.

Ilustratīvi, četru vietu business, kas seko atsauksmju vērtējumam kā daļu no savas vērtējuma kartes, varētu pamanīt C vietas vidējā rādītāja kritumu no 4,5 uz 4,1 sešu nedēļu laikā, ar kritumu koncentrētu sūdzībās, kas konkrēti piemin piegādes laiku. Krustpārbaude pret tā paša perioda piegādes laika metriku vērtējuma kartē to apstiprina: C vietas vidējais piegādes laiks bija pieaudzis no 24 uz 33 minūtēm tajā pašā logā, visticamāk saistīts ar jaunu šoferi, kas vēl mācās 7. nodaļas maršruta blīvumu. Reputācijas kritums nebija patstāvīga problēma, kas

prasa reputācijai specifisku risinājumu — tas bija darbības problēmas lejasplūsmas simptoms, ko vērtējuma karte tik un tā būtu noķērusi, bet atsauksmju modelis to noķēra ātrāk un deva skaidrāku, konkrētāku signālu par to, ko klienti faktiski pieredzēja.

Piešķiriet ikdienas atbildes pienākumu vietas vadītājam, ne centralizēti sev, lai gan ir vērts nodrošināt vienu vai divus paraugus norādei no jums. Atbilde, ko rakstījis vadītājs, kurš faktiski vada šo virtuvi, nes konkrētību un autentiskumu, ko centralizēti rakstīta atbilde nekad neiegūs, un tā saglabā vadītāju tieši saistītu ar to, ko klienti faktiski pieredz viņu pašu vietā — kas ir, nejauši, vēl viens kanāls, caur kuru cīnošas vietas problēmas parādās virspusē agri, blakus 14. nodaļas Multi-Site Scorecard.

Šonedēļ: formāli uzstādiet ikdienas-iknedēļas-ikmēneša reputācijas rutīnu, ja vēl neesat to izdarījuši, sākot ar ikmēneša sarakstu higiēnas pārbaudi katrā platformā un katrā vietā šodien — tā ir ātrākā no trim veikt vienreiz un vieglākā klusi novecoties, neviens to nepamanot.

Sākšana

- 1 Veiciet šodien ikmēneša sarakstu higiēnas pārbaudi: darba stundas, adrese, tālrunis, ēdienkartes cenas, un fotoattēli katrā platformā un vietā.
- 2 Piešķiriet ikdienas atsauksmju atbildes pienākumu katram vietas vadītājam, ar 24 stundu atbildes logu un bez vispārējām kopētām-ielīmētām atbildēm.
- 3 Pievienojiet atsauksmju vērtējumu un atsauksmju apjomu katrai vietai 14. nodaļas Multi-Site Scorecard.
- 4 Uzrakstiet atbildes paraugu patiesi sliktas atsauksmes apstrādei: atzīstiet detaļas, norādiet faktisko risinājumu, pārvietojiet to ārpus publiskuma.
- 5 Identificējiet savu pašreizējo vājāko vietu pēc atsauksmju signāla un uztveriet to kā zīmola mēroga risku, ne tikai tās vietas problēmu.

NODAĻA 18

Centrālās Sistēmas Bez Galvenā Biroja

Mazs ir skaists.

— E. F. ŠŪMAHERS

Ir specifiskas bailes, ko es dzirdu no īpašniekiem, kas tuvojas savai ceturtajai vai piektajai vietai, un tās ir vērts nosaukt tieši, jo tās aptur labu lēmumu pieņemšanu: bailes pārvērsties par galvenā biroja biznesu. Īpašnieki, kas ķērās pie tā, lai gatavotu labu picu un vadītu labu vietējo biznesu, vēro, kā ķēdes veido reģionālo vadītāju slāņus, korporatīvas sistēmas, un administratīvo pieskaitāmo, un atkāpjas no tā — pamatoti, jo šis pieskaitāmais ir tieši tas, kas liek ķēdei justies kā ķēdei, nevis kā biznesu kolekcijai, ko apkaime joprojām uzskata par savu. Kļūda ir secināt no šīm pamatotajām bailēm, ka vispār nekādas centrālās sistēmas ir pareizā atbilde, kamēr patiesā pareizā atbilde ir neliels skaits patiesi atbalstošu koplietotu sistēmu un nekas vairāk.

Ironija, pie kuras vērts apstāties, ir tā, ka visu centrālo sistēmu izvairīšanās bailu dēļ kļūst par ķēdi bieži rada tieši to rezultātu, ko bailes centās novērst, tikai pa citu ceļu. Bez koplietotas receptes sistēmas vietas novirzās viena no otras mīklā un specififikācijā, kamēr zīmols patiešām sadalās vaļīgi saistītos vietējos biznesos — vietējās nenoziņīguma slazds no 13. nodaļas, sasniegts nevis caur apzinātu vietējo pielāgošanu, bet caur vienkāršu nolaidību. Sauja pareizu koplietotu sistēmu ir tas, kas patiešām aizsargā vietējo raksturu, apstrādājot garlaicīgo konsekvences darbu centralizēti, lai katras vietas vadītāja paša laiks un spriedums varētu doties uz lietām, kas patiesi gūst labumu no vietējas raksturošanas: kā viņi runā ar saviem pastāvīgajiem klientiem, kā viņi vada savas virtuves ikdienas ritmu, kā viņi pārstāv zīmolu savai apkaimei.

Tests tam, kam jābūt centralizētam, nav "vai tas būtu efektīvāk centralizēts" — gandrīz viss iztur šo testu teorijā. Tests ir: vai šī sistēma neizdodas konkrēti, dārgi, un atkārtoti katrā vietā, ja tā nav koplietota. Tas ir daudz šaurāks kopums, un **Five-System Rule** to skaidri nosauc, jo 5 ir aptuveni tik daudz patiesi atbalstošu koplietotu sistēmu, cik piecu vietu neatkarīgam picas biznesam patiešām vajadzīgas, ne tuzins-plus, ko parasti vada ķēdes galvenais birojs.

Sistēma viens: koplietota pārdošanas vietas platforma katrā vietā, jo tas ir tas, kas vispār padara 14. nodaļas Multi-Site Scorecard iespējamu — vietu salīdzināšana pēc picām-darbastundā vai siera izmaksu procenta prasa, lai pamatā esošie pārdošanas un darbaspēka dati būtu strukturēti identiski, ko vieta, kas vada savu neatkarīgi izvēlētu POS, vienkārši nevar nodrošināt. Sistēma 2: koplietota receptes un specifikāciju sistēma — jūsu Mīklas DNS Lapa, jūsu Slice Margin Matrix specifikācijas, jūsu Manager Mandate — turēta vienā vietā, uz kuru atsaucas katra vieta, nevis dzīvojot kā dokumentu mape, kas klusi novirzās vietējās kopijās laika gaitā, katras vietas vadītājam veicot savus mazos labojumus. Sistēma 3: koplietots grafiku un plānošanas rīks, jo darbaspēks ir jūsu otrās lielākās izmaksas pēc pārtikas, un koplietota sistēma ļauj jums redzēt darbaspēka efektivitātes modeļus vietu starpā (tieši piebarojot vērtējuma karti), nevis paļauties uz katras vietas pašas izklājlapu vai papīra grafiku. Sistēma 4: viens grāmatvedības process — ne obligāti viens grāmatvedis, bet konsekvents kontu plāns un konsekvents ikmēneša slēgšanas process katrā vietā, jo nozīmīga vietas rentabilitātes salīdzināšana prasa, lai pamatā

esošie skaitļi tiktu veidoti vienādi visur, un īpašnieki ir atklājuši, tikai pēc vairākiem gadiem, ka 2 viņu vietas ir kategorizējušas izmaksas pietiekami atšķirīgi, lai vieta, kuru viņi uzskatīja par savu spēcīgāko veicēju, faktiski nebija, kad skaitļi tika normalizēti. Sistēma 5: viens piegādātāju un iepirkuma ieraksts, saistot atpakaļ ar 12. nodaļas konsolidācijas plānu un Single-Source Risk Score, lai iepirkuma lēmumi un piegādātāja veikspējas vēsture dzīvotu vienā vietā, nevis katras vietas vadītāja personīgajās attiecībās ar savu vietējo pārstāvi.

Five-System Rule

- 1 Viens: koplietota pārdošanas vietas platforma katrā vietā.
- 2 2: koplietota receptes un specifikāciju sistēma — Mīklas DNS Lapa, Slice Margin Matrix, Manager Mandate.
- 3 3: koplietots grafiku un plānošanas rīks.
- 4 4: viens konsekvents grāmatvedības kontu plāns un ikmēneša slēgšanas process.
- 5 5: viens piegādātāju un iepirkuma ieraksts.

Viss pārējais — un šī ir daļa, kas jūs aizsargā no nejaušas pārvēršanās par galvenā biroja biznesu — paliek vietējs, apzināti. Personāla pieņemšanas lēmumi rindas personālam, ikdienas pasūtīšana no piegādātājiem saskaņoto minimālo līmeņu robežās, vietējā mārketinga izpilde, vietas ikdienas

sagatavošanas grafika konkrētais ritms: tie pieder vietas vadītājam, 10. nodaļas Manager Mandate deleģētā sarakstā, un to centralizēšana nepadarītu biznesu labāku, tas vienkārši padarītu to lēnāku un mazāk reaģējošu uz reālajiem apstākļiem, ko katras vietas vadītājs var redzēt un ko jūs, darbojoties piecās vietās, strukturāli nevarat.

Izveidojiet **sistēmu karti un izmaksu budžetu**, uzskaitot savas 5 sistēmas, ko katra pašlaik izmaksā ikmēneša (programmatūras abonementi, kāda daļa no kāda lomas veltīta tās vadīšanai), un kas konkrēti sabruks pie kāda vietu skaita, ja šī sistēma nav koplietota — tā ir disciplīna, kas notur sarakstu piecos, nevis ļauj tam rāpties uz 12, jo katram ierosinātajam papildinājumam jāpāriet tā pati latiņa: kas konkrēti, dārgi, un atkārtoti neizdodas bez tā. Ilustratīvi, piecu vietu biznesa sistēmu karte varētu parādīt: koplietots POS par 340 €/mēnesī kopā, receptes un specifikāciju sistēma būtībā bez maksas (labi organizēta koplietota dokumentu bibliotēka plus disciplīna), grafiku rīks par 95 €/mēnesī, grāmatvedības process, kas izmaksā aptuveni 6 stundas mēnesī nepilnas slodzes grāmatveža laika katrai vietai, un iepirkuma ieraksti, kas iekļauti tajā pašā dokumentu sistēmā kā receptes. Kopējās patiesi centralizēto sistēmu izmaksas: bieži pārsteidzoši zemas, ievērojami zem tā, ko izmaksātu viens jaunāks galvenā biroja darbinieks, kas ir tieši mērķis — sistēmas, nevis personāls, veic lielāko daļu koordinācijas darba, ko ķēde citādi maksātu vadības slānim.

Pārskatiet sarakstu ik gadu, nevis uztveriet to kā fiksētu, kad reiz izlemts, jo pareizā atbilde uz "kam jābūt koplietotam" patiešām mainās, augot jūsu vietu skaitam. Sistēma, kas šķita nevajadzīga

pie trim vietām — formāls iepirkuma ieraksts, teiksim, kad personīgas attiecības ar sauju piegādātāju pietika neformālai vadīšanai — var kļūt patiesi atbalstoša pie septiņām vai astoņām, kad attiecību skaits un pasūtījumu apjoms pārsniedz to, ko jebkurš var izsekot no atmiņas. Five-System Rule nav pastāvīgs griesti; tā ir disciplīna uzdot pareizo jautājumu jebkurā lielumā, kādā jūs pašlaik esat, un godīgā atbilde uz šo jautājumu mainās, jums augot, pat ja sistēmu skaits, uz kuru tā norāda, paliek tuvu piecām ilgāk, nekā īpašnieki gaida.

Šonedēļ: uzskaitiet savas paša 5 kandidātu centrālās sistēmas pret testu "kas konkrēti sabrūk bez tā, katrā vietā, atkārtoti", un esiet godīgi par jebko, kas pašlaik ir centralizēts, kas faktiski neiztur šo latīņu — tas visticamāk palēnina jūsu vadītājus bez reālas priekšrocības.

Šonedēļ

1

Uzskaitiet savas 5 kandidātu centrālās sistēmas: POS, receptes un specifikācijas, grafiks, grāmatvedība, un piegādātāju ieraksti.

2

Katram pierakstiet, kas konkrēti sabrūk, katrā vietā, atkārtoti, ja tas nav koplietots.

3

Izveidojiet sistēmu karti un izmaksu budžetu ar katras sistēmas reālajām ikmēneša izmaksām.

4

Pārvietojiet atpakaļ uz vietēju lēmumu jebko pašlaik centralizētu, kas neiztur "sabrūk bez tā" testu.

5

Ielieciet kalendārā datumu, lai atkal pārskatītu Piecu Sistēmu sarakstu nākamgad.

NODAĻA 19

Franšīze, Partneris, Vai Pašu Īpašums

*Vara mēdz korumpēt, un absolūta vara
korumpē absolūti.*

— LORDS AKTONS

Pēc piecām vietām izaugsme pārstāj būt jautājums, uz kuru varat atbildēt tikai ar labākām sistēmām, un kļūst par jautājumu par kapitāla struktūru un kontroli, par ko lielākajai daļai operatoru nekad iepriekš nav bijis jādoma, jo nekas vienas izcilas picērijas vadīšanā nesagatavo jūs izlemt, kā finansēt un pārvaldīt vietas 6 līdz 20.

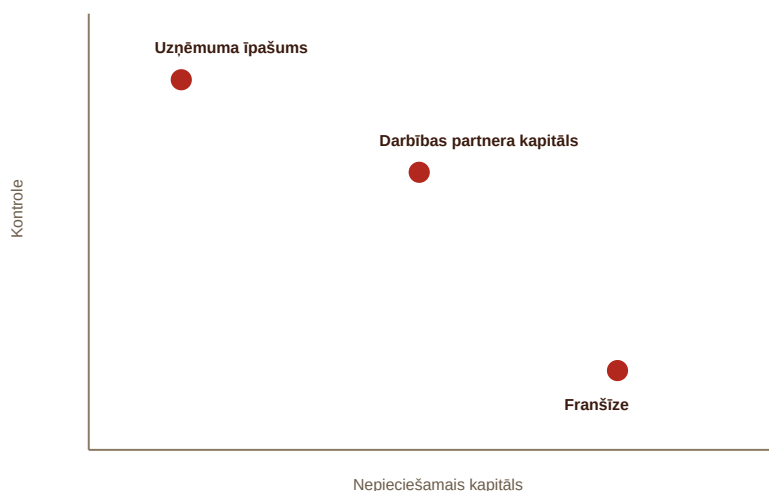
Tas ir arī brīdis, kad labi domājoši padomdevēji — grāmatvedis, jurists, draugs, kurš mērogoja pilnīgi cita veida biznesu — sāk piedāvāt viedokļus ar reālu pārliedību un ļoti mazu pamatojumu tam, kas padara picu konkrēti atšķirīgu no mazumtirdzniecības vai pakalpojumu biznesiem, no kuriem nāk viņu pieredze. Franšīzes padomi, kas veidoti ap biznesu, kur izpildes kvalitāte gandrīz nemainās starp operatoriem, netiek tīri pārnesti uz biznesu, kur plaša starp kompetentu un izcilu pizzaiolo ir atšķirība starp piecu zvaigžņu un divu zvaigžņu klientu pieredzi. Pieņemiet ārējo padomu par kapitāla struktūru un juridisko mehāniku ar prieku; esiet daudz skeptiskāki pret ārējo padomu par to, cik daudz kvalitātes kontroles risku jūsu konkrētais produkts var izturēt zem kāda cita īpašumtiesībām.

Eksistē 3 plaši modeļi, un katrs apmaina kontroli pret kapitālu un tempu dažādi. Uzņēmuma īpašumā esoša izaugsme — katra jauna vieta finansēta un vadīta tieši tā, kā bija vietas no viens līdz 5, saskaņā ar 15. nodaļas Payback Rule of 24 un Growth Pace Rule — saglabā pilnu kontroli un pilnu ekonomiku jūsu rokās, bet ir pēc definīcijas kapitāla ierobežota: jūs varat augt tikai tik ātri, cik jūsu pašu naudas plūsma, un saprātīgs parāds pret to, atļauj. Darbības partneri ar kapitālu — uzticama vadītāja atnākšana, bieži kāds, kurš sevi pierādījis, labi vadot vienu no

jūsu esošajām vietām, kā patiesi mazākuma kapitāla īpašnieks jaunā vietā, nevis tikai algots vadītājs — daļēji atrisina jūsu kapitāla ierobežojumu (viņi parasti iegulda kaut kādu kapitālu blakus jums) un atrisina dziļāku problēmu, kuru uzņēmuma īpašumā esoša izaugsme neatrisina: kapitālu turošam darbības partnerim ir fundamentāli atšķirīga, izturīgāka motivācija aizsargāt kvalitāti un peļņu savā konkrētajā vietā nekā algotam vadītājam, jo tas tagad ir patiesi arī viņu bizness, ne tikai viņu darbs. Franšīze — jūsu zīmola, sistēmu, un apmācības licencēšana neatkarīgam operatoram, kurš finansē un juridiski īpašo savu vietu saskaņā ar jūsu zīmola standartiem — pilnībā atrisina kapitāla ierobežojumu, jo franšīzes ņēmēji finansē savas atvēršanas, bet tas jums izmaksā visvairāk kontroles no trim modeļiem, un kontrole ir tieši tas, ko visa šī grāmata ir centusies aizsargāt.

Control-Capital Grid kartē šos 3 modeļus pret divām lietām, kas patiešām ir svarīgas picas-specifiskam lēmumam: cik daudz kapitāla katrs modelis prasa no jums personīgi, un cik daudz tiešas kontroles jūs saglabājat pār precīziem kvalitātes standartiem — Miklas DNS Lapu, Manager Mandate, Slice Margin Matrix — kurus visa šī grāmata argumentē esam faktisko produktu. Uzņēmuma īpašums atrodas maksimālā kontrolē, maksimālā kapitāla prasībā. Darbības partnera kapitāls atrodas augstā kontrolē (jūs joprojām nosakāt un piespiedu kārtā ievērojat katru pamata standartu, tikai daloties augšupejošā potenciālā ar kādu, kam ir reāla ieinteresētība spēlē) un vidējā kapitāla prasībā. Franšīze atrodas zemākajā kapitāla prasībā un, konkrēti picai, zemākajā kontrolē — un tas ir kompromiss, kas

pelna visvairāk pārbaudes šajā nodaļā, jo pica ir neparasti jutīga pret kontroli salīdzinājumā ar daudziem citiem franšīzējamiem konceptiem.



CONTROL-CAPITAL GRID — 3 IZAUGSMES MODEĻI, KAS APMAINA KAPITĀLA PRASĪBU PRET TIEŠU KVALITĀTES KONTROLI

Šeit ir, kāpēc pica konkrēti soda vāju kontroli stingrāk nekā daudzi citi franšīzējamie koncepti. Franšīzēts sviestmaīžu vai kafijas koncepts var izdzīvot nozīmīgu izpildes prasmi variāciju starp franšīzes ņēmējiem, jo produkta kvalitātes griesti un grīda ir samērā tuvu viens otram — vidēja izpilde un izcila nav savvaļas atšķirīgas pieredzes. Picas kvalitātes diapazons starp franšīzes ņēmēju, kurš pilnībā apgūst Mīklas DNS Lapu, un tādu, kurš to uztver kā vaļīgu vadlīniju, ir milzīgs, jo fermentācija, krāsns prasme, un lāpstas tehnika ir patiesi grūti amatniecības, ar plašu

plaisu starp kompetentu un izcilu — un klients, kuram ir slikta pieredze jebkurā franšīzētā vietā zem jūsu zīmola vārda, attiecina šo pieredzi uz jūsu zīmolu kopumā, tieši tā, kā aprakstīts 17. nodaļas Weakest Site Rule, izņemot to, ka tagad vājā vieta nav pat tāda, ko jūs tieši kontrolējat.

Tāpēc operatori, kas visilgāk gūst panākumus, augot pāri piecām vietām, palikdami patiesi neatkarīgi garā, mēdz dot priekšroku darbības partneriem ar kapitālu, nevis tīrai franšīzei, konkrēti sakarā ar pīcas neparasto jutīgumu pret izpildes kvalitāti. Kapitāla partneris joprojām tiek apmācīts caur jūsu Pizzaiolo Ladder, joprojām tiek turēts pie jūsu Manager Mandate, joprojām tiek mērīts jūsu Multi-Site Scorecard — kontroles mehānismi no agrākajām nodaļām paliek pilnā spēkā — vienlaikus iegūstot kapitāla ieguldījumu un motivācijas struktūru, kas ir tuvāk īpašniekam nekā darbiniekam. Franšīze joprojām var strādāt pīcai, un strādā daudziem lieliem, veiksmīgiem zīmoliem, bet parasti tā prasa apmācības infrastruktūras, kvalitātes audita personāla, un piespiedu kārtā ievērošanas gribas līmeni — ieskaitot gribu faktiski izbeigt franšīzes ņēmēja līgumu par reālu kvalitātes kļūmi, ne tikai izdot brīdinājumus — kuru patiesi neatkarīgs operators, kas pāriet pāri piecām vietām, parasti vēl nav gatavs izveidot, un bieži nevajadzētu steigties izveidot, kamēr vispirms nepierāda kapitāla partnera modeli vietās 6 līdz 8 vai 9.

Neviens no trim modeļiem arī nav pastāvīgs, un secība ir svarīgāka nekā galīgā izvēle. Īpašnieki, kas labi orientējas šajā, mēdz sākt ar uzņēmuma īpašumā esošām vietām līdz piecām vai sešām atrašanās vietām, lai pierādītu, ka šīs grāmatas

sistēmas patiešām iztur šajā mērogā, pārvietoties uz darbības partnera kapitālu nākamajām vairākām, kad kapitāla un vadības uzmanības ierobežojumi sāk sasiet, un apsvērt franšīzi, ja vispār, tikai kad apmācības un kvalitātes audita infrastruktūra patiesi eksistē, nevis ir vēlama. Tiešs lēciens uz franšīzi, jo tā ir ātrākā kapitāla iespēja, pirms pierādīts, ka modelis iztur zem partneriem, kas joprojām ir tieši atbildīgi jūsu pašu standartiem, ir secības kļūda, kas izmaksā visvairāk konkrēti picā, tieši tāpēc, ka izpildes kvalitāte tik ļoti atšķiras un cik izteikti klienti to pamana.

Šonedēļ: ja jūs tuvojaties vai esat pāri piecām vietām, godīgi kartējiet savu izaugsmes ambīciju pret Control-Capital Grid, un ja franšīze ir jūsu domās, pajautājiet sev konkrēti, vai jums pašlaik ir apmācības un kvalitātes audita infrastruktūra, ko šī nodaļa apraksta — ne to, vai koncepts teorētiski varētu tikt franšīzēts, bet vai jūs personīgi varētu piespiest savus pašus standartus kādam, kurš īpašo savu vietu neatkarīgi no jums.

Sākšana

- 1 Godīgi kartējiet savu izaugsmes ambīciju pāri piecām vietām pret trim Control-Capital Grid modeļiem.
- 2 Uzskaityt, kādu kapitālu jūs varat reālistiski finansēt tīri no naudas plūsmas saskaņā ar uzņēmuma īpašumā esošu izaugsmi.
- 3 Ja apsverat darbības partneri, identificējiet, kurš pierādīts vietas vadītājs varētu ņemt reālu kapitālu jaunā vietā.
- 4 Ja franšīze ir jūsu domās, pārbaudiet, vai jums patiešām ir izveidota apmācības un kvalitātes audita infrastruktūra, ne vēlāma.
- 5 Secinājiēt savu plānu: vispirms pierādiēt uzņēmuma īpašumā esošu izaugsmi, tad darbības partnera kapitālu, pirms vispār apsverat franšīzi.

NODAĻA 20

Palikt Neatkarīgam Lielā Mērogā

Panākumi nav galīgi, neveiksme nav liktenīga: drosmē turpināt ir tas, kas ir svarīgi.

— ATTIECINĀTS UZ VINSTONU ČĒRČILU

Šī grāmata beidzas tur, kur katra nodaļa klusi ir norādījusi: mērķis nekad nebija vienkārši "vairāk vietu". Vairāk vietu ir viegli vēlēties un viegli izdarīt nepareizi tieši tajos veidos, ko šī grāmata pavadīja 19 nodaļas aprakstot. Patiesais mērķis, tas, kas ir vērts to gadu darba, ko prasa vairāku vietu izaugsme, ir konkrētāks un grūtāk saglabājams: vairākas vietas, kas joprojām garšo kā pirmā, īpašnieks, kurš personīgi neceļ katru vakaru vienkārši, lai novērstu kvalitātes slīdēšanu, un zīmols, kuru cilvēki katrā apkaimē joprojām uzskata par patiesi savu, nevis par ķēdi, kas nejauši atvērās tuvumā.

Ja ir viena ideja, kuru es vēlētos, lai jūs izņemtu no šīs grāmatas virs jebkuras tajā nosauktās struktūras, tā ir **First-Site Test**: jebkurā jūsu izaugsmes punktā, pie jebkura vietu skaita, godīgi jautāji, vai pastāvīgais klients no jūsu paša pirmās vietas, pārvietots uz jūsu jaunāko, atpazītu, ko viņi ēd un kā pret viņiem izturas. Ne identiski katrā virspusējā veidā — 13. nodaļa jau ir izdarījusi argumentu par patiesi vietējo elastīgumu — bet atpazīstams, nepārprotami, kā tas pats business, kurā viņi sākotnēji iemīlējās. Katrs šīs grāmatas rīks eksistē, lai palīdzētu šim testam joprojām nokārtot, kamēr attālums starp jums un jebkuru konkrēto vietu pieaug. Diena, kad tas beidz nokārtot klusi, bez kāda izlemšanas, ka tam vajadzētu, ir diena, kad business, kas patiesi mēģināja palikt neatkarīgs lielā mērogā, bez pilnīgas nodoma, kļuvis par kaut ko citu.

Iedomājieties atkal īpašnieci no šīs grāmatas ievada, gadus vēlāk, stāvēt savas piektās vietas virtuvē. Viņa apgriež mīklas bumbiņu rokās no vecā ieraduma, tas pats kustība no tā aukstā rīta otrajā vietā. Šoreiz tas jūtas pareizi, jo tas bija samīcīts pēc

specifikācijas, kas uzrakstīta dienas gaismā, nevis uzticēta atmiņai, uzrūgusi pēc pulksteņa, kas izvietots pie mīstītāja, un izcepta pizzaiolo, kurš uzkāpa katru pakāpienu kāpnēs, kuras viņa uzbūvēja mērķtiecīgi. Tests joprojām nokārtojas. Tā ir visa grāmata, vienā mīklas bumbiņā.

Katra šīs grāmatas struktūra kalpo tam pašam mērķim no cita leņķa, un vērts tās redzēt kopā kā vienu sistēmu, nevis 20 atsevišķus rīkus. Copyability Scorecard un Mīklas DNS Lapa padara jūsu pirmās vietas izcilību vispār pārnesamu. Centrālās Ražotnes Rentabilitātes Punkts un Lāpstas-Līdz-Šķīvim Koeficients nodrošina, ka jūsu ražošanas modelis patiešām var atbalstīt apjomu, ko jūs no tā prasāt. Slice Margin Matrix un Channel P&L Per Order aizsargā peļņu, kas finansē visu pārējo. Pizza Site Score un Density-Radius Model nodrošina, ka jūs būvējat uz patiesi stabila pamata, nevis uz aizraujoši izskatošās kļūdas. Manager Mandate, Pizzaiolo Ladder, un Multi-Site Scorecard ļauj jums uzticēties cilvēkiem, kas neesat jūs, ar standartu, kuru jūs patiešām varat pārbaudīt, nevis tikai cerēt. Core-and-Flex Rule un Weakest Site Rule aizsargā to, ko zīmols nozīmē katrā apkaimē, ko tas skar. Payback Rule of 24, Growth Pace Rule, un Control-Capital Grid nodrošina, ka jūs augat tempā un caur struktūru, ko jūsu reālais kapitāls un reālā kontroles tolerance var uzturēt. Neviens no šiem rīkiem nedarbojas izolēti pat tuvu tik labi, kā tas darbojas kopā ar citiem — spēcīga Mīklas DNS Lapa jūs neaizsargā no nepareizas vietas atvēršanas, un lieliska vietas izvēle jūs neaizsargā no vadītāja, kas darbojas bez definēta mandāta.

Es vēlos noslēgt ar piecu gadu plānošanas vingrinājumu, jo grāmatai, kas pilna ar iknedēļas un ikmēneša rīkiem, arī vajadzētu palīdzēt jums redzēt tālāk par nākamo nedēļu.

Izveidojiet **piecu gadu plānu** 3 celiņos, pārskatītu un pielāgotu ik gadu, nevis uztvertu kā fiksētu dienā, kad to rakstāt. Kvalitātes celiņš: jūsu mērķa Copyability Scorecard un Pizzaiolo Ladder sertifikācijas līmeņi katrā vietā, pārbaudīti pret jūsu faktiski izmēritajiem skaitļiem katru gadu, nevis pieņemti. Peļņas celiņš: jūsu mērķa vietu skaits, jūsu mērķa atmaksas periods katrai jaunai vietai, saglabājot disciplīnu pret Payback Rule of 24, un jūsu mērķa Multi-Site Scorecard veikspējas josla — ne katrai vietai jāsasniedz jūsu labākās vietas skaitļi, bet katrai vietai jāatrodas definētā, pieņemamā diapazonā ap tiem. Īpašnieka laika celiņš, un es apgalvotu, ka tas ir tas, ko lielākā daļa grāmatu pilnībā izlaiž, un tas, kas patiešām nosaka, vai jūs joprojām mīlēsit šo biznesu pēc pieciem gadiem: cik daudz stundu nedēļā jūs pavadāt kurā no trim lomām, ko vairāku vietu īpašnieks patiešām spēlē — praktiska ražošana un apmācība, savu vietu vadītāju vadīšana un koučings, un stratēģiski lēmumi par vietām, sistēmām, un finansējumu — un kā jūs vēlaties, lai šis sadalījums mainītos, jums pievienojot vietas, lai izaugsme būtu kaut kas, ko jūs apzināti veidojat, nevis kaut kas, kas jūs klusi pārveido.

Ilustratīvi, piecu gadu plāns īpašniekam, kurš pašlaik ir trijās vietās, varētu mērķēt uz: astoņām vietām līdz piektajam gadam, vidējo Copyability Scorecard 20+ visās atrašanās vietās (augšup no pašreizējā godīgā vidējā 15), Pizzaiolo Ladder pārklājumu ar vismaz diviem posma 4 sertifikātiem pizzaiolo katrā vietā,

atmaksas periodiem, kas turēti zem 22 mēnešiem katrā jaunā atvēršanā, un — īpašnieka laika celiņš — apzinātu pāreju no aptuveni 60% praktiska/25% vadības/15% stratēģiska laika šodien uz 15% praktiska/40% vadības/45% stratēģiska līdz piektajam gadam, ar praktisko laiku saglabātu konkrēti jaunu pizaiolo apmācīšanai caur kāpnēm, nevis maiņu segšanai, jo tas ir praktiskais darbs, kas patiesi uzkrājas, nevis darbs, kas tikai aizpilda robu vienai naktij.

Īpašnieki, kas veido kaut ko patiesi vērtu turēt ar piecām, sešām, septiņām vietām, dalās vienā iezīmē vairāk nekā jebkurā citā: viņi nekad nepārstāj uzskatīt savas pirmās vietas mīklu, savas pirmās vietas standartus, par biznesa faktisko definīciju, neatkarīgi no tā, cik daudz atrašanās vietu, vadītāju, vai sistēmu tiek pievienoti virs tā. Izaugsme, labi veikta, ir disciplīna aizsargāt šo definīciju augošā attālumā no sevis — nevis atmetot to par kaut ko lielāku, un ne paliekot tik maza, ka tas, ko jūs uzbūvējāt, nekad nerasniedz cilvēkus nākamajā apkaimē, kas to patiesi mīlētu, ja viņiem kādreiz būtu iespēja to nogaršot.

Šonedēļ, un patiesi nākamajam gadam: uzrakstiet savu paša piecu gadu plānu kvalitātes, peļņas, un īpašnieka laika celiņos, ar reāliem skaitļiem katrā, un ielieciet kalendārā datumu sešus mēnešus uz priekšu, lai pārbaudītu savus reālos skaitļus pret to — plāns, kuru neviens nepārskata, ir tikai jauks dokuments, un biznesi šajā grāmatā, kas patiešām nokļuva tur, kur viņi vēlējās, tika vadīti īpašnieku, kas uztvēra savu plānu kā darba dokumentu, ne kā piemiņas priekšmetu.

Šonedēļ

1

Godīgi palaidiet First-Site Test savā jaunākajā atrašanās vietā tieši tagad, personīgi, ja varat.

2

Uzrakstiet savu piecu gadu plānu kvalitātes, peļņas, un īpašnieka laika celiņos ar reāliem skaitļiem katrā.

3

Aprēķiniet savu pašreizējo praktisko, vadības, un stratēģisko stundu sadalījumu, un nosakiet mērķa sadalījumu piektajam gadam.

4

Uzskaitiet, kuru nosaukto struktūru no šīs grāmatas jūs vēl faktiski neesat pierakstījuši savam biznesam, un sāciet tur.

5

Ielieciet kalendārā datumu sešus mēnešus uz priekšu, lai pārbaudītu savus reālos skaitļus pret plānu.

Vārdnīca

Copyability Scorecard

Godīgs novērtējums tam, cik daudz no jūsu pirmās vietas panākumiem faktiski dzīvo rakstītajās sistēmās, salīdzinājumā ar jūsu pašu ikdienas klātbūtni.

Mīklas DNS Lapa

Jūsu mīklas rakstīta specifikācija: hidratācija, fermentācijas logi, un aukstā rūgšanas loģistika, saglabāta identiska katrā vietā.

Centrālās Ražotnes Rentabilitātes Punkts

Vietu skaita aprēķins, kas parāda, kad centralizēta mīklas ražošana kļūst lētāka nekā svaigas mīklas gatavošana katrā atrašanās vietā.

Lāpstas-Līdz-Šķīvim Koeficients

Picas stundā caur krāsni, vietas stingrā jaudas robeža neatkarīgi no tā, cik daudz galdu vai šoferu tai ir.

Slice Margin Matrix

Peļņas tabula uz picu, ko izmanto, lai turētu ēdienkarti īsu un aizsargātu peļņu, kad ķēde aug pāri vietām.

Channel P&L Per Order

Viena pasūtījuma patiesā peļņa, sadalīta pēc izpildes kanāla (platformas piegāde, pašu piegāde, izņemšana), pēc komisijas un iepakojuma.

Density-Radius Model Metode piegādes rādiusa noteikšanai pēc pasūtījumu blīvuma uz pasta indeksu, nevis pēc neapstrādāta attāluma no vietas.

Fifteen-Minute Box Test Iepakojuma tests, kas pārbauda, vai pica joprojām pareizi ierodas pēc tipiskā piegādes ceļošanas laika.

Pizza Site Score Vērtēšanas modelis kandidātu atrašanās vietai, aptverot dzīvojamo blīvumu, gājēju plūsmu, konkurenci, un komunālo pakalpojumu padevi.

Manager Mandate Rakstīta definīcija tam, ko vietas vadītājs var izlemt viens pats, un kam vēl nepieciešams īpašnieks, katrā izaugsmes posmā.

Pizzaiolo Ladder Prasmju ceļš no stiepšanas caur cepšanu līdz lāpstai, ar laika un kvalitātes standartiem katrā pakāpienā, izmantots apmācībai, neatkarojot no viena zvaigznes pavāra.

Single-Source Risk Score Novērtējums tam, cik pakļauts ir bizness, kad vienai sastāvdaļai (parasti mocarellai) ir tikai viens piegādātājs.

Core-and-Flex Rule	Princips, ka zīmols saglabā mazu, fiksētu kodolu katrā vietā, vienlaikus atļaujot definētu, ierobežotu vietējo elastīgumu.
Multi-Site Scorecard	Iknedēļas salīdzināšanas lapa (picas darba stundā, mīklas atkritumi, piegādes laiks, siera izmaksas, atsauksmju vērtējums), ko izmanto, lai godīgi salīdzinātu vietas.
Payback Rule of 24	Empīrisks noteikums tam, cik mēnešus jaunas vietas investīcijai vajadzētu atmaksāties, pirms tiek atvērta nākamā vieta.
Weakest Site Rule	Disciplīna labot sliktāko darbības vietu pirms jaunas atvēršanas, jo viena slikta vieta velk uz leju visa zīmola vērtējumus.
Five-System Rule	Minimālās koplietotās sistēmas (POS, receptes, grafiks, iepirkumi, grāmatvedība), kas nepieciešamas piecu vietu neatkarīgajam bez galvenā biroja izveides.
Control-Capital Grid	Ietvars izaugsmes modeļu (uzņēmuma īpašums, partneris-operators, franšīze) izsvēršanai pret to, cik daudz kontroles un kapitāla katrs saglabā.

First-Site Test

Jautājums, kas tiek uzdots pirms jebkuras paplašināšanās: vai šī jaunā vieta joprojām garšotu un justos kā pirmā, ko pastāvīgais klients jau mīl?

Par autoru

Thibault Van de Sompele ir HappyChef, rezervāciju un darbības platformas restorāniem un viesnīcām, dibinātājs. Viņš dzīvo un strādā Esenā, Beļģijā, kur atrodas HappyChef mītne. Ar viņu var sazināties, rakstot uz thibault@happychef.cloud.