

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

Jak nezávislí majitelé pizzerií rostou z jedné restaurace na 5, aniž by se stali řetězcem

NAPSAL

Thibault Van de Sompele

Obsah

- | | |
|----|--|
| 01 | Proč Druhá Pizzerie Selhává Častěji Než První |
| 02 | Těsto Je Byznys |
| 03 | Centrální Výrobní Nebo Výroba Na Místě: Výrobní Rozhodnutí |
| 04 | Kapacita Pece Je Vaše Kapacita |
| 05 | Ekonomika Menu Pizzy |
| 06 | Problém Platforem: Ekonomika Doručování |
| 07 | Vlastní Doručení, Doručení Platformou Nebo Jen Vyzvednutí |
| 08 | Krabice Je Produkt V Doručování |
| 09 | Výběr Lokality Pro Pizzu |
| 10 | Manažer, Který Nejste Vy |
| 11 | Školení Pizzaiolů Ve Velkém Měřítku |
| 12 | Nákup Napříč Pobočkami |
| 13 | Jedna Značka, 3 Čtvrti |

- | | |
|-----------|---|
| 14 | Číslo, Která Porovnávají Pobočky |
| 15 | Financování Pobočky 2 Až 5 |
| 16 | Okénko Na Plátky, Kiosek A Jiné Formáty |
| 17 | Pověst Napříč Pobočkami |
| 18 | Centrální Systémy Bez Centrály |
| 19 | Franšíza, Partner Nebo Vlastnictví |
| 20 | Zůstat Nezávislý Ve Velkém Měřítku |

Úvod

Vedete jednu opravdu skvělou pizzerii a přemýšlíte, jestli druhá pobočka udrží stejný standard, nebo ho potichu rozředí? Vyšla vaše vlastní druhá pobočka už jako "blízká, ale ne správná", a nedokážete přesně pojmenovat proč? Zvažujete 5 poboček za 5 let proti riziku, že se stanete podnikem, který nechutná po ničem konkrétním? Pokud se vás cokoli z toho týká, čtěte dál — tato kniha byla napsána přesně pro toto rozhodnutí.

Tato kniha dává konkrétní, dosažitelný slib: až ji dočtete, budete se umět podívat na jakoukoli druhou, třetí nebo pátou pobočku pizzerie — vaši vlastní nebo kandidátku, kterou zvažujete — a vědět, s čísly místo pocitu, jestli udrží váš standard, nebo ho potichu naruší. Budete mít pojmenované nástroje, které můžete nahlas říct manažerskému týmu v úterý ráno: způsob, jak ohodnotit, zda je vaše první pobočka vlastně kopírovatelná, než podepíšete druhý nájem, model, jak přesně zjistit, kolik pizz za hodinu vaše pec dokáže vyprodukovat a co to číslo dělá s vaším stropem tržeb, pravidlo pro rozhodování, kdy vám má manažer zavolat a kdy ne. Nic z toho není teoretické. Ke každému nástroji je propracovaný příklad s realistickými čísly a každá kapitola končí něčím, co můžete udělat tento týden.

20 kapitol, jeden byznys, jeden produkt — a cíl je jednoduchý: zajistit, aby "téměř správné" už nikdy nemuselo stačit. Vydržte do poslední kapitoly a budete mít odpověď na otázku, která ve skutečnosti rozhoduje o tom, zda se 5 poboček vyplatí mít: ne

jak vyrůst větší, ale jak zůstat přesně tím podnikem, který stojí za kopírování, od začátku, při jakékoli velikosti. Pojdme na to.

KAPITOLA 1

Proč Druhá Pizzeria Selhává Častěji Než První

*Způsob, jakým děláš cokoli, je způsob,
jakým děláš všechno.*

— ZENOVÉ PŘÍSLOVÍ

Nikdo neotevívá druhou pizzerii s očekáváním, že bude horší než první. Přesně proto obvykle je. První pobočka měla zakladatele, který každé ráno ochutnával omáčku, který si všiml, když dodavatel mozzareilly změnil obsah vlhkosti, který v rukou cítil, když těsto kynulo o půl hodiny déle. Druhá pobočka má manažera, který se snaží ze všech sil s kartičkou receptu a telefonním číslem, na které zavolat, kdyby něco nešlo. Mezera mezi těmito dvěma situacemi je místo, kde většina druhých pizzerií potichu ztrácí to, co dělalo první úspěšnou.

Tento vzorec se odehrává s konzistencí, která přestává překvapovat každého, kdo to viděl několikrát. Majitel provozuje první pobočku 3, 4, 5 let. Stane se opravdu vynikající — ne prostřednictvím psaného systému, ale díky tisícům drobných úprav, které majitel prováděl v reálném čase, většinou aniž by si všiml, že je dělá. Tady narovná úhel lopaty, tam řekne někomu, aby vytáhl pizzu o 10 vteřin dřív, ochutná omáčku a potichu přidá špetku soli navíc před obsluhou, aniž by to kdekoli zapsal. Nic z toho není zdokumentováno, protože nic z toho ani nemuselo být — osoba, která to věděla, tam byla každý jediný den. Pak se otevře druhá pobočka 40 minut daleko, obsazená lidmi, kteří nikdy neviděli žádnou z těch tisíce úprav, pracujícími podle kartičky receptu, která zachycuje možná desetinu toho, co první pobočku skutečně dělalo úspěšnou. Pizza, která z toho vzejde, je blízka. Blízkost je past. Blízkost se dobře recenzuje první pár týdnů díky zbytkové dobré vůli z názvu značky, a pak přestane, a majitel zůstane přemýšlet, co se pokazilo, když upřímná odpověď zní, že se nepokazilo nic — nic nikdy nebylo specifikováno dostatečně přesně, aby to dopadlo dobře.

Zde je 5 selhávacích vzorců, které se objevují nejčastěji, protože rozpoznání vzorce včas je většina opravy.

Prvním je **odchylka receptury bez odhalení**. Recept na těsto je na papíře napříč pobočkami identický, ale skutečné těsto ne, protože papírové recepty vynechávají vše, na čem záleží — okolní teplotu kuchyně, teplotu vody podle ročního období, jak dlouho hnětač skutečně běží, než někoho odvolají k telefonu. Nikdo si toho celé týdny nevšimne, protože nikdo neochutnává pizzu z obou poboček ve stejný den.

Druhým je **řízení nadějí**. Majitel najme manažera, řekne mu "prostě dělej to, co děláme v první pobočce", a kontroluje ho telefonem jednou týdně. Naděje není systém. Manažer, kterému nikdy přesně neřekli, co "způsob, jak to děláme" znamená v číslech, si během měsíce vymyslí vlastní verzi, obvykle o něco levnější, o něco rychlejší verzi, protože k tomu vás vedení kuchyně pod tlakem tlačí.

Třetím je **nesoulad kapacity**. Nová pobočka je vybrána, protože nájem je dobrý nebo lokalita vypadá rušně, aniž by kdokoli zkontroloval, zda pec, prostor pro přípravu nebo dodávkový okruh skutečně unese objem, ve který majitel doufá. Lokalita, která vypadá jako skvělá realitní nabídka, a lokalita, která dokáže vyprodukovat 4 sta dobrých pizz v sobotu večer, jsou 2 různé otázky, a majitelé rutinně odpovídají jen na tu první.

Čtvrtým je **kanálový šok**. První pobočka si vybudovala pověst na konzumaci na místě a stálých zákaznících u okénka. Druhá pobočka, v nové čtvrti bez existující pověsti, se nakonec mnohem víc spoléhá na doručovací platformy jen aby vůbec

získala nějaký objem — a majitel objeví, obvykle kolem třetího měsíce, že struktura marže pobočky silně závislé na platformách vůbec nepřipomíná strukturu marže, na kterou je zvyklý.

Pátým je **kolaps kapacity zakladatele**. Toto je ten tichý. Majitel nepřestává mít zájem, prostě mu dojdou hodiny. 2 pobočky, 2 páteční večery, jeden člověk. Něco musí ustoupit, a je to téměř vždy kontrola kvality, protože kontrola kvality je úkol s nejméně viditelnými krátkodobými náklady, když se vynechá.

Zde je nástroj, který stojí za to předložit každému majiteli, než podepíše nájem na pobočku číslo 2: **Copyability Scorecard**. Klade přímou otázku — je vaše první pobočka vlastně systémem, nebo je to jen vy? Ohodnoťte svou první pobočku od 0 do 4 v každé ze šesti dimenzí: existuje písemná specifikace těsta, kterou by nový zaměstnanec mohl dodržet bez vaší přítomnosti; existuje písemný recept a specifikace porcí pro každou položku menu; dokáže váš současný nejlepší pizzaiolo naučit nového zaměstnance přijatelný standard pečení do dvou týdnů bez vaší osobní účasti; máte písemný kontrolní seznam otevírání a zavírání, který není jen ve vaší hlavě; funguje váš proces objednávání a inventáře bez vaší fyzické kontroly zásob; a dokáže někdo jiný v tuto chvíli vést celou páteční večerní směnu ve vaší stávající pobočce, když tam nejste, s výsledky, se kterými byste byli spokojeni, kdyby je viděl zákazník. 6 dimenzí, každá 0 až 4, celkem 24 bodů.

COPYABILITY SCORECARD

Součet šesti dimenzí (specifikace těsta, specifikace receptů, naučitelnost, kontrolní seznam otevírání/zavírání, nezávislost objednávání, nedohlížená páteční směna), každá hodnocená 0–4, celkem z 24.

Ilustrativně: majitelka se ohodnotí upřímně a přistane na 11 z 24 — slušné znalosti o jídle předávané personálu ledabyle, nic zapsáno, a tvrdé "ne" ohledně vedení páteční směny bez ní. To není podnik připravený ke kopírování. To je talentovaný jednatel s fanouškovskou základnou. Představte si tu samou majitelku o rok později: svou první pobočku ohodnotila na 11, strávila 10 týdnů zapisováním toho, co dosud žilo jen v jejích rukou, a otevřela svou druhou pobočku se skóre 19. Těsto v nové pobočce tentokrát nebylo jen blízké. Bylo správné, protože poprvé standard existoval někde jinde než v paměti jedné osoby. Oprava nízkého skóre není zrušení druhé pobočky — je to strávit 8 až 12 týdnů uzavíráním mezery na papíře, než utratíte jediné euro za druhý nájem, protože každý bod nad zhruba 16 z 24 odpovídá, napříč desítkami otevření druhých poboček, výrazně nižší šanci, že druhá pobočka bude potřebovat záchranný výjezd v prvních devadesáti dnech.

Těch 8 až 12 týdnů není ztracený čas, i když se cítí jako zpoždění, když se toužíte podepsat druhý nájem. Je to období, kdy se tisíc drobných nezapsaných úprav z prvního odstavce

této kapitoly promění v dokumenty, kontrolní seznamy a školicí rutiny, které by dokázal dodržet cizí člověk. Každý týden strávený psaním karty DNA těsta z příští kapitoly, natáčením pětiminutového školicího videa na roztahování a pečení, nebo měřením, jak dlouho novému zaměstnanci skutečně trvá dosáhnout přijatelného standardu pečení, je týden, který snižuje pravděpodobnost devadesátiminutové záchranné jízdy do druhé pobočky v sobotu večer 6 týdnů po otevření. Majitelé, kteří tento krok přeskočí, to obvykle dělají, protože setrvačnost se cítí dobře a papírování se cítí jako opak růstu. Není. Papírování, dobře provedené, je to, z čeho je růst ve skutečnosti udělán v podniku, kde kvalita žije v něčích rukou a něčím načasování.

Tento týden: ohodnoťte svou vlastní první pobočku upřímně na Copyability Scorecard, ideálně s vaším šéfkuchařem nebo nejlepším pizzaiolem, kteří ji ohodnotí nezávisle a porovnájí poznámky s vámi, protože mezera mezi vaším skóre a jejich je obvykle místo, kde se skrývá skutečný problém.

Začínáme

- 1 Ohodnotte svou první pobočku ve všech šesti dimenzích Copyability Scorecard, každou 0 až 4, a sečtete z 24.
- 2 Nechte svého šéfkuchaře nebo nejlepšího pizzaiola ohodnotit stejnou pobočku nezávisle, pak porovnejte oba scorecardy řádek po řádku.
- 3 Vypište každou z "tisíce drobných úprav", které děláte z paměti a které nikdy nikde nebyly zapsány.
- 4 Vyhradte 8 až 12 týdnů před podpisem druhého nájmu na uzavření mezery na papíře, ne na otevření pobočky.
- 5 Stanovte si cíl 16+ z 24, než se zavázete k druhé lokalitě.

KAPITOLA 2

Těsto Je Byznys

*Dej mi 6 hodin na pokácení stromu a první
4 strávím broušením sekery.*

— PŘIPISOVÁNO ABRAHAMU LINCOLNOVI

Zeptejte se kteréhokoli majitele pizzerie, co prodává, a většina řekne pizzu. To je špatná odpověď, nebo přinejmenším odpověď o jednu úroveň příliš mělká. To, co ve skutečnosti prodáváte, je konkrétní, opakovatelný výkon těsta, třikrát denně, pod tlakem, bez selhání. Všechno ostatní na menu — omáčka, sýr, náplně — je dekorace na vrcholu fermentačního procesu, který buď funguje, nebo ne. Zvládněte těsto správně a i průměrný výběr náplní stále přinese spokojené zákazníky. Zvládněte těsto špatně a nejlepší rajčata San Marzano a nejčerstvější buvolí mozzarella na světě talíř nezachrání.

Na tom záleží víc, ne míň, jakmile máte více než jednu pobočku, protože těsto je živá věc na hodinách, a hodiny se neškálují kopírováním a vkládáním. Majitel jedné pobočky spravuje jedno fermentační prostředí, které zná důvěrně — okolní teplotu jedné kuchyně, skutečnou provozní teplotu jedné chladicí místnosti oproti jejímu nastavení na knoflíku, obsah minerálů a sezónní kolísání teploty jednoho zdroje vody. Druhá pobočka má všechny tyto proměnné vynulované na neznámé hodnoty, a těsto je nemilosrdné k neznámým hodnotám. 2 hodiny kynutí při 22°C produkují výrazně jiné těsto než 2 hodiny při 19°C, a většina kuchyní netuší, že jejich skutečná okolní teplota kolísá tak moc mezi pomalým úterkem a nabitou sobotou se třemi běžícími pecemi.

Nástroj, který dávám před každého majitele otevírajícího druhou pobočku, je **karta DNA těsta** — jediný dokument, který specifikuje těsto ne jako recept, ale jako sadu kontrolovaných proměnných a přijatelných rozsahů, aby 2 pobočky vyrábějící "stejně těsto" mohly být skutečně kontrolovány jedna proti druhé,

místo aby se jen věřilo, že jsou stejné. Pokrývá 7 polí: typ mouky a procento bílkovin, procento hydratace, procento soli, typ a procento kvasnic, dobu míchání a cílovou konečnou teplotu těsta, dobu a teplotu hromadné fermentace a rozsah konečné doby a teploty chladicího kynutí. Každé pole dostane cíl a přijatelné tolerační pásmo, ne jen jediné číslo, protože specifikace bez tolerance je specifikace, kterou nikdo ve skutečnosti nedokáže trefit za reálných kuchyňských podmínek.

Ilustrativně, specifikace těsta v neapolském stylu může znít: mouka 00, bílkoviny 12,5 %; hydratace 62 %, tolerance ± 1 %; sůl 2,8 %; čerstvé kvasnice 0,15 %; míchat na konečnou teplotu těsta 24 °C, tolerance ± 1 °C; hromadná fermentace 2 hodiny při pokojové teplotě, tolerance ± 20 minut; chladicí kynutí 20 až 24 hodin při 4 °C. To není poetický popis rodinného receptu. Je to dokument, proti kterému může být ranní přípravář nové pobočky otestován teploměrem a váhou, a dokument, který můžete předat manažerovi a říct "toto je standard, ne návrh".

KARTA DNA TĚSTA

7 kontrolovaných proměnných, každá s cílem a toleračním pásmem: mouka/bílkoviny %, hydratace %, sůl %, kvasnice %, doba míchání a konečná teplota těsta, doba a teplota hromadné fermentace, rozsah doby a teploty chladicího kynutí.

2 detaily způsobují, že karta DNA těsta ve skutečnosti funguje ve fungující kuchyni, místo aby visela zalaminovaná a ignorovaná na zdi. Za prvé, každé pole potřebuje nástroj, ne odhad — sondový teploměr na teplotu těsta, váhu na hydrataci a sůl místo džbánu a špetky, teploměr v lednici, který se kontroluje proti knoflíku místo slepé důvěry, protože chladicí místnosti se odchyľují od svého zobrazeného nastavení častěji, než majitelé předpokládají, zejména ve starší použité jednotce koupené levně pro novou pobočku. Za druhé, karta potřebuje odpovědnou osobu v každé pobočce — jednu jmenovanou osobu, jejíž práce zahrnuje kontrolu karty proti realitě jednou týdně, ne "kdokoli má směnu", protože standard, za jehož kontrolu nikdo neodpovídá, je standard, který existuje jen v den, kdy jste ho napsali.

Druhou polovinou nástroje jsou **hodiny fermentace** — jednoduchý model rozvrhu, který pracuje zpětně od prvního naplánovaného pečení dne a stanovuje čas začátku každého předchozího kroku, aby se připravenost těsta přestala být pocitem a stala se schůzkou. Pokud vaše první pizza musí opustit pec v 11:30, a vaše chladicí kynutí potřebuje minimálně 22 hodin, vaše míchání musí proběhnout zhruba do 13:30 předchozího dne, s ohledem na dvouhodinovou hromadnou fermentaci a rezervu pro realitu personálu, jako je někdo přicházející o 10 minut později. Napište tento zpětný rozvrh pro každou denní dobu, kdy vaše pobočka funguje, vyvěste ho vedle hnětače, a proměnili jste "chlápek od těsta ví, kdy začít" — jediný bod selhání — v systém, který přežije den volna té osoby.

Budování Hodin Fermentace

- 1 Stanovte svůj první naplánovaný čas pečení dne.
- 2 Odečtete své minimum chladicího kynutí, abyste našli nejpozdější možný čas míchání.
- 3 Odečtete okno hromadné fermentace od tohoto času míchání.
- 4 Přidejte rezervu na běžnou realitu personálu, jako je pozdní příchod.
- 5 Napište zpětný rozvrh pro každou denní dobu a vyvěste ho vedle hnětače.

Zde se ukazuje ekonomika, a toto je část, kterou majitelé konzistentně podceňují: specifikace těsta s přísnými tolerancemi přímo snižuje odpad. Pobočka s volnou kontrolou fermentace obvykle vyhazuje koule těsta, které překynuly a povolily, nebo nedokynuly a nechtějí se pořádně roztáhnout, mírou, která ilustrativně činí 4–7 % denní produkce těsta v nedisciplinované pobočce oproti 1–2 % v pobočce s písemnou specifikací a vyvěšenými hodinami. V pobočce míchající 300 koulí těsta denně za přibližně 0,55 € nákladů na suroviny na kouli je tato mezera mezi 6 % a 1,5 % odpadu asi 7,40 € denně, neboli blízko 2 700 € ročně — peníze, které financují opravdu významnou část nákladů na otevření druhé pobočky, sedící uvnitř procesu, který většina majitelů nikdy nezměřila, protože je nikdy nenapadlo, že

odpad těsta je položka, kterou stojí za to sledovat odděleně od celkových nákladů na potraviny.

Vynásobte tuto mezeru napříč třemi pobočkami, každou s vlastní kontrolou fermentace a vlastní mírou disciplíny, a roční číslo přestává být zaokrouhlovací chybou a začíná se blížit platu juniorního manažera, sedící potichu uvnitř nákladové kategorie, kterou většina výsledovek pohrbí v obecné řádce "náklady na potraviny", kde ji nikdo nikdy neizoluje. Majitelé, kteří toto zachytí, jsou ti, kdo začnou 2 týdny v kuse vážit vyřazené koule těsta v každé pobočce — ne odhadovat, skutečně vážit, co skončí v koši při zavírání každý večer a zaznamenávat to proti celkovému namíchanému množství toho dne — protože číslo, které vidíte na podložce, mění chování v kuchyni rychleji, než to kdy dokáže jakýkoli memorandum zásad.

Tento týden: napište svou kartu DNA těsta pro těsto vaší současné nejlepší pobočky — každé pole, s tolerancemi, ne jen cíli — a vyvěste svoje hodiny fermentace vedle hnětače. Pokud nedokážete vyplnit každé pole z paměti bez kontroly, to je mezeru, kterou vaše druhá pobočka právě zdědí.

KARTA DNA TĚSTA — PŘÍKLAD SPECIFIKACE

Parametr	Specifikace
Hydratace	62–65 %
Hromadná fermentace	2 hodiny, pokojová teplota
Chladicí kynutí	24–72 hodin, 3–4 °C
Hmotnost koule	250 g ± 5 g
Odpočinek mimo lednici před použitím	60–90 minut
Stejně napříč pobočkami, každý den	Žádná místní odchylka povolena

Tento Týden

1

Napište svou kartu DNA těsta pro těsto své nejlepší pobočky, vyplňte všech 7 polí cílem a toleračním pásmem, ne jen cílem.

2

Kupte nebo potvrďte, že sondový teploměr a váha jsou v každodenním použití u hnětače namísto džbánů a špetky.

3

Jmenujte jednu odpovědnou osobu na pobočku, jejíž práce zahrnuje kontrolu karty proti realitě jednou týdně.

4

Napište hodiny fermentace zpětně od svého prvního času pečení a vyvěste je vedle hnětače.

5

Važte vyřazené koule těsta při zavírání po 2 týdny a zaznamenávejte denní míru odpadu proti celkovému namíchanému těstu.

KAPITOLA 3

Centrální Výrobna Nebo Výroba Na Místě: Výrobní Rozhodnutí

V Bohu věříme; všichni ostatní musí přinést data.

— W. EDWARDS DEMING

Někde mezi pobočkou 2 a 3 si téměř každý majitel pizzerie klade stejnou otázku: máme pokračovat ve výrobě těsta v každé pobočce, nebo bychom měli vybudovat jednu centrální kuchyni a distribuovat ho? Je to dobrá otázka, kterou většina majitelů klade ve špatný čas, protože se ptají emocionálně — "jsem unavený školením lidí od těsta v každé pobočce" — místo matematicky. Je to skutečné rozhodnutí se skutečným bodem zvratu, a pomýlit se v kterémkoli směru vás bude stát peníze na roky.

Emocionální verze otázky se obvykle objeví po špatném týdnu. Nový zaměstnanec v pobočce 3 míchá těsto 6 týdnů a stále nedokáže konzistentně trefit cíl hydratace, dávka jde v sobotu ven podkynutá, a majitel, vyčerpaný, se na místě rozhodne, že centralizace výroby vše vyřeší. Někdy by ano. Často by při třech pobočkách nevyřešila — vyměnila by jeden problém (školení týmů od těsta ve více pobočkách) za jiný, dražší (dodávkové vozidlo, chladicí řetězec a jediný bod selhání, který teď ovlivňuje každou pobočku najednou místo jen jedné). Toto rozhodnutí si zaslouží stejné číselné zacházení jako vše ostatní v této knize, ne rozhodnutí učiněné o nejhorší noci měsíce.

Výroba na místě udržuje těsto čerstvé, udržuje pizzaiola v každé pobočce kvalifikovaného a investovaného do produktu spíš než jen pečení něčího cizího výrobku, a vyhýbá se nákladům a složitosti dodávkového vozidla provádějícího denní jízdy. Znamená to také, že řídíte kvalitu fermentace v každé jedné pobočce nezávisle, což je přesně problém násobení z minulé kapitoly — více poboček znamená více míst, kde se karta DNA těsta může potichu odchýlit.

Výroba v centrální výrobě centralizuje dovednost a kontrolu kvality do jedné kuchyně vedené vašimi nejlepšími lidmi, distribuuje konzistentní produkt do každé pobočky a uvolňuje personál a prostor na úrovni pobočky pro obsluhu spíše než výrobu. Přidává také náklady na dopravu, riziko dopravy (opožděná nebo neúspěšná dodávka je teď krizí toho samého dne v každé pobočce po proudu) a skutečnou otázku, zda těsto, které cestovalo 2 hodiny v chlazeném voze, peče se stejně jako těsto, které nikdy neopustilo místnost, kde bylo namícháno.

Nástrojem zde je **bod zvratu centrální výroby** — model, který porovnává plně zatížené náklady na výrobu na místě proti centralizované výrobě plus distribuci, jako funkci počtu poboček, abyste mohli najít počet lokalit, při kterém vám centrální výroba skutečně začne šetřit peníze místo aby se jen cítila organizovaněji.

Postavte ho ze čtyř nákladových bloků. Za první, práce výroby na místě: hodiny týdně, které pobočka stráví konkrétně výrobou těsta — míchání, porcování, správa plechů — vynásobené plně zatíženými hodinovými mzdovými náklady. Za druhé, odpad na místě: z kapitoly 2, náklady na suroviny ztracené kvůli nekonzistenci fermentace, které mají tendenci být vyšší na pobočku, když každá pobočka školí vlastní tým od těsta od nuly. Za třetí, fixní náklady centrální výroby: nájem, vybavení a mzdy menšího, kvalifikovanějšího centrálního výrobního týmu, rozložené na tolik poboček, kolika sloužíte. Za čtvrté, náklady na distribuci: dodávka, řidič, palivo a náklady na chlazené balení na dodávkovou jízdu, typicky denní nebo obden náklady na pobočku podle vaší matematiky výroby a trvanlivosti.

Budování Bodu Zvratu Centrální Výrobní

- 1 Sečtěte hodiny výrobní práce na místě týdně na pobočku a vynásobte plně zatíženými hodinovými náklady.
- 2 Přidejte náklady na odpad z fermentace každé pobočky ze sledování karty DNA těsta z kapitoly 2.
- 3 Oceňte nájem, vybavení a kvalifikovanou práci hypotetické centrální výrobní, pak to rozložte na cílový počet poboček.
- 4 Odhadněte týdenní náklady na distribuci na pobočku: dodávka, řidič, palivo a chlazené balení.
- 5 Porovnejte celkové náklady na místě na pobočku proti celkovým nákladům centrální výrobní na pobočku při několika různých počtech poboček, abyste našli bod zvratu.

Ilustrativně: pobočka dělající vlastní těsto stráví přibližně 14 pracovních hodin týdně na výrobu za 16 €/hodinu plně zatíženo, plus asi 95 €/týden vyhnutelného fermentačního odpadu — řekněme 319 €/týden výrobních nákladů na pobočku, na místě. Centrální výrobní sloužící téže pobočce potřebuje o asi 2,5 méně pracovních hodin lokálně (někdo stále porcuje a dokončuje), takže náklady na místě klesnou na zhruba 135 €/týden, ale pobočka teď potřebuje distribuční jízdu v průměru za 45 €/týden, plus svůj podíl na fixních nákladech centrální výrobní — centrální kuchyně může stát 2 400 €/týden na nájmu, leasingu vybavení a kvalifikované práci, což rozloženo na 4 pobočky dělá

600 €/týden na pobočku. Celkové náklady modelu centrální výroby na pobočku: přibližně 780 €/týden. Při čtyřech pobočkách je centrální výroba dražší než výroba na místě, ne levnější — fixní náklady nesou příliš málo lokalit. Spusťte stejná čísla při osmi pobočkách a fixní náklady na pobočku klesnou na 300 €/týden, čímž se celkové náklady centrální výroby dostanou na asi 480 €/týden na pobočku proti nákladům na místě 319 €/týden — teď je výroba na místě stále levnější, ale mezera se prudce zúžila, a pokud je váš odpad na místě vysoký (nedisciplinované týmy od těsta v každé nové pobočce, což je běžné přesně tehdy, když rostete nejrychleji), bod zvratu může nastat už při pěti nebo šesti pobočkách.

Číslo, na kterém skutečně záleží, není univerzální pravidlo "centrální výroba při N pobočkách" — je to váš vlastní bod zvratu, a ten se posouvá s vaší mírou odpadu, vašimi lokálními mzdovými náklady a efektivitou fixních nákladů vaší centrální výroby. Majitelé, kterým se toto nejkonzistentněji daří dobře, přistávají s bodem zvratu někde mezi pěti a devíti pobočkami, téměř nikdy před čtyřmi a málokdy stojí za odklad za 10.

Existuje také kvalitativní rozměr, který čistý nákladový model nezachycuje, a měli byste ho zvážit záměrně, místo aby o tom rozhodl jen tabulkový procesor. Těsto, které cestuje 2 hodiny v chlazeném voze a dokončuje své chladicí kynutí v ledničce druhé pobočky, není automaticky horší než těsto namíchané na místě — profesionální pekárny a pizzové řetězce denně dokazují, že může být vynikající — ale přidává krok, kde se může něco pokazit, s čím jedna pobočka nikdy nemusí řešit: porucha dodávky, teplotní výkyv při nakládání, řidič, který zpozdí

právě to ráno, kdy vaše sobotní brunch špička potřebuje těsto přesně v 10 ráno. Než se zavážete k modelu centrální výroby, spusťte ho paralelně s výrobou na místě v jedné pobočce po dobu čtyř až šesti týdnů, sami naslepo ochutnejte výsledky proti standardu své karty DNA těsta, a teprve pak se rozhodněte, zda jsou úspory nákladů hodné dodatečného logistického rizika při vašem skutečném počtu poboček.

Tento týden: postavte si vlastní 4 nákladové bloky s vašimi skutečnými čísly, byť přibližně, a spočítejte, jaký je váš skutečný počet poboček pro bod zvratu — pak to porovnejte s tím, kolik poboček plánujete mít za 3 roky, abyste dnes věděli, zda budujete směrem k byznysu navždy na místě, nebo centrální výrobně, pro kterou byste měli teď začít hledat prostor.

Uved'te To Do Praxe

- 1 Sečtete své hodiny výrobní práce na místě týdně na pobočku a vynásobte svými plně zatíženými hodinovými mzdovými náklady.
- 2 Vytáhněte své náklady na odpad z fermentace z kapitoly 2 na pobočku pro vyplnění druhého nákladového bloku.
- 3 Oceňte nájem, vybavení a kvalifikovanou práci hypotetické centrální výroby pro sestavení bloku fixních nákladů.
- 4 Odhadněte týdenní náklady na distribuci na pobočku (dodávka, řidič, palivo, chlazené balení) pro čtvrtý blok.
- 5 Spočítejte svůj vlastní počet poboček pro bod zvratu centrální výroby a porovnejte ho se svým tříletým plánem poboček.

KAPITOLA 4

Kapacita Pece Je Vaše Kapacita

Nemůžeš řídit to, co neměříš.

— PŘIPISOVÁNO PETERU DRUCKEROVI

Majitelé, kteří narazí na zeď růstu, nakonec řeknou nějakou verzi téhož: "byli jsme narváni, ale tu noc jsme nevydělávali peníze." Devětkrát z deseti je skutečný příběh ten, že jídelna mohla posadit víc lidí, než pec ve skutečnosti dokázala nakrmit, a nikdo nikdy neudělal matematiku, aby si všiml toho nesouladu, než ho stál plně obsazenou, podvýdělečnou sobotu.

Představte si tu scénu, protože je to obraz známý téměř každé rostoucí pizzerii: každý stůl plný, patnáctiminutová čekací listina u dveří, servírky spěchající, a přesto se objednávky v kuchni hromadí na kolejnici lopat rychleji, než je pec dokáže vyčistit. Zákazníci čekají 40 minut na pizzu, která by měla trvat 10. Někteří odejdou. Někteří si objednájí méně příloh, protože jsou naštvaní místo uvolnění. Majitel se podívá na narvanou místnost a dobré vrcholové číslo a předpokládá, že byznys prosperuje, když upřímné čtení je takové, že pobočka nechala peníze na stole tím, že nedokázala obsloužit poptávku, která už stála ve dveřích. Toto je jednoznačně nejběžnější chybná diagnóza kapacity specifická pro pizzu, protože úzké hrdlo pizzy je tak často neviditelné — není to chybějící pokladna, chybějící servírka nebo chybějící stůl. Je to krabice, která dokáže pojmout jen tolik tepla vykonávajícího tolik práce za hodinu, a to číslo se málokdy spočítá, dokud už nebylo problémem měsíce.

Vaše pec má tvrdé číslo: pizzy za hodinu. Toto číslo není měkký cíl — je to absolutní strop tržeb vaší pobočky pro jakoukoli danou hodinu, bez ohledu na to, kolik personálu najmete, kolik máte stolů nebo jak dobrý je váš marketing. Jídelna s 80 místy a pecí schopnou 60 pizz za hodinu je funkčně restaurací na 60 pizz za hodinu v kostýmu 80 míst.

Výpočtem je **poměr od-lopatty-k-talíři**, a je postaven ze tří vstupů: doby pečení na pizzu (minuty, které fyzicky sedí v peci), kapacity patra nebo desky (kolik pizz se vejde do pece současně) a režie nakládání/vykládání — vteřiny, které kvalifikovaný pizzaiolo stráví vkládáním pizzy dovnitř a vytahováním jedné ven, na čemž záleží víc, než si majitelé myslí, protože je to mrtvý čas, kdy pec nevaří. Pec na dřevo neapolského typu možná upeče pizzu za 90 vteřin, ale vejde se do ní jen jedna, možná 2 najednou, a vyžaduje vysoce kvalifikovaného operátora lopaty, aby udržel režii nakládání/vykládání nízkou. Patrová pec může péct za 6–8 minut, ale vejde se do ní 6 pizz na dvou patrech, a snese méně zkušeného operátora. Ty produkují velmi odlišná čísla propustnosti, která majitelé zřídka explicitně počítají — jen cítí, že pec "zpomaluje" v rušný večer, aniž by znali skutečný strop, na který narážejí.

POMĚR OD-LOPATY-K-TALÍŘI

**(Kapacita patra ÷ doba pečení v minutách) ×
60, upraveno dolů o vteřiny režie
nakládání/vykládání na pizzu, dává pizzy
vyrobitelné za hodinu.**

Ilustrativně: dvoupatrová plynová pec, 4 pizzy na patro, 7minutová doba pečení, s průměrnou režíí nakládání/vykládání 20 vteřin na pizzu obsluhovanou jedním zkušeným pizzaiolem

pracujícím na obou patrech. 8 pizz vaří se současně, každá trvá 7 minut plus čas navíc na vložení — v praxi tato pec, dobře vedená, produkuje kolem 55–60 pizz za hodinu na plný výkon, ale jen pokud pizzaiolo nikdy nemusí přestat, aby taky připravoval, odpovídal na telefon nebo opravoval špatně odpálenou objednávku. Přidejte druhou osobu čistě věnovanou nakládání a vytahování a můžete to posunout směrem k 65–70, protože úzkým hrdlem nikdy skutečně nebyla fyzika pece, byl to jeden člověk, který ji řídil.

Toto je poznatek, který by měl změnit, jak přemýšlíte o výdajích na kapacitu: druhá pec je velmi často levnější než víc míst k sezení. Přidání 20 míst do jídelny znamená víc nábytku, víc podlahové plochy (nájem), víc personálu na sále, a nic to nedělá pro váš strop propustnosti, pokud kuchyně stále nedokáže vyrobit víc pizz za hodinu, aby ta místa naplnila. Druhá patrová pec naproti tomu může stát tolik, kolik by stály 3 měsíce toho dodatečného nájmu za rozšířenou jídelnu, a přímo zvedá váš strop tržeb pro každou zbývajících hodinu, kdy byznys provozujete. Majitelé přistávají na špatné straně tohoto kompromisu častěji, než by čekali — krásná rozšířená jídelna, která stále tvoří úzké hrdlo přesně na těch samých 60 pizzách za hodinu jako před renovací, protože se nikdo nedotkl pece.

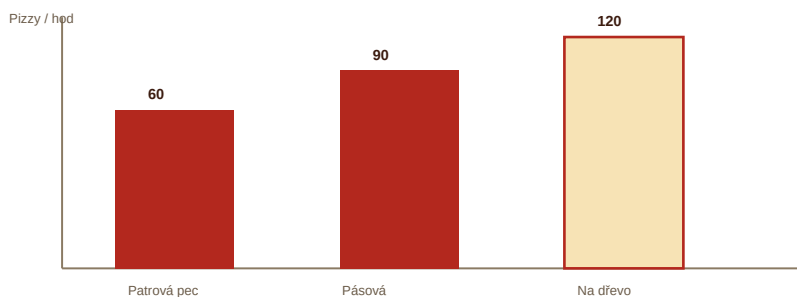
Stojí také za to oddělit 2 různé problémy kapacity, kterým rostoucí majitel čelí, protože vyžadují různé opravy. Prvním je propustnost v ustáleném stavu — dokáže vaše pec udržet danou míru pizz za hodinu 3 nebo 4 hodiny v kuse, aniž by pizzaiolo vyhořel nebo kvalita klesala s nástupem únavy. Druhým je kapacita minutového náporu ve špičce — patnáctiminutové okno

kolem 19:45, kdy objednávka každého stolu dorazí do kuchyně během okamžiků od sebe, což je stejnou měrou problém fronty jako problém propustnosti, a který dokáže vyřešit druhá, menší pec věnovaná čistě absorbování náporů špičky levněji než zdvojnásobení stopy vaší hlavní pece. Majitelé více poboček řešící své nejhorší páteční večerní zácpy často zjistí, že oprava vůbec neznamena výměnu hlavní pece, ale přidání kompaktní sekundární patrové pece o velikosti právě takové, aby srazila vrchol patnáctiminutového náporu, zatímco zbytek týdne stojí studená.

Postavte **plánovač kapacity špičkové hodiny** pro svou vlastní pobočku: vezměte svůj poměr od-lopaty-k-talíři (pizzy/hodinu při plném úsilí) a porovnejte ho proti svému skutečnému objemu objednávek ve špičkové hodině z dat POS za posledních 8 víkendů. Pokud vaše špičková hodina pravidelně naráží na 90%+ vašeho vypočítaného stropu propustnosti, nejste podstavu obsazení u pokladny nebo u dveří — jste omezeni pecí, a žádné množství náboru na sál neopraví páteční večer, který je ve skutečnosti omezen tím, jak rychle může těsto opustit patro. Pokud vaše špičková hodina pohodlně sedí pod 70 % stropu, vaše úzké hrdlo je jinde — pravděpodobně rychlost sálu, dostupnost dodávkových řidičů, nebo samotná poptávka — a druhá pec by byla drahá odpověď na otázku, kterou se nikdo neptal.

Tento týden: spočítejte svůj vlastní poměr od-lopaty-k-talíři pomocí vaší skutečné doby pečení, kapacity patra a upřímné režie nakládání/vykládání, pak vytáhněte posledních 8 víkendů počtů objednávek ve špičkové hodině z vašeho POS a podívejte

se, jak blízko stropu běžíte. Pokud jste nad 85 %, začněte cenit druhou pec, než začnete cenit větší jídelnu.



POMĚR OD-LOPATY-K-TALÍŘI PODLE TYPU PECE — ČÍSLO, KTERÉ STANOVUJE SKUTEČNÝ STROP KAPACITY VAŠÍ POBOČKY

Začínáme

- 1 Spočítejte svůj poměr od-lopaty-k-talíři ze skutečné doby pečení, kapacity patra a upřímné režie nakládání/vykládání.
- 2 Vytáhněte posledních 8 víkendů počtů objednávek ve špičkové hodině ze svého POS.
- 3 Porovnejte objem špičkové hodiny proti svému stropu propustnosti jako procento.
- 4 Pokud jste nad 85 %, získejte nabídku na druhou pec, než oceníte větší jídelnu.
- 5 Pokud jste pod 70 %, podívejte se místo pece na rychlost sálu a dostupnost řidičů.

KAPITOLA 5

Ekonomika Menu Pizzy

Jednoduchost je nejvyšší sofistikovanost.

— PŘIPISOVÁNO LEONARDU DA VINCI

Menu pizzerií mají specifický způsob umírání tisícem drobných přídavků. Stálý zákazník požádá o houby navíc, a majitel řekne ano, protože odmítnout kvůli náplni se zdá malicherné. Nový pizzaiolo chce přidat svůj podpisový výtvar. Trendový článek říká, že lanýžový olej právě zažívá svůj moment. Žádné z těchto jednotlivých rozhodnutí nepůsobí, že by cokoli stálo, a každé samostatně skutečně nic nestojí. Souhrnně, přes 2 nebo 3 roky, promění strohé, výdělečné, snadno proveditelné menu se 14 pizzami v rozlezlé menu s 30 položkami, kde nikdo — ani majitel, ani manažeři, ani noví zaměstnanci v pobočce 3 — vlastně neví, které položky vydělávají peníze.

Užitečná diagnostická otázka pro majitele v této pozici: podejte vytištěné menu nejnovějšímu pizzaiolovi a požádejte ho, aby pojmenoval správné hmotnosti náplní pro každou položku bez jakéhokoli nahlížení. Kolik by uhodl správně? V jedné době vedené pobočce zní odpověď obvykle "většinu", protože opakování a blízkost majiteli vyplňují mezery, které písemné specifikace nechávají otevřené. V byznysu se třemi pobočkami, kde bylo totéž menu zkopírováno do dvou dalších lokalit vedených lidmi, kteří nikdy neviděli, jak původní majitel tvořil recepty podle citu, upřímná odpověď rychle klesá — a klesá nejrychleji přesně u položek s nízkým objemem, které se objednávají tak zřídka, že nikdo nemá dost opakování na vybudování svalové paměti kolem nich, což je přesně kvadrant mrtvé váhy, který tato kapitola za chvíli identifikuje.

Představte si pizzaiola ve dvouměsíční třetí pobočce, uprostřed páteční špičky, zírajícího na objednávku pizzy, kterou udělal přesně dvakrát předtím. Sáhne po "velkorysé hrstce" speciální

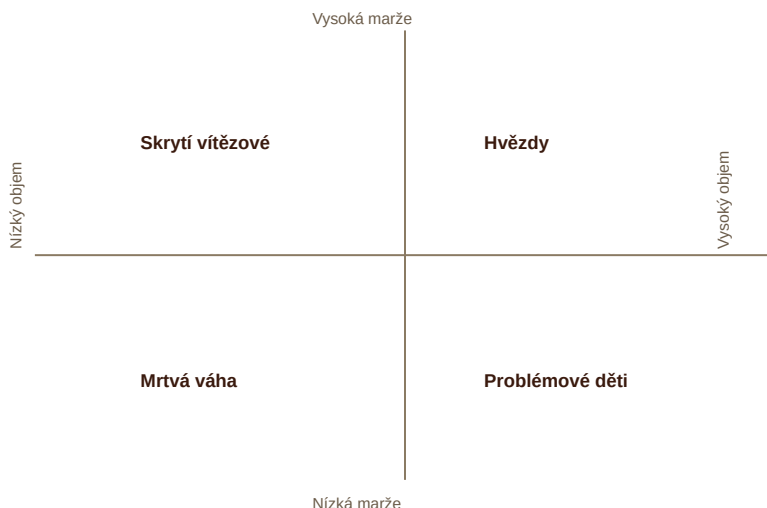
sýrové směsi, protože to říká receptová karta, a velkorysá pro ni znamená něco jiného, než znamenalo pro majitelku, která tu kartu napsala 2 roky a jednu čtvrt' dál. Nikdo si té noci nevšimne dvaceti gramů navíc. Všichni si toho nakonec všimnou na roční faktuře za sýr.

Základní ekonomika menu pizzy prochází jednou surovinou víc než jakoukoli jinou: sýrem. Mozzarella je typicky jediný největší variabilní náklad na vaší výsledovce pizzy, a je také surovinou nejnáchylnější k tomu, čemu tato kniha říká **plazení náplní** — pomalý, neviditelný růst průměrných gramů sýra a náplní jdoucích na každou pizzu, jak se personál obměňuje a "velkorysá hrstka" je pokaždé reinterpretována velkoryseji, když nový zaměstnanec sleduje starého zaměstnance dělat to o trochu víc, než je specifikace. Pizza specifikovaná na 120 g mozzarely, která se odchýlí na 145 g během osmnácti měsíců, násobená napříč každou prodanou pizzou, je únik marže, kterého si nikdo nevšimne na žádné jednotlivé účtence a všichni si ho všimnou na ročním procentu nákladů na potraviny.

Nástrojem je **Slice Margin Matrix** — každá pizza na vašem menu, vynesená na dvou osách: příspěvková marže v eurech a objem prodeje jako podíl na celkovém prodeji pizzy. To produkuje 4 kvadranty, a každý vám říká něco jiného, co dělat. Vysoká marže, vysoký objem: vaše hvězdy — chraňte je, nikdy nedovolte, aby se jejich specifikace odchýlila, propagujte je. Vysoká marže, nízký objem: skrytí vítězové — stojí za malé postrčení v umístění v menu nebo doporučení personálu, aby se zvýšil objem. Nízká marže, vysoký objem: vaše problémové děti — ty požírají vaše procento nákladů na potraviny přesně proto,

že je zákazníci milují, a potřebují buď malou, opatrnou úpravu ceny, nebo zpřísnění specifikace, ne odstranění. Nízká marže, nízký objem: mrtvá váha — pizzy, které existují, protože je někdo kdysi měl rád, které přidávají složitost přípravy, skladové položky a zmatek v menu, aniž by si zasloužily své místo.

Ilustrativně: Margherita za cenu 11 €, stojící 3,20 € na surovinách včetně 130 g mozzarely za 9,40 €/kg, přináší příspěvkovou marži 7,80 € — a pokud je vaším nejprodávanějším artiklem, je to hvězda. "4 maso deluxe" za cenu 16 €, naložená 180 g mozzarely plus salámem, šunkou, slaninou a klobásou, může stát 7,90 € na surovinách — příspěvková marže jen 8,10 €, sotva víc eur než Margherita navzdory ceně o 45 % vyšší, a pokud je to také položka s vysokým objemem, je to potichu nejhorší pizza na vašem menu k prodávání víc, ne nejlepší, čistě proto, že náklady na náplně rostou rychleji než cena.



SLICE MARGIN MATRIX — VYNESENÍ KAŽDÉ PIZZY PODLE PŘÍSPĚVKOVÉ MARŽE A OBJEMU PRODEJE

Proto kratší menu konzistentně předčí delší napříč více pobočkami, a není to vlastně estetický argument — je to argument o provedení. Menu se 14 položkami znamená, že každý pizzaiolo v každé pobočce dokáže přesně udržet každou specifikaci v hlavě. Menu s 30 položkami znamená, že specifikace žijí na kartách, které nikdo nekontroluje během páteční špičky, porce sýra se v každé pobočce odchyľují jinak, protože personál každé pobočky si vyvinul vlastní zkratku pro položky, které dělá méně často, a vaše Slice Margin Matrix se stává nemožné udržovat aktuální, protože třetina položek se prodává příliš zřídka na to, aby vůbec vygenerovala spolehlivý obraz marže.

Spustíte Slice Margin Matrix na svém celém menu, ilustrativně napříč, řekněme, 22 položkami: velmi často zjistíte, že 6 až 8 z nich sedí v kvadrantu mrtvé váhy, přispívajíc dohromady méně než 3 % celkových prodejů pizzy, přitom nesouc plný podíl vaší skladové složitosti, doby školení přípravy a rizika odchylky specifikace. Vyřazení těchto položek vás zřídka kdy stojí smysluplné tržby — většina toho objemu migruje k vašim hvězdám a skrytým vítězům, kteří jsou už vašimi nejmaržovějšími položkami — zatímco to výrazně zjednodušuje školení v každé pobočce, kterou se snažíte otevřít.

Přílohy a nápoje si také zaslouží místo v této analýze, protože jsou často tichým ziskovým motorem, který dotuje menu pizzy ceněné pro konkurenceschopnost spíše než čistou marží. Košík česnekového pečiva nebo přílohový salát často nese procento příspěvkové marže výrazně nad jakoukoli pizzou na menu, jednoduše protože náklady na suroviny jsou nízké a zákazníci necenově porovnávají přílohu s konkurencí tak, jak si mentálně cenově porovnávají Margheritu. Plechovkový nebo čepovaný nápoj podobně rutinně dodává příspěvkovou marži přes 70 %. Nic z toho se neukáže, pokud se vaše maržová analýza dívá jen na pizzy — a znamená to, že manažer zaměřený čistě na objem prodeje pizzy optimalizuje špatné číslo, zatímco manažer vyškolený navrhnout přílohu a nápoj s každou objednávkou potichu chrání celkovou marži pobočky víc, než by dokázalo jakékoli rozhodnutí specifické pro pizzu.

Tento týden: postavte čtyřkvadrantovou matici pro své skutečné menu pomocí dat prodeje na úrovni položek za posledních 90 dní a vašich skutečných nákladů na suroviny na pizzu — ne

předpokládaných nákladů, vašich skutečných aktuálních hmotností sýra a náplní, zvážených, pokud jste je nezkontrolovali už chvíli. Identifikujte svůj kvadrant mrtvé váhy a rozhodněte, pro každou položku v něm, zda si zaslouží místo na menu, které se chystáte požádat druhou a třetí pobočku, aby dokonale provedla.

SLICE MARGIN MATRIX — PŘÍKLAD MENU

Pizza	Náklady na potraviny	Cena v menu	Marže
Margherita	€1.40	€9.50	85%
Pepperoni	€2.10	€11.00	81%
Čtyřsýrová	€2.60	€12.50	79%
Prosciutto a rukola	€3.30	€14.00	76%
Cílový průměr menu	—	—	80%+

Tento Týden

- 1 Vytáhněte 90 dní dat prodeje na úrovni položek a vaše skutečné, aktuální náklady na suroviny na pizzu — zvažte sýr, pokud jste to nekontrolovali nedávno.
- 2 Vyneste každou pizzu do čtyř kvadrantů Slice Margin Matrix: hvězdy, skrytí vítězové, problémové děti, mrtvá váha.
- 3 Identifikujte položky sedící v kvadrantu mrtvé váhy a rozhodněte, zda si každá zaslouží místo.
- 4 Zkontrolujte marže příloh a nápojů a vyškolte personál navrhopat po jednom z každého s každou objednávkou.
- 5 Vyřaďte potvrzené položky mrtvé váhy a zjednodušte menu před školením druhé nebo třetí pobočky na něm.

KAPITOLA 6

Problém Platforem: Ekonomika Doručování

Cena je to, co platíš. Hodnota je to, co dostaneš.

— WARREN BUFFETT

Poprvé, když majitel položí výkaz doručovací platformy vedle interních dat objednávek, obvykle nastane dlouhá pauza. Ne proto, že by sazba provize byla překvapením — většina majitelů dokáže z paměti citovat podíl své platformy, někde mezi 20 % a 35 % podle dohody a trhu. Pauza přichází, když vidí, co ta provize skutečně dělá s marží pizzy, jakmile se přidá k nákladům na suroviny, balení a platebnímu poplatku platformy, a uvědomí si, že pizza, která na menu vypadá výdělečně, může být téměř na hranici rentability, nebo hůř, v okamžiku, kdy odejde přes platformu.

Zde je aritmetika, kterou většina majitelů nikdy explicitně neprovedla. Vezměte pizzu v ceně 14 € v podniku. Náklady na suroviny, ilustrativně, 4,10 €. Balení na doručení, dalších 0,35 €, které neplatíte u objednávky k jídlu na místě. Provize platformy 28 % z 14 € činí 3,92 €. Přidejte podíl platformy na zpracování plateb, často zahrnutý, ale běžící zhruba na dalších 2–3 %, řekněme 0,35 €. Celkové náklady na doručení té pizzy přes platformu: 8,72 €, což ponechává příspěvkovou marži 5,28 € — oproti 9,55 € za stejnou pizzu prodanou v podniku. Pizza z platformy vydělá 55 % toho, co vydělá pizza z podniku, se stejnými surovinami, stejnou prací na její výrobu, stejným časem v peci. Propust'te dost objemu tím kanálem, aniž byste rozuměli té mezeře, a pobočka může mít rušný, plně obsazený večer a přesto vykázat zklamávající týden, protože "rušný" a "výdělečný" se potichu staly různými otázkami podle toho, kterým kanálem objednávka přišla.

CHANNEL P&L PER ORDER

**Cena v menu – náklady na suroviny – balení
na doručení – provize platformy – poplatek za
zpracování plateb = příspěvková marže,
počítaná zvlášť pro každý kanál.**

Nástrojem je **Channel P&L Per Order** — stejná pizza, stejné suroviny, propuštěné každým kanálem, který vaše pobočka skutečně používá (na místě, s sebou, vlastní doručení a každá platforma třetí strany zvlášť, protože jejich provizní struktury se málokdy shodují), abyste viděli příspěvkovou marži podle kanálu místo jediného kombinovaného průměru, který problém skrývá. Kombinované průměry jsou nebezpečné právě proto, že mohou vypadat zdravě — pobočka s 40 % objednávek přes platformu při 55 % plné marže, kombinovaná s 60 % objednávek při plné marži na místě a s sebou, stále ukazuje celkovou marži, která na měsíční výsledovce vypadá přijatelně, přitom skrývá, že téměř polovina vašeho růstu objemu objednávek přichází přes kanál, který vám platí nejméně za pizzu.

To neznamená přestat s platformami — to by byla špatná lekce, protože dosah je skutečný a získávání nových zákazníků přes platformu je často jediný dostupný způsob, jak se nová druhá nebo třetí pobočka vůbec objeví v prvních pár měsících. Znamená to používat platformy záměrně, pro práci, na kterou jsou skutečně dobré, místo abyste je automaticky brali jako svůj primární kanál, protože se to tak stalo, aniž by to kdokoli rozhodl.

Platformy jsou vynikající v dosahu — zákazník v nové čtvrti objevuje, že vaše druhá pobočka existuje, prohlíží stránku kategorie, zkouší vás poprvé s nízkým závazkem. Jsou drahé jako kanál pro opakované zákazníky, protože každá jednotlivá objednávka od věrného stálého zákazníka platí stejnou 28% provizi, navždy, pokud s tím něco neuděláte.

Tím "něčím" je **plán migrace na přímé objednávky**: záměrná posloupnost přesunu zákazníka z jeho první objednávky na platformě do přímého vztahu s vaší pobočkou, aniž byste předstírali, že platforma neexistuje. Krok jedna, každá krabice, která jde ven přes platformu, stále nese kartičku nebo tištěnou vložku nabízející skromnou, opravdovou pobídku — řekněme 10 % slevu — na objednání přímo příště, protože podmínky platformy typicky zakazují slevy na jejich vlastním kanálu, ale málokdy zakazují propagaci vašeho vlastního. Krok 2, váš vlastní objednávkový systém (web nebo aplikace) musí být přinejmenším stejně rychlý a snadný jako platforma, protože zákazník, který jednou vyzkouší přímé objednávání a zjistí, že je nemotorné, se natrvalo vrátí k platformě a neřekne vám nic o tom proč. Krok 3, sledujte to — podíl opakujících se zákazníků, kteří přešli z objednávek nejdřív-přes-platformu na objednávky nejdřív-přímo, je číslo, které stojí za sledování měsíčně na pobočku, protože je nejlepším jediným prediktorem, zda se vaše struktura marže časem přiklání k podmínkám platformy nebo k vašim vlastním.

Ilustrativně, pobočka spouštějící tuto migraci záměrně — vložené kartičky, opravdu rychlý tok přímého objednávání a personál vyškolený zmiňovat to při vyzvedávání — se může posunout ze

65% podílu objednávek na platformě na 48% podíl za 8 měsíců, bez jakéhokoli poklesu celkového objemu objednávek, protože objednávky nezmizely, jen se přesunuly na kanál platící téměř dvojnásobnou marží na pizzu. V pobočce dělající 1 800 pizz měsíčně je přesun i jen 15 procentních bodů objemu z platformy na přímo, při přibližně 4,30 € rozdílu marže vypočítaném výše, hodný v řádu 1 160 € měsíčně obnovené příspěvkové marže — peníze, které tam vždy byly, jen se vyplácely dveřmi provizi platformy místo aby zůstaly v byznysu.

Ještě jedno rozlišení, které stojí za explicitní zmínku, protože majitelé si to neustále pletou: ne všechny provizní struktury platforem jsou stejné a majitelé více poboček mají páku, kterou majitelé jedné pobočky nemají. Jakmile provozujete 3, 4, 5 poboček přes stejný účet platformy, máte skutečnou vyjednávací pozici — skutečná, srovnatelná objemová data napříč více lokalitami, která může manažer účtu platformy interně použít k odůvodnění nižší kombinované sazby, zejména pokud jste ochotni zavázat se k výraznému umístění nebo exkluzivitě na jedné platformě před konkurentem. Málo nezávislých majitelů se kdy zeptá. Pizzerie s více pobočkami zajistily snížení provize o 2 až 4 procentní body jednoduše tím, že představily svá vlastní data Channel P&L Per Order zástupci platformy a zeptaly se přímo, vyzbrojeny čísly místo vágní stížnosti na vysoké poplatky — rozdíl mezi "vaše provize se zdá drahá" a "tady je přesně, kolik mě to stojí za objednávku napříč čtyřmi pobočkami, a tady je objem, ke kterému se mohu zavázat za lepší sazbu" je rozdíl mezi ignorováním a získáním schůzky.

Tento týden: vezměte jednu ze svých nejprodávanějších pizz a spusťte Channel P&L Per Order napříč každým kanálem, kterým vaše pobočka skutečně prodává, pomocí vašich skutečných provizních sazeb a skutečných nákladů na balení. Pokud ještě nemáte pobídku k přímému objednávání v každé krabici platformy, napište text vložené kartičky ještě dnes — stojí to téměř nic a je to první krok migračního plánu, který se sčítá po léta.

Začínáme

- 1 Spustíte Channel P&L Per Order na nejprodávanější pizze napříč každým kanálem — na místě, s sebou, vlastní doručení a každá platforma zvlášť.
- 2 Porovnejte skutečnou příspěvkovou marži podle kanálu s vaším měsíčním kombinovaným průměrem, abyste viděli, co skrývá.
- 3 Napište text vložené kartičky nabízející skutečnou slevu na přímou objednávku a vložte ho do každé krabice platformy tento týden.
- 4 Otestujte rychlost toku objednávek na vašem vlastním webu nebo aplikaci proti platformě a opravte jakékoli tření, které najdete.
- 5 Pokud provozujete 3 nebo více poboček, požádejte o schůzku se svým zástupcem platformy a přineste svá vlastní data Channel P&L.

KAPITOLA 7

Vlastní Doručení, Doručení Platformou Nebo Jen Vyzvednutí

Ne všechno, co lze spočítat, se počítá, a ne všechno, co se počítá, lze spočítat.

— PŘIPISOVÁNO WILLIAMU BRUCEU CAMERONOVÍ

Každé rozhodnutí o naplnění objednávky v tomto byznysu je rámováno jako otázka vzdálenosti, a to je špatný rámeček. Majitelé se ptají "jak daleko bychom měli doručovat?", jako by vzdálenost sama rozhodovala o ziskovosti, a nastaví doručovací okruh na mapě — 3 kilometry, 5 kilometrů — na základě pocitu, jak daleko je "rozumné". Skutečným hnacím motorem ziskovosti doručení není vzdálenost. Je to hustota: kolik doručitelných objednávek sedí uvnitř okruhu, který nakreslíte, protože náklady na kurýra ovládá čas, a čas ovládá to, jak daleko od sebe jsou po sobě jdoucí zastávky, ne to, jak daleko je od podniku jakákoli jednotlivá zastávka.

Toto je také rozhodnutí, které majitelé nejčastěji dělají jednou, při otevření první pobočky, a pak už nikdy nepřehodnotí — i když se vzorec objednávek pobočky za 2 nebo 3 roky úplně změní. Okruh nastavený na dohadech z týdne otevření se doslovně kopíruje do nastavení každé následující pobočky, včetně platformních výpisů, kde příliš široký okruh znamená, že řidiči tráví většinu placené hodiny jízdou místo doručování, a příliš úzký okruh znamená ponechání skutečně výdělečné, husté blízké poptávky neobsloužené, protože nikoho nenapadlo ji rozšířit, jakmile se vzorec objednávek čtvrti vyjasnil ze skutečných dat.

Představte si 2 pětikilometrové okruhy. Jeden leží nad hustou obytnou oblastí s úzkými ulicemi a bytovými domy — řidič dokáže realisticky dokončit 4 zastávky za hodinu uvnitř. Druhý se rozprostírá do méně husté příměstské nebo poloviditovské zástavby s dlouhými příjezdovými cestami a širokými ulicemi — stejný řidič, stejné vozidlo, stejná velikost okruhu, možná zvládne

2 zastávky za hodinu. Identický okruh, přibližně identické náklady na palivo na kilometr, divoce odlišná ekonomika, protože druhý scénář platí plnou hodinovou mzdu řidiče za poloviční doručovací propustnost.

Nástrojem je **Density-Radius Model**: místo nakreslení okruhu nejprve a doufání v hustotu spočítáte minimální hustotu objednávek — objednávek na čtvereční kilometr za špičkovou hodinu — kterou váš doručovací model potřebuje k rentabilitě nákladů na řidiče, a pak zkontrolujete, zda váš skutečný nebo projektovaný vzorec objednávek tuto laťku překonává, než se vůbec zavážete k vlastnímu doručování. Začnete plně zatíženými hodinovými náklady na řidiče, včetně mzdy, nákladů na vozidlo nebo kilometrovného, a pojištění — ilustrativně, 19 €/hodinu vše zahrnuto pro zaměstnaného řidiče s firemní skútre. Pokud tento řidič dokáže dokončit, při skutečné hustotě ulic a rychlostních limitech vaší pobočky, 3,5 zastávky za hodinu, vaše náklady na doručení jsou 5,43 €, ještě než se vyhnete jedinému euru provize platformy.

DENSITY-RADIUS MODEL

**Náklady na doručení = plně zatížené hodinové
náklady na řidiče ÷ dosažitelné zastávky za
hodinu, porovnané s doručovacím poplatkem
platformy pro nalezení bodu zvratu hustoty
objednávek.**

Porovnejte to s doručovacím poplatkem, který vám platforma účtuje jako obchodníkovi, nebo navýšením provize, které platformy účtují za vlastní doručení — pokud vás doručení platformou stojí ekvivalent 4,80 € za objednávku a váš model vlastního doručení, při vaší skutečné hustotě, stojí 5,43 €, provozování vlastní flotily není automaticky výhra, jak se emocionálně zdá; je to rozhodnutí, které potřebuje skutečné číslo hustoty, ne předpoklad, že "náš vlastní řidič musí být levnější než aplikace". Přesně proto může být stejné rozhodnutí o doručení správné v jedné pobočce a špatné v jiné pro tutéž značku. První pobočka v hustém městském jádru může provozovat výdělečné vlastní doručení v okruhu 2,5 km se snadno dosažitelnými čtyřmi zastávkami za hodinu. Druhá pobočka v méně husté příměstské lokalitě, otevřená protože nájem byl atraktivní, může podporovat jen 2 zastávky za hodinu ve stejném okruhu — což znamená, že vlastní doručení stojí v té pobočce téměř dvojnásobek za objednávku, a správné rozhodnutí je preferovat vyzvednutí s doručením platformou pokrývajícím zbytek, i když je to "stejná značka" dělající "stejnou pizzu". Volba vozidla záleží víc, než jí majitelé přiznávají, a přímo interaguje s hustotou. Skútr nebo kurýr na kole dokáže proklouznout přesně těmi úzkými ulicemi a nešikovným parkováním, které dělají auto pomalým a drahým v hustém městském povodí, často dosahující vyšší míry zastávek za hodinu než auto na stejné ploše navzdory přepravě méně objednávek na jízdu — zatímco auto nebo malá dodávka si vydělá na svou existenci v méně husté, delší povodí, kde jedna víceobjednávková jízda pokrývajícící víc území poráží několik krátkých jízd na skútru. Přizpůsobte vozidlo profilu hustoty, který jste vypočítali, ne tomu, jaké vozidlo náhodou stojí na parkovišti.

Hustota balení také záleží, a je pákou, kterou majitelé nedostatečně využívají. Řidič, který dokáže nést 3 objednávky v jedné jízdě s izolační taškou, protože trasa náhodou vede stejnou budovou nebo sousedními ulicemi, efektivně zdvojnásobuje svou hodinovou propustnost oproti třem samostatným jednoobjednávkovým jízdám. Software pro slučování tras, který skupuje blízké objednávky do jedné jízdy — místo dispečinku přísně první-dovnitř-první-ven — je jednou z nejvýkonnějších, nejlevnějších změn, kterou majitel provozující vlastní doručovací flotilu může udělat, protože přímo útočí na problém hustoty bez potřeby jediného nového zákazníka. Ilustrativně, spusťte Density-Radius Model pro hypotetickou druhou pobočku: objem objednávek ve špičce 22 objednávek napříč povodím 4 km², což dává hustotu 5,5 objednávek/km²/hodinu. Při dosažitelné rychlosti a čase zastávky vašeho řidiče tato hustota podporuje zhruba 3,2 zastávky na řidiče za hodinu — pohodlně nad bodem zvratu vašeho řidiče za 19 €/hodinu, potřebujícího zhruba 2,9 zastávky/hodinu k porážce doručovacího poplatku vaší platformy. Vlastní doručení tady laťku přeskočí. Spusťte stejný model na pobočce s 9 objednávkami ve stejném povodí 4 km² — hustota 2,25 objednávek/km²/hodinu, hluboko pod prahem — a vyzvednutí-plus-platforma je velmi pravděpodobně výdělečnější volba, i když se to cítí jako krok zpět od "mít vlastní řidiče" jako prohlášení o značce. Existuje hybridní možnost, kterou stojí za to explicitně pojmenovat, protože majitelé to často traktují jako binární volbu, kterou to není: provozujte vlastní doručení uvnitř těsného, hustého vnitřního okruhu, kde matematika zastávek za hodinu jasně vyhrává, a předejte vše za tímto prstencem doručovací sítě

platformy, která absorbuje objednávky s nízkou hustotou a dlouhou trasou, na kterých by váš vlastní řidič stejně prodělával. Toto vám dá maržový benefit vlastního doručení tam, kde se to skutečně vyplácí, a větší dopravní bazén platformy pro objednávky, kde samotná vzdálenost dělá ekonomiku jakéhokoli jednotlivého řidiče slabou, aniž byste vynucovali rozhodnutí vše-nebo-nic napříč celým vaším povodím. Několik pizzerií s více pobočkami provozuje přesně toto rozdělení, překreslujíc vnitřní prstenec každých 6 měsíců, jak se aktualizují jejich vlastní data hustoty objednávek. Tento týden: zmapujte své skutečné doručovací objednávky ve špičce proti vašemu okruhu pro každou pobočku a spočítejte skutečné objednávky na čtvereční kilometr za hodinu, pak porovnejte zastávky za hodinu, které váš řidič dokáže realisticky dosáhnout, s náklady na řidiče potřebnými k porážce ekonomiky doručení vaší platformy. Nenastavujte okruh znovu podle pocitu — nastavte ho podle čísla hustoty.

Tento Týden

- 1 Zmapujte své doručovací objednávky ve špičce proti svému aktuálnímu okruhu a spočítejte objednávky na čtvereční kilometr za hodinu.
- 2 Spočítejte plně zatížené hodinové náklady na svého řidiče, včetně mzdy, vozidla a pojištění.
- 3 Odhadněte realistické zastávky za hodinu při skutečné hustotě ulic vaší pobočky a vypočítejte náklady na doručení.
- 4 Porovnejte to číslo s doručovacím poplatkem vaší platformy, abyste rozhodli, zda vlastní doručení překonává laťku.
- 5 Pokud je hustota vysoká v části vašeho okruhu a nízká jinde, nakreslete vnitřní prstenec vlastního doručení a předejte zbytek platformě.

KAPITOLA 8

Krabice Je Produkt V Doručování

Details nejsou details. Vytvářejí design.

— PŘIPISOVÁNO CHARLESU EAMESOVI

Pizza, která opustí pec dokonalá a dorazí ke dveřím zákazníka o 30 minut později zklamávající, není kuchařské selhání. Je to selhání balení, a je to jeden z nejméně investovaných problémů v celém doručovacím řetězci, protože krabice je vybrána jednou, brzy, obvykle podle ceny, a pak nikdy nepřehodnocena, i když zbytek doručovacího provozu kolem ní dozrává.

Toto je také nejtišší problém v recenzích v celém provozu, a přesně proto přežívá neřešený po léta. Zákazník, jehož pizza dorazila rozmočená, málokdy napíše "větrání krabice bylo nedostatečné pro 62% hydratované těsto při 25minutové době cestování". Napíše "pizza byla studená a rozmočená, už neobjednám", a většina majitelů to čte jako problém rychlosti nebo problém řidiče, a reaguje snahou ubrat minuty z doby doručení — což pomáhá, ale léčí symptom, přitom ponechává skutečnou vadu balení nedotčenou. Je běžné, že majitel utratí skutečné peníze za druhého řidiče, aby zkrátil průměrnou dobu doručení o 4 minuty, když by změna balení za 0,09 € vyřešila stejnou stížnost úplněji a mnohem levněji.

Pára je nepřítel, a je předvídatelný. Horká pizza generuje vlhkost, jak sedí v uzavřené krabici — zbytkové teplo kůrky žene vodní páru pryč z omáčky a sýra, a pokud tato pára nemá kam jít, kondenzuje se na vnitřní straně víka a kape zpátky na pizzu, přeměňujíc křupavou základnu na měkkou během minut. Proto pizza, která byla opravdu vynikající, když opustila vaši pec, může dorazit o 15 minut později se spodní kůrkou, která přešla z křupavé na spařenou a ochablou, aniž by za to mohl recept, těsto nebo řidič — čistě funkce designu krabice a doby cestování špatně spolu interagujících.

Oprava spočívá ve větrání, a větrání je designový problém se správnou odpovědí, která závisí na vaší konkrétní krabici, obsahu vlhkosti vaší konkrétní pizzy a vaší konkrétní typické době cestování — což je přesně proč obecné rady jako "použijte větranou krabici" podceňují tu práci. Některé krabice potřebují prořezané ventily na víku. Některé profitují z vlnité vložky, která lehce zvedá pizzu z podlahy krabice, nechávajíc vzduch cirkulovat pod ní místo zachycení vlhkosti přímo proti kůrce. Některé profitují z obojího. Nic z toho se nedá odhadnout z marketingových materiálů dodavatele — musí to být otestováno proti vašemu skutečnému produktu a vašim skutečným dobám doručení.

To je **Fifteen-Minute Box Test** — jednoduchý, opakovatelný protokol, který by měla spustit každá pobočka, kdykoli změní dodavatele krabic, design krabice, nebo výrazně změní svou průměrnou dobu doručení. Upečte standardní pizzu podle normální specifikace. Zabalte ji přesně tak, jak byste to udělali pro skutečnou doručovací objednávku. Nechte ji sedět, uzavřenou, po dobu trvání skutečné průměrné doby doručení vaší pobočky — ne nejlepšího případu, vašeho skutečného průměru, vytaženého z vašich dispečerských dat. Na konci té doby otevřete krabici a ohodnoťte ji podle čtyř kritérií: textura kůrky (křupavá, přijatelně pevná, nebo měkká/rozmočená), viditelná kondenzace na víku, posun sýra a náplní (posunulo se něco, znamená nedostatečného větrání nebo nedopečené základny, která neudržela strukturu), a teplota ve středu pizzy sondovým teploměrem. Spust'te tento test se třemi nebo čtyřmi kandidátskými konfiguracemi krabice a větrání vedle sebe,

hodnocenými víc než jednou osobou, aby nikdo jen nepotvrzoval vlastní zaujatost vůči krabici, jejíž paletu už koupil.

Provádění Fifteen-Minute Box Test

- 1 Upečte standardní pizzu podle normální specifikace a zabalte ji přesně tak, jak pro skutečnou doručovací objednávku.
- 2 Nechte ji sedět uzavřenou po skutečnou průměrnou dobu doručení vaší pobočky, vytaženou z dispečerských dat.
- 3 Ohodnoťte texturu kůrky, kondenzaci na víku, posun náplní a teplotu ve středu sondovým teploměrem.
- 4 Opakujte se dvěma nebo třemi alternativními konfiguracemi krabice nebo větrání, hodnocenými druhou osobou.
- 5 Vyberte nejlépe fungující konfiguraci a ověřte ji nezávisle v každé jiné pobočce.

Ilustrativně: pobočka testující 3 konfigurace při své skutečné průměrné době doručení 22 minut zjistila, že její existující nevětraná krabice skórovala rozmočeně na textuře kůrky se silnou kondenzací na víku; verze stejné krabice se dvěma větracími otvory skórovala přijatelně pevně s lehkou kondenzací; a větraná krabice s vlnitou vložkou skórovala křupavě bez jakékoli viditelné kondenzace. Verze s vložkou stála o 0,09 € víc za krabici než obyčejná větraná verze — při 1 800 doručovacích objednávkách měsíčně je to dodatečný měsíční výdaj 162 €.

Proti tomuto nákladu klesly stížnosti z recenzí specifických pro doručení v pobočce zmiňujících "rozmočená", "studená" nebo "rozpadla se" — sledované jako jednoduchý štítek klíčového slova na příchozích recenzích a žádostech o vrácení peněz — o zhruba 2 třetiny v následujícím čtvrtletí. I při konzervativním odhadu toho, kolik jedna vyhnutá jednohvězdičková recenze stojí pobočku na ztracených budoucích rezervacích, je 162 € měsíčně triviálně snadná směna.

Doba cestování interaguje se vším tímto víc, než majitelé očekávají, což se přímo napojuje zpátky na model hustoty z minulé kapitoly — pobočka provozující těsné, husté trasy doručení se čtyřmi zastávkami za hodinu chrání výkon své krabice téměř stejně jako chrání ekonomiku svého řidiče, protože každá minuta navíc v krabici je další minuta páry pracujících proti kůrce. Krabice, která skóruje "přijatelně pevná" při vaší průměrné době doručení 18 minut, může skórovat "rozmočená" při 32 minutách, pokud je vaše trasování neefektivní v rušný večer, což znamená, že vaše volba balení a vaše rozhodnutí o doručovacím okruhu z kapitoly 7 nejsou vlastně samostatná rozhodnutí — jsou to stejné rozhodnutí viděné ze dvou různých úhlů, a testování vaší krabice jen v nejlepších dobách doručení skryje problém, který se objeví přesně o vašich nejrušnějších, nejvýdělečnějších večerech.

Majitelé více poboček mají ještě jeden důvod spouštět tento test pravidelně, který majitelé jedné pobočky nemají: výkon krabice není zaručeno, že se přenesení napříč pobočkami, i když je krabice samotná identická, protože okolní vlhkost kuchyně, typ pece a průměrná doba doručení se mohou v každé pobočce lišit.

Těsto dodávané z centrální výroby (kapitola 3) upečené v jiném typu pece v druhé pobočce může držet vlhkost jinak než stejné těsto upečené ve vaší původní peci, což znamená, že konfigurace krabice ověřená v pobočce jedna je výchozí hypotéza v pobočce 2, ne zaručená odpověď — spust'te Fifteen-Minute Box Test nezávisle v každé pobočce místo předpokladu, že výsledek první pobočky se přenese.

Tento týden: spust'te Fifteen-Minute Box Test — nebo lépe, test při vaší skutečné průměrné době doručení, ať je to jakékoli číslo — proti vaší současné krabici a alespoň jedné alternativní konfiguraci, hodnocené nezávisle dvěma lidmi. Pokud to nikdo ve vaší pobočce neudělal za posledních 12 měsíců, vaše krabice téměř jistě nikdy nebyla ověřena proti tomu, jak se vaše doby doručení skutečně změnily, jak jste rostli.

Začínáme

1

Vytáhněte svou skutečnou průměrnou dobu doručení z dispečerských dat — ne nejlepší případ.

2

Zabalte standardní pizzu a nechte ji sedět uzavřenou po přesně tuto dobu.

3

Ohodnoťte ji na textuře kůrky, kondenzaci na víku, posunu náplní a teplotě ve středu sondovým teploměrem.

4

Otestujte alespoň 2 další konfigurace krabice nebo větrání stejným způsobem, hodnocené druhou osobou.

5

Vyberte nejlépe fungující konfiguraci a spust'te stejný test nezávisle v každé jiné pobočce.

KAPITOLA 9

Výběr Lokality Pro Pizzu

Dvakrát měř, jednou řež.

— TRADIČNÍ PŘÍSLOVÍ

Nejdražší chybou v celé této knize je zvolit špatnou druhou lokalitu, protože na rozdíl od špatné dávky těsta nebo slabě prodávané položky menu je špatná lokalita víceletý nájemní závazek, který nenapravíte lepším školením nebo přísnější specifikací. A chyba téměř vždy pochází ze stejné kořenové příčiny: majitel hodnotí druhou lokalitu jako nemovitost — pěší provoz, nájem za metr čtvereční, jak prostor vypadá — místo jako pizza výrobní a doručovací zařízení s vlastními konkrétními požadavky, které nemají nic společného s tím, jak půvabná vypadá výloha.

4 faktory záleží pro pizza lokalitu víc než pro téměř jakýkoli jiný restaurační koncept, a každý z nich je nedostatečně kontrolován v nadšení z nalezení prostoru, který "působí správně". Obytná hustota uvnitř vašeho realistického doručovacího okruhu, protože ekonomika doručení pizzy žije a umírá matematikou hustoty z kapitoly 7, a krásná lokalita na hlavní ulici obklopená kanceláři, které se vyprázdňují v 18:00, je slabou doručovací lokalitou bez ohledu na to, jak dobře pěší provoz vypadá během oběda. Pěší provoz pro prodej u okénka a na plátky, pokud je to součástí vašeho modelu, což je opravdu jiná metrika než obytná hustota a vyžaduje vlastní kontrolu — lokalita může mít vynikající počty kolemjdoucích a hroznou okolní hustotu domácností, nebo naopak. Přímá konkurence, znamenající nejen "je na této ulici jiná pizzerie" ale specifitější otázku: obsluhuje už jiná pizzerie srovnatelné kvality a cenové hladiny přesně toto povodí, protože lokalita se třemi průměrnými řetězovými pizza možnostmi poblíž je mnohem lepší příležitost než lokalita 2 domy od jiné opravdu vynikající nezávislé pizzerie. A dodávka plynu nebo elektřiny

dostatečná pro vaši pec — faktor tak základní, že se přeskočí, a tak drahý na opravu po podpisu, že majitelé rutinně skončí utracením pětímístných částek na modernizaci elektrického nebo plynového rozvodu, o kterém nevěděli, že ho budou potřebovat, dokud se neukázal montér pece.

Nástrojem je **Pizza Site Score** — vážený kontrolní seznam spuštěný před podpisem čehokoli, ne po. Ohodnotte každou kandidátskou lokalitu 0–5 v: obytná hustota uvnitř doručovacího okruhu, pěší provoz u okénka (pokud relevantní pro váš model), intenzita přímé konkurence (5 = málo nebo žádná, 0 = nasycená srovnatelnou kvalitou), kapacita inženýrských sítí pro váš typ pece potvrzená písemně pronajímatelem nebo návštěvou dodavatele místo předpokládaná, parkování nebo přístup pro nakládku pro doručení a vyzvednutí řidičem, nájem jako procento vašich realistických projektovaných tržeb pro toto konkrétní povodí místo celoměstského průměru, a — faktor, který majitelé nejčastěji přeskočí — viditelnost a práva na značení, protože lokalita ukrytá za jinou budovou s omezeným značením může mít skvělou podkladovou hustotu a přesto let podvýkonná čistě kvůli objevitelnosti. Vážte kapacitu inženýrských sítí a obytnou hustotu nejtěžej, protože ty 2 jsou nejtěžší a nejdražší na opravu dodatečně; vážte dál poměr nájem-k-tržbám a konkurenci; traktujte pěší provoz a značení jako skutečné, ale sekundární faktory, které záleží víc pro formát orientovaný na plátky než na doručení.

PIZZA SITE SCORE

Součet sedmi vážených skóre 0–5 — obytná hustota, pěší provoz, konkurence, kapacita inženýrských sítí, parkování/nakládka, poměr nájem-tržby, viditelnost — z možného maxima 35.

Představte si 2 majitele prohlízející kandidátské lokality ve stejném týdnu. Jeden vejde do jasné rohové jednotky na módní hlavní ulici, představuje si frontu ke dveřím a začne mentálně zařizovat, než zkontroluje jedinou přípojku inženýrských sítí. Druhý, používající Pizza Site Score, projde stejnou ulicí, poznamená si vynikající pěší provoz, pak zjistí, že plynové vedení budovy je obytné třídy a okolní bloky jsou převážně kanceláře, které se vyprázdňují do 19:00 — a odejde, nehnutý tím, jak dobře prostor na první pohled působil.

Zde je princip, který by měl vést každé hledání druhé lokality, a je to ten, kterému se majitelé nejvíce brání, protože se cítí neambiciózně: druhá lokalita by měla být kopií první, ne vylepšením. Instinkt po úspěšné první lokalitě je sáhnout po něčem větším, okázalejším, v prestižnější části města, protože úspěch se cítí, jako by měl být odměněn hezčím prostorem. Odolejte tomu. Vaše první lokalita uspěla díky konkrétní kombinaci hustoty, konkurence a vhodnosti inženýrských sítí, kterou teď dokážete přesně popsat pomocí Pizza Site Score — jděte najít jinou lokalitu, která skóruje podobně na stejném

profilu, v jiném povodí, místo lokality, která skóruje jinak, ale "působí jako vylepšení". Větší, prestižnější prostor s horší obytnou hustotou a těsnějším přívodem elektřiny není lepší lokalita. Je to horší lokalita s hezčí podlahou.

Ilustrativně: první lokalita skóruje 4 na obytné hustotě, 3 na pěším provozu, 4 na konkurenci, 5 na kapacitě inženýrských sítí (účelově upravené od začátku), 3 na parkování, 4 na poměru nájem-tržby, 3 na viditelnosti — celkem 26 z 35. Kandidátská druhá lokalita, ze které je majitel nadšený, v módnější části města, skóruje 2 na hustotě (převážně kanceláře), 5 na pěším provozu, 2 na konkurenci (2 jiné ceněné nezávislé podniky poblíž), 2 na inženýrských sítích (potřebovala by modernizaci plynového vedení), 4 na parkování, 2 na poměru nájem-tržby (nájem je o 40 % vyšší než první lokalita vzhledem k realistickému projektovanému objemu) a 5 na viditelnosti — celkem 22 z 35, a kriticky, slabá přesně na dvou nejtěžejí vážených faktorech. Druhá kandidátka v tišší, obytnější čtvrti skóruje 5, 2, 4, 4, 4, 5, 2 — celkem 26, téměř přesně odpovídající profilu první lokality, i přes to, že se při prohlídce zdá mnohem méně vzrušující než módní volba. Pizza Site Score existuje přesně proto, aby zachytila tuto mezeru mezi tím, co se zdá vzrušující, a tím, co skutečně bude fungovat.

Jedna praktická poznámka konkrétně k faktoru inženýrských sítí, protože je to ten nejpravděpodobněji předpokládaný místo potvrzený: nikdy nevěřte slovu pronajímatele ohledně kapacity plynu nebo elektřiny, a nikdy nepředpokládejte, že prostor, který dříve hostil restauraci, automaticky má to, co vaše pec potřebuje. Konfigurace fritézy a grilu předchozího nájemce vám nic neřekne

o tom, zda elektrický přívod zvládne odběr patrové pece, a plynová přípojka obytné třídy předchozího nájemce může být zcela nedostatečná pro požadavek BTU komerční pizza pece. Nechte dodavatele fyzicky potvrdit kapacitu proti specifikačnímu listu vaší konkrétní pece, než podepíšete, ne poté — náklady na tu návštěvu jsou triviální vedle nákladů na objevení mezery poté, co je váš nájem podepsán a vaše vybavení objednáno.

Tento týden: ohodnoťte svou stávající nejlépe výkonnou lokalitu na Pizza Site Score, abyste stanovili svůj vlastní základní profil, pak ohodnoťte každou lokalitu aktuálně zvažovanou proti tomuto stejnému základu — a buďte podezřívaví vůči jakékoli kandidátce, která vás vzrušuje, ale skóruje výrazně níž na hustotě nebo kapacitě inženýrských sítí než lokalita, kterou se snažíte replikovat.

Tento Týden

1

Ohodnoťte svou nejlépe výkonnou stávající lokalitu ve všech sedmi dimenzích Pizza Site Score, abyste stanovili svůj základní profil.

2

Ohodnoťte každou kandidátskou druhou lokalitu aktuálně zvažovanou proti stejnému sedmibodovému kontrolnímu seznamu.

3

Nechte dodavatele písemně potvrdit kapacitu plynu nebo elektřiny pro pec jakékoli kandidátské lokality, ne slovo pronajímatele.

4

Odmítněte jakoukoli vzrušující kandidátku, která skóruje výrazně níž než váš základ na hustotě nebo kapacitě inženýrských sítí.

5

Upřednostněte kandidátku, která odpovídá profilu vaší první lokality, před tou, která jen působí jako vylepšení.

KAPITOLA 10

Manažer, Který Nejste Vy

Důvěřuj, ale prověřuj.

— RUSKÉ PŘÍSLOVÍ

Toto je kapitola, které se majitelé nejvíc brání pečlivě číst, protože není opravdu o pizze. Je o nejtěžším psychologickém přechodu při růstu jakéhokoli byznysu vedeného majitelem: naučit se svěřit někomu jinému věc, kterou jste postavili vlastníma rukama, na standardu, o kterém možná nikdy plně neuvěříte, že odpovídá vašemu vlastnímu — protože pravděpodobně neodpovídá — a byznys musí přesto uspět.

Spousta majitelů dokáže vyrecitovat procento hydratace svého těsta na desetinné místo, ale úplně zamrznou, když se jich zeptáte, co konkrétně očekávají, že jejich nový manažer pobočky rozhodne sám versus eskaluje k nim. Ta neurčitost není osobnostní vada — je přirozeným výsledkem toho, že to nikdy předtím nebylo potřeba artikulovat. V jedné pobočce byl majitel rozhodovatelem o všem, takže nikdy nebyla hranice, kterou by bylo třeba definovat. Ve dvou pobočkách se absence té hranice stává jediným největším zdrojem tření mezi majitelem a manažerem, protože manažer buď eskaluje vše (vyčerpávajíc majitele a mařící smysl najmutí manažera vůbec), nebo rozhoduje o všem sám (děsíc majitele, který se o problémech dozví až poté, co se nahromadily).

Řešením je **Manager Mandate** — písemný dokument, předaný každému manažerovi pobočky první den, který táhne hranici explicitně místo aby se nechal objevit zkouškou a omylem přes bolestivé měsíce. Má 3 seznamy, ne jeden. První, standardizované a nezpochybnitelné: položky z vaší karty DNA těsta, vaše specifikace Slice Margin Matrix, vaše kontrolní seznamy otevírání a zavírání, vaše postupy zdraví a bezpečnosti — věci, které musí být identické v každé pobočce bez ohledu na

preferenci manažera, protože ty chrání značku a investici do Copyability Scorecard z kapitoly 1. Druhý, delegovaný a vlastněný manažerem: plánování personálu v rámci rozpočtu, každodenní objednávání u dodavatelů v rámci dohodnutých minimálních úrovní, řešení stížností zákazníků do definovaného prahu vrácení peněz, rozhodnutí místního marketingu v rámci měsíčního rozpočtu — rozhodnutí, která by měl manažer dělat bez konzultace, protože vyžadování schválení u těchto věcí podkopává jak jejich autoritu, tak váš vlastní čas. Třetí, okamžitě eskalovat: jakýkoli incident zdraví a bezpečnosti, výrazná negativní recenze nebo veřejná stížnost, žádost dodavatele o změnu podmínek, disciplinární opatření vůči personálu nad rámec ústního varování, nebo jakýkoli výdaj nad dohodnutý práh — hrstka situací, kde jsou náklady na zpoždění nižší než náklady na to, aby manažer učinil špatné rozhodnutí sám.

Ilustrativně, Manager Mandate může nastavit práh vrácení peněz na 40 € — pod tím ho manažer vyřeší na místě omluvou a kompenzací, bez telefonátu majiteli; nad tím, nebo pro cokoli zahrnující veřejnou recenzi, je majitel informován do 24 hodin. Může nastavit marketingový rozpočet na 150 €/měsíc, utratitelný manažerem za místní letáky, sponzorství školní sbírky, nebo posílení na sociálních sítích, bez potřeby schválení pro každý jednotlivý výdaj. Taková čísla se při zápisu zdají malá a v efektu obrovská, protože přeměňují desítky týdenních momentů "můžu si to jen ověřit s tebou" na rozhodnutí, která manažer dělá sebejistě a okamžitě, což je přesně to, co zákazník stojící u pultu potřebuje ve chvíli, kdy nastane problém.

Druhou polovinou nástroje této kapitoly je **formát týdenního přezkumu** — hovor nebo schůzka s pevnou agendou a časovým omezením mezi majitelem a každým manažerem pobočky, ideálně ve stejný den a čas každý týden, aby se stal rytmem místo ad hoc "kontroly", která se děje, když si majitel vzpomene nebo se obává. Udržujte to na čtyřech bodech, v tomto pořadí: čísla Multi-Site Scorecard z kapitoly 14 za právě uzavřený týden, porovnaná s cílem a s vlastním klouzavým průměrem pobočky; jakékoli položky okamžitě-eskalovat z Manager Mandate, které nastaly; jedna věc, která se povedla, stojící za konkrétní zmínku, protože přezkum, který je vždy jen o problémech, učí manažery skrývat malé problémy, než se stanou velkými; a jedna konkrétní akce na nadcházející týden, dohodnutá oběma lidmi, ne jednostranně přidělená majitelem. 30 minut, stejná struktura pokaždé, a kriticky — ne hovor, kde majitel prochází každý lístek z týdne a ptá se, proč se to stalo, protože takové chování učí manažera přestat vám dobrovolně přinášet problémy.

Chci být přímý ohledně emocionálních nákladů této kapitoly, protože předstírat, že je čistě mechanická, by bylo nečestné. Předání pály, rozhodnutí o objednávání, způsobu řešení stížnosti zákazníka — to všechno — někomu, kdo nejste vy, vyprodukuje okamžiky, kdy sledujete, jak se dělá volba, kterou byste sami neudělali, a nebude to katastrofa, a přesto se to tak bude cítit prvních několikrát. Manager Mandate ten pocit neodstraní. Dává vám strukturu na kontrolu, zda výsledek, který vás znepokojil, byl skutečně porušením mandátu (což potřebuje přímý rozhovor), nebo jen legitimní rozhodnutí uvnitř delegované zóny manažera, které prostě nebylo rozhodnutím, které byste

udělali vy (což potřebuje, abyste to nechali být), a naučit se rychle tyto 2 věci rozlišit je většina toho, co dělá majitele schopným řídit 5 poboček místo jedné.

Jedno varovné znamení, které je třeba sledovat, jak předáváte kontrolu: manažer, který nikdy nic neeskaluje, není nutně skvělý manažer fungující sebejistě uvnitř svého mandátu — někdy je to manažer potichu absorbující problémy, které se bojí vám přinést, což se projeví o měsíce později jako rezignace, kterou jste neviděli přicházet, nebo standard, který se odchýlil dál, než jste si uvědomovali, protože nic nikdy nevypadlo na povrch. Otázka "jedna věc, která se povedla" v týdenním přezkumu existuje částečně, aby vybudovala důvěru, která umožňuje těžší odhalení — manažer, který od vás nikdy neslyšel skutečné, konkrétní uznání, je nepravděpodobné, že bude tím, kdo vám zavolá v 21:00, aby řekl, že právě dorazila neohlášená zdravotní inspekce.

Tento týden: napište třídílný Manager Mandate pro svůj byznys — standardizovaný, delegovaný, okamžitě-eskalovat — se skutečnými čísly na každém prahu, a naplánujte první týdenní přezkum s pevným formátem s každým manažerem pobočky, kterého aktuálně máte.

Začínáme

1

Napište třídílný Manager Mandate: standardizovaný, delegovaný a okamžitě-eskalovat, pro svůj byznys.

2

Stanovte skutečný práh vrácení peněz v eurech a skutečný měsíční rozpočet místního marketingu, který mohou vaši manažeři utratit bez konzultace.

3

Předejte kopii Mandate každému aktuálnímu manažerovi pobočky a projděte s nimi všechny 3 seznamy.

4

Naplánujte první třicetiminutový týdenní přezkum s pevným formátem s každým manažerem, ve stejný den a čas každý týden.

5

Zahrňte "jednu věc, která se povedla" do každého přezkumu od začátku, ne jen problémy.

KAPITOLA 11

Školení Pizzaiolů Ve Velkém Měřítku

*Řetěz je jen tak silný, jak jeho nejslabší
článek.*

— TRADIČNÍ PŘÍSLOVÍ

Každý majitel pizzerie se v nějaké chvíli spoléhal zcela na jednu osobu. Obvykle je to první najatý pizzaiolo, nebo sám majitel — někdo, jehož ruce znají těsto, jehož oko dokáže posoudit upečení jen podle barvy, jehož rychlost na lopatě nastavuje tempo celé kuchyně. Tato závislost se cítí jako přednost až do dne, kdy ta osoba zavolá nemocná ve vaší nejrušnější sobotu, nebo dá výpověď, aby otevřela vlastní podnik, a celý provoz viditelně zakolísá, protože ta dovednost nikdy skutečně nebyla v byznysu — byla v jedné osobě, která tam náhodou pracovala.

Toto je past jednohvězdkového pizzaiola, a s přidáváním poboček se zhoršuje, ne zlepšuje, protože teď potřebujete tu stejnou nenahraditelnou dovednost na třech nebo čtyřech místech současně, a existuje přesně jedna osoba, která ji má. Instinkt vyřešit to najmutím "další hvězdy" — přepacením zkušeného pizzaiola od konkurenta pro každou novou pobočku — je drahý, pomalý, a skutečně neřeší podkladový problém, protože jste právě vytvořili 3 nebo 4 jednotlivé body selhání místo jednoho.

Skutečnou opravou je vybudovat postup dovedností, který promění výrobu pizzy z umění držení jednou osobou v řemeslo, na které lze systematicky školit víc lidí, s jasnými kontrolními body. To je **Pizzaiolo Ladder** — pětistupňová matice dovedností, která rozděluje celou sadu dovedností na etapy, které nový zaměstnanec může zdolat v definovaném pořadí, každá s explicitním cílem doby-do-kompetence a standardem úspěš/neúspěš místo vágního pocitu "zlepšuje se".

Etapa jedna je manipulace s těstem: porcování, tvarování a základní technika roztahování, bez dotýkání horké pece. Motivovaný nový zaměstnanec by měl dosáhnout konzistentního, přijatelného standardu zde během jednoho až dvou týdnů dozorované praxe, posuzovaného proti jednoduchému kontrolnímu seznamu — hmotnost koule v toleranci 5 g, žádné trhliny při roztahování, konzistentní tloušťka napříč diskem měřená ve čtyřech bodech. Etapa 2 je pokrývání a zdobení: správné porcování proti specifikacím Slice Margin Matrix z kapitoly 5, správné umístění, správné pořadí operací (omáčka před sýrem, sýr před určitými náplněmi, některé náplně přidávané po pečení) — typicky další jeden až 2 týdny, a etapa, kde plazení náplní buď nastane, nebo se předejde, nebo se zapeče jako špatný zvyk na roky. Etapa 3 je lopata: naložení roztaženého, ozdobeného těsta na lopatu bez deformace, čistý odpal do pece, a — to je část, která trvá nejdéle — čtení průběhu pečení a vědět, kdy a jak otočit. Typicky 3 až 5 týdnů, a první etapa, kde se stane viditelnou skutečná mezera dovedností mezi stážisty, protože práce s lopatou odměňuje opakování a koordinaci ruka-oko způsobem, jakým to dřívější etapy nedělají tak silně. Etapa 4 je tempo: vedení lopaty a pece současně během skutečné, rušné obsluhy, udržení standardu kvality pod časovým tlakem místo jen v klidné školící kuchyni — zde technicky kompetentní stážista často odhalí, že ještě nedokáže udržet standard, když dorazí 4 lístky najednou, a typicky to potřebuje 4 až 8 týdnů skutečného vystavení obsluze, aby se to upevnilo. Etapa 5 je školení ostatních: závěrečná etapa, a možná nejceněnější specificky pro byznys s více pobočkami, protože pizzaiolo, který dokáže naučit etapy jedna až 4 nového zaměstnance, je osoba, která vám

umožní otevřít pátou pobočku, aniž byste museli kohokoli přeplatit.

Pizzaiolo Ladder, Etapa Po Etapě

- 1 Etapa jedna: manipulace s těstem — porcování, tvarování a základní roztahování, posouzené proti kontrolnímu seznamu tolerancí.
- 2 Etapa 2: pokrývání a zdobení podle specifikací Slice Margin Matrix, ve správném pořadí operací.
- 3 Etapa 3: lopata — naložení, odpal a čtení pečení bez deformace.
- 4 Etapa 4: tempo — vedení lopaty a pece současně pod skutečným tlakem obsluhy.
- 5 Etapa 5: školení ostatních, aby se certifikovaná dovednost sčítala místo aby zůstala uzamčená v jedné osobě.

Každá etapa končí **certifikačním kontrolním seznamem** — konkrétním, pozorovatelným testem úspěš/něúspěš, ne subjektivním dojmem manažera. Ilustrativně, certifikace lopaty etapy 3 může vyžadovat, aby stážista naložil a odpálil 10 po sobě jdoucích pizz bez jediné deformace, správně identifikoval a otočil alespoň 8 z deseti pizz ve správný okamžik na základě viditelného průběhu pečení, a dokončil celou sekvenci deseti pizz v definovaném časovém okně, které odpovídá skutečnému

tempu obsluhy vaší pobočky. Uspějte ve všech třech a jsou certifikováni na etapě 3; neuspějte v jednom a dostanou další týden dozorované praxe před opakováním testu, místo aby byli potichu propuštěni, protože směna byla rušná a manažer se nechtěl zabývat obtížným rozhovorem.

Certifikační záznam záleží z druhého, méně zřejmého důvodu kromě kvality školení: je to vaše skutečná mapa kapacity personálu napříč pobočkami. Když přesně víte, kolik certifikovaných na etapě tři-a-výš pizzaiolů máte v celém byznysu, a kde momentálně pracují, dokážete vidět riziko personálu, než se stane sobotní krizí — pobočka jen s jednou osobou certifikovanou na etapě 4 na rozpisu je jeden nemocenský den od kolapsu kvality, a to je fakt, který chcete znát na úterní plánovací schůzce, ne se ho naučit tvrdým způsobem v pátek v 19:00.

Ilustrativně, byznys se třemi pobočkami provozující Pizzaiolo Ladder záměrně může sledovat: Pobočka A, 4 certifikovaní na etapě 4, 2 na etapě 5 (schopní školit); Pobočka B, 2 na etapě 4, nula na etapě 5; Pobočka C, jeden na etapě 4, nula na etapě 5. Ta mapa vám okamžitě říká, že Pobočka C je křehká — jednotlivý bod selhání přesně jako past jednohvězdičkového pizzaiola, kterou tato kapitola otevřela, jen nosí pracovní titul místo jména — a že vaši 2 trenéři etapy 5 v Pobočce A jsou nedostatečně využívaný zdroj, který by měl trávit čas v Pobočce C, ne trvale zaparkovaný tam, kde už mají zálohu.

Ekonomika jasně podporuje tuto investici času. Byznys spoléhající na přeplácení zkušených zaměstnanců pro obsazení

nových poboček typicky platí mzdovou prémii 15–25 % nad tím, co stojí domácí, žebříkem vyškolený pizzaiolo, plus pomalejší náběh, protože přeplacený zaměstnanec se stále musí odnaučit zvyky předchozího zaměstnavatele a znovu se naučit vaši konkrétní kartu DNA těsta a specifikace Slice Margin Matrix — často trvající téměř stejně dlouho dosáhnout plné kompetence specifické pro pobočku jako motivovanému novému zaměstnanci vyškolenému od etapy jedna ve vašem vlastním systému od prvního dne.

Tento týden: zmapujte svůj současný tým pizzaiolů proti pětistupňovému žebříku upřímně, podle pobočky, a identifikujte jakoukoli pobočku s méně než dvěma lidmi certifikovanými na etapě čtyři-a-výš — to je vaše bezprostřední riziko jednotlivého bodu selhání, a stojí za to to napravit před otevřením čtvrté nebo páté pobočky, ne po.

Tento Týden

1

Zmapujte každého současného pizzaiola, podle pobočky, upřímně proti pětistupňovému Pizzaiolo Ladder.

2

Napište kontrolní seznam úspěš/neúspěš pro každou etapu, počínaje testem lopaty etapy 3.

3

Identifikujte jakoukoli pobočku s méně než dvěma lidmi certifikovanými na etapě čtyři-a-výš jako bezprostřední riziko.

4

Přesuňte trenéra etapy 5 do pobočky s nejslabším pokrytím místo aby zůstal tam, kde už existuje záloha.

5

Začněte certifikovat proti kontrolnímu seznamu tento týden místo propouštění stážistů na rušné směně.

KAPITOLA 12

Nákup Napříč Pobočkami

Nedávej všechna vejce do jednoho košíku.

— TRADIČNÍ PŘÍSLOVÍ

Nákupní vztah majitele jedné pobočky s mlýnem na mouku, dodavatelem sýra, nebo výrobcem krabic je obvykle jednoduchý a osobní — stálá týdenní objednávka, známý zástupce, cena, která nebyla vážně přerenegocovaná roky, protože nikdo neměl páku ji přerenegocovat. Přidejte druhou a třetí pobočku a něco se změní, čeho si většina majitelů okamžitě nevšimne: teď máte skutečný nákupní objem, a skutečný nákupní objem má pro dodavatele hodnotu, kterou objednávka jedné pobočky nikdy neměla.

Chyba, která se v této fázi objevuje nejčastěji, není selhání konsolidovat nákup — je konsolidace příliš úzce, jen kolem ceny, bez zabudování myšlení o kontrole kvality a riziku dodavatele, které by k tomu mělo patřit. Majitel zjistí, že centrální objednávání mouky pro všechny 3 pobočky získá výrazně lepší cenu než každá pobočka objednávací samostatně, přepne se okamžitě, a tam skončí — aniž by si všiml, že centralizace také znamená, že těsto každé pobočky teď závisí na jednom rozvrhu dodávek, jednom vztahu s dodavatelem a jedné specifikaci produktu, což je jiný typ rizika, než ten, který vyřešil.

Plán konsolidace nákupu to zvládá správně oddělením "co konsolidovat" od "jak se chránit proti tomu, co konsolidace vytváří". Začněte kategoriemi, kde má konsolidace nejjasnější výhodu a nejmenší přidané riziko: mouka, konzervovaná rajčata a krabice jsou obvykle nejbezpečnější rané výhry, protože jsou to komodity podobné produkty, kde existuje víc kvalifikovaných dodavatelů a náklady na přechod, pokud vás jeden dodavatel selže, jsou skutečně nízké. Mozzarella a další čerstvé mléčné produkty si zaslouží víc opatrnosti, a vrátím se k tomu, proč, za

chvíli. Budujte plán kategorií po kategorii, vyjednávajíc s každým dodavatelem cenový harmonogram odstupňovaný podle objemu — cenu, která klesá, jak váš kombinovaný objem objednávek napříč pobočkami překročí definované prahy — místo jediné plošné slevy, protože odstupňovaná struktura vám dává jasnou, viditelnou pobídku pokračovat v konsolidaci, jak přidáváte čtvrtou, pátou a šestou pobočku, a dává dodavateli jasný důvod chtít nadále vydělávat na vašem rostoucím objemu místo traktování vaší současné objednávky jako stropu.

Výhoda kontroly kvality z konsolidace je skutečná a stojí za to ji jasně vyslovit, protože je snadné se zaměřit čistě na cenu a podcenit tuto část: když každá pobočka objednává stejnou mouku ze stejného mlýna podle stejného specifikačního listu, odstranili jste celou kategorii problému odchylky receptury z kapitoly 1, ještě než mohla vůbec začít, protože samotný vstup je teď identický všude místo "podobný, sourced lokálně, dostatečně blízký". Toto je potichu jeden z nejvýkonnějších tahů dostupných rostoucímu pizza byznysu, protože opravuje problém konzistence u zdroje místo pokusu to vytrénovat z variabilních vstupů v každé pobočce.

Ted' stránka rizika, protože je to část, kterou plány konsolidace přeskakují. **Single-Source Risk Score** existuje, aby vám zabránilo náhodně postavit celý váš standard kvality napříč pobočkami na jednom vztahu s dodavatelem, který vás mohl selhat bez varování — výrobce mozzarely mající špatný měsíc, mlýn na mouku mající požár, výrobce krabic zkrachovávající. Ohodnoťte každou klíčovou surovinu nebo kategorii zásob na třech dimenzích, 0–5 každou: obtížnost přechodu (jak těžké by

bylo, v praktickém smyslu a čase, kvalifikovat druhého dodavatele pro tento produkt na vaši specifikaci, pokud by ten první selhal zítra), riziko dodací lhůty (kolik varování byste realisticky dostali, než by problém s dodávkou zasáhl vaše kuchyně), a citlivost na kvalitu (jak moc by trpěla hotová pizza, kdybyste museli dočasně nahradit tento vstup nižší kvalitou, zatímco byste hledali náhradu). Vysoké celkové skóre — znamenající obtížný přechod, málo varování a vysoce citlivý na náhradu — signalizuje kategorii, kde jediný zdroj pro lepší cenu je skutečné strategické riziko, ne jen výhra efektivity.

SINGLE-SOURCE RISK SCORE

Obtížnost přechodu + riziko dodací lhůty + citlivost na kvalitu, každá hodnocená 0–5, sečteno na možných 15 na kategorii suroviny.

Mozzarella je kategorie, která na tomto skóruje nejvyšší téměř všude, kde je model aplikován, a proto byla výše zmíněna. Je to surovina, na kterou je vaše pizza nejcitlivější z hlediska konečné kvality — obsah vlhkosti, chování při tání a chuť se výrazně liší mezi výrobci způsoby, které zákazníci opravdu vnímají, i když by nedokázali vyjádřit, proč jedna pizza chutnala lépe než jiná. Je také často produkována relativně málo kvalifikovanými dodavateli v objemu a konzistenci, kterou pizzerie s více pobočkami potřebuje, což znamená, že dodací lhůta i obtížnost přechodu skórují vysoko taky. Rozumným tahem pro kategorii,

která skóruje vysoko na všech třech dimenzích Single-Source Risk Score, není vyhnout se její konsolidaci — výhoda kontroly kvality je příliš cenná na to, aby se vynechala — je udržovat kvalifikovaného, otestovaného druhého dodavatele v pohotovosti, i když váš hlavní objem prochází vaším hlavním vztahem, aby se disrupce stala nepříjemným telefonátem místo existenciální.

Karta hodnocení dodavatele dokončuje systém: jednoduchý čtvrtletní přezkum, na klíčového dodavatele, o cenové konkurenceschopnosti vůči trhu, procentu dodávek včas, konzistenci produktu (měřenou proti vašemu vlastnímu specifikačnímu listu, ne vlastním tvrzením dodavatele), a reakceschopnosti, když se něco pokazí. Ilustrativně, dodavatel mozzarely skórující silně na ceně a konzistenci, ale slabě na dodávkách včas — řekněme 91 % včas proti cíli 98 % — je dodavatel hodný přímého rozhovoru, než se vztah zkaží v krizi, a zdokumentovaný trend na kartě hodnocení vám dává konkrétní, datovaný důkaz vést ten rozhovor produktivně místo emocionálně.

Na časování vaší konsolidační snahy taky záleží. Nejlepší okamžik na přerenegociaci vztahu s dodavatelem není, když jste zoufalí po lepší ceně po drsném čtvrtletí — je to, když se chystáte otevřít novou pobočku a máte skutečný, datovaný nárůst objemu, který můžete nabídnout jako páku. Přineste dodavateli konkrétní číslo: "přidáváme čtvrtou pobočku ve druhém čtvrtletí, což posouvá náš měsíční objem mouky z 2,4 tuny na zhruba 3,2 tuny" je rozhovor, který vám přinese

skutečnou odstupňovanou slevu, zatímco "můžete udělat lepší cenu" bez konkrétního příběhu o objemu málokdy ano.

Tento týden: spustíte Single-Source Risk Score na svých třech nebo čtyřech kategoriích surovin s nejvyšším objemem, a pro jakoukoli kategorii skórující vysoko na všech třech dimenzích zjistíte dnes, zda skutečně máte kvalifikovaného náhradního dodavatele, nebo jste jen předpokládali, že existuje, aniž byste to kdy potvrdili.

Začínáme

- 1** Vypište své 3 nebo 4 kategorie surovin s nejvyšším objemem, počínaje moukou, rajčaty, krabicemi a mozzarellou.

- 2** Ohodnotte každou na obtížnosti přechodu, riziku dodací lhůty a citlivosti na kvalitu, 0 až 5, pro Single-Source Risk Score.

- 3** Potvrďte dnes, zda jakákoli vysoce skórující kategorie, zejména mozzarella, skutečně má kvalifikovaného náhradního dodavatele.

- 4** Vyjednejte cenový harmonogram odstupňovaný podle objemu s vašimi nejbezpečnějšími kategoriemi ke konsolidaci nejdřív.

- 5** Zřídte čtvrtletní kartu hodnocení dodavatele sledující cenu, dodávky včas a konzistenci proti vašemu vlastnímu specifikačnímu listu.

KAPITOLA 13

Jedna Značka, 3 Čtvrti

Jak nahoře, tak dole.

— TRADIČNÍ PŘÍSLOVÍ

Zvažte majitele otevírajícího třetí pobočku, který ten moment později popisuje jako "chvilí, kdy jsem si uvědomil, že značka nebyla recept, byl to slib, a nikdy jsem vlastně nenapsal, co ten slib pokrýval". Strávil 2 roky předpokladem, že všichni, včetně jeho samotného, už vědí, kde leží čára mezi "tohle jsme my všude" a "tohle tady může vypadat jinak". Nikdo to nevěděl, a spor, který nakonec vynutil tu otázku, nebyl velký — byl to manažer, který chtěl vyměnit domácí salátový dresink za místní oblíbenec, opravdu malé rozhodnutí, které se proměnilo ve dvoutýdenní neshodu čistě proto, že neexistoval žádný dokument, na který by mohla ukázat kterákoli strana.

2 chyby sedí na opačných stranách stejné otázky, a majitelé do nich padají zhruba se stejnou frekvencí. Prvním je past konzistence značky: nutit každou pobočku být absolutně identickou do posledního detailu, bez ohledu na čtvrt', ve které sedí, protože konzistence se cítí bezpečně a jakákoli místní odchylka se cítí jako kluzký svah směrem ke ztrátě kontroly nad značkou. Druhým je past místní irelevance: nechat každou pobočku odchýlit se tak daleko k preferencím vlastní čtvrti, že 3 lokality se sotva už cítí jako stejný byznys, a značka, kterou jste léta budovali v pobočce jedna, se potichu rozpustila do tří nesouvisejících místních restaurací, které náhodou sdílejí ceduli.

Obě pasti vycházejí ze stejného nepřezkoumaného předpokladu — že konzistence a místní relevance jsou protiklady, a musíte zvolit bod na jediné škále mezi nimi. Nejsou protiklady.

Skutečnou dovedností je rozhodnout, záměrně a písemně, přesně které prvky vašeho byznysu musí být identické všude a které prvky jsou skutečně v pořádku, dokonce dobré, přizpůsobit

podle čtvrti — a pak tu čáru pevně držet v obou směrech, místo aby na kterémkoli konci náhodně odplynula.

To je **Core-and-Flex Rule**, zdokumentovaná jako list pravidel značky se dvěma explicitními seznamy, předaný každému manažerovi pobočky a používaný pokaždé, když vyvstane otázka "měli bychom to tady dělat jinak". Fixní seznam pokrývá vše, co definuje, čím vaše pizza vlastně je a co vaše značka vlastně slibuje: specifikace vaší karty DNA těsta z kapitoly 2, vaše základní položky menu a jejich specifikace Slice Margin Matrix z kapitoly 5, vaše logo, barevná paleta a standardy značení, vaše cenová filozofie i pokud ne identická čísla v eurech, vaše standardy zákaznického servisu, a vaše postupy bezpečnosti potravin a hygieny. Nic z toho se nemění podle čtvrti, nikdy, protože zákazník, který měl vaši Margheritu v pobočce jedna a objedná si ji v pobočce 3, důvěřuje, že je to stejná pizza, a porušit tuto důvěru kvůli místnímu koloritu vás stojí víc, než ten kolorit stojí za to.

Flexibilní seznam pokrývá vše, co se může skutečně zlepšit přizpůsobením konkrétní čtvrti, aniž by ohrozilo, co značka slibuje: malý počet místních speciálních položek — jeden nebo 2 rotující speciály používající místní nebo sezónní suroviny, jasné označené jako vlastní přídatek té pobočky spíše než prezentované jako základní menu; místní marketing a zapojení komunity, které by mělo vypadat jinak v lokalitě u univerzity než v rodinné příměstské; detaily interiérového stylu uvnitř vaší fixní palety značky; provozní hodiny odpovídající skutečně odlišným místním vzorcům poptávky; a důraz doručení-versus-konzumace-na-místě odpovídající skutečnému hustotnímu

profilu pobočky z kapitoly 9, což může znamenat menší jídelnu a větší kuchyni v jedné pobočce a naopak v jiné.

Ilustrativně, dokument pravidel značky pizzerie se třemi pobočkami může fixovat 11 základních položek menu s uzamčenými specifikacemi a cenovou filozofií identickou napříč pobočkami, přičemž umožňuje každé pobočce až 2 rotující místní speciály, které musí stále používat stejné základní těsto a stejnou hlavní omáčku, takže i "místní flexibilní" položka stále nepochybně chutná po značce pod svým místním nádechem. Jedna pobočka blízko univerzity provozuje noční studentský speciál 2 večery týdně; jiná v rodinné obytné oblasti provozuje nedělní rodinnou balíčkovou nabídku; třetí, v obchodní čtvrti, přeskochí obojí a místo toho provozuje rychlý pracovní obědový speciál postavený pro 20minutové otočení stolu. Všechny 3 stále servírují identickou Margheritu na identické specifikaci, protože to je to, čemu zákazníci skutečně důvěřují, že jim značka konzistentně dodá, ať ji potkají kdekoli.

Test, který dávám majitelům pro rozřídění nového návrhu na fixní nebo flexibilní, je jednoduchý: cítil by se stálý zákazník z pobočky jedna zmatený nebo oklamáný, kdyby objevil tento rozdíl v pobočce 3? Jiný rotující speciál, jiné hodiny, jiné komunitní sponzorství — žádný zmatek, žádný problém, skutečně dobrá místní relevance. Jiný recept na těsto, jiné náplně na základní pizze, materiálně jiná cena za stejnou položku bez uvedeného důvodu — to by se cítilo jako podraz pro zákazníka, který důvěřoval značce napříč lokalitami, a patří to na fixní seznam, i když má manažer pobočky opravdu dobrý místní důvod chtít to změnit.

Jedno praktické varování: pravidelně přezkoumávejte samotný flexibilní seznam, ne jen soulad s ním, protože místní flexibilní položky mají tendenci nabírat složitost v čase přesně tak, jak to dělá plazení náplní z kapitoly 5 — rotující speciál, který začal jako jedna čistá sezónní položka, může o 18 měsíců později potichu zplodit 3 varianty, z nichž si žádnou nikdo nepamatuje, že schválil. Dejte datum expirace na každý místní speciál, když je schválen, vynucujíc záměrné rozhodnutí o obnovení místo umožnění nekonečné tiché akumulace.

Stejný dokument taky urovnává spory dřív, než začnou, což má větší cenu, než zní. Písemná Core-and-Flex Rule, dohodnutá a sdílená předtím, než dorazí první obtížná žádost nového manažera o místní přizpůsobení, promění to, co by mohlo být osobní neshodou o vkusu nebo úsudku, na jednoduché vyhledání — je to na fixním seznamu nebo flexibilním seznamu — a nechá manažera odpovědět na svou vlastní otázku většinu času, aniž by vás potřeboval na telefonu.

Tento týden: napište svou vlastní Core-and-Flex Rule jako 2 explicitní seznamy, sdílejte ji s každým manažerem pobočky, a proauditujte své současné lokality na cokoli, co se odchýlilo na flexibilní stranu čáry, aniž by kdy bylo záměrně schváleno tam být.

Uved'te To Do Praxe

1

Napište fixní seznam: specifikace těsta, základní menu, logo a cenová filozofie, standardy servisu, postupy bezpečnosti potravin.

2

Napište flexibilní seznam: místní speciály, místní marketing, detaily interiérového stylu, hodiny a důraz doručení-versus-konzumace-na-místě.

3

Spust'te test "cítil by se stálý zákazník z pobočky jedna oklamáný" na každé současné místní odchylce, kterou najdete.

4

Dejte datum expirace na každý existující místní speciál, aby vyžadoval záměrné rozhodnutí o obnovení.

5

Sdílejte Core-and-Flex Rule s každým manažerem pobočky jako standardní odpověď na budoucí žádosti o místní přizpůsobení.

KAPITOLA 14

Čísla, Která Porovnávají Pobočky

Co se měří, to se řídí.

— PŘIPISOVÁNO PETERU DRUCKEROVI

Nejtěžší manažerská otázka v byznysu pizzy s více pobočkami není "jak se daří byznysu" — vaše měsíční výsledovka na to odpovídá dostatečně dobře. Je to "která pobočka potřebuje mou pozornost tento týden, a proč", a většina majitelů na to odpovídá podle pocitu: jakákoli pobočka, která nejnedávněji zavolala s problémem, nebo jakákoli pobočka, kterou majitel náhodou navštívil naposledy a všiml si, že něco je špatně. To není řízení, je to bušení do krtků, a znamená to, že pobočky, které nevolají — často proto, že manažer potichu bojuje a nechce to přiznat, přesně riziko označené v kapitole 10 — zůstávají neprozkoumané měsíce v kuse.

Existuje specifický vzorec selhání, který chci pojmenovat, protože je tak běžný, že si zaslouží vlastní štítek: nejhluchnější pobočka je málokdy pobočkou, která vás nejvíc potřebuje. Manažer, který volá často, eskaluje drobnosti a viditelně potřebuje ujištění, je obvykle manažer dostatečně zapojený, aby si všiml problémů — což je dobré znamení, i když se neustále telefonáty cítí vyčerpávající. Skutečně nebezpečná pobočka je ta tichá, vedená manažerem, který je hrdý, nebo nový, nebo se vyhýbá konfliktu, absorbující pomalý pokles, aniž by kdy zvedl ruku, dokud to karta hodnocení — nebo veřejná recenze zákazníka — nevynese na povrch měsíce po tom, co to začalo. Pravidelné, číselné, srovnatelné měření je jediná spolehlivá obrana proti tomuto vzorci, protože nezávisí na tom, aby se někdo rozhodl promluvit.

Multi-Site Scorecard to opravuje tím, že dá každé pobočce stejné týdenní měření ve stejný den, aby pobočky mohly být férově porovnávány mezi sebou a s vlastním klouzavým

průměrem, místo aby byly srovnávány podle pocitu nebo podle toho, kdo byl poslední dobou nejhlučnější. 5 čísel, sledovaných týdně, na pobočku: pizzy na pracovní hodinu (celkový počet vyrobených pizz dělený celkovými hodinami kuchyňské práce ten týden — vaše základní číslo produktivity), procento odpadu těsta (z kapitoly 2, podíl namíchaného těsta, které se nikdy nestalo prodanou pizzou), průměrná doba doručení od potvrzení objednávky ke dveřím, náklady na sýr jako procento tržeb z pizzy (váš nejlepší jediný signál včasného varování jak pro plazení náplní, tak pro pohyb ceny dodavatele), a průměrné hodnocení recenzí napříč vašimi hlavními platformami za posledních 30 dní.

MULTI-SITE SCORECARD

5 týdenních čísel na pobočku: pizzy na pracovní hodinu, % odpadu těsta, průměrná doba doručení, % nákladů na sýr z tržeb z pizzy, a hodnocení recenzí za posledních 30 dní.

Každé číslo záleží méně samostatně než ve vzorci, který tvoří spolu se zbylými čtyřmi, a to je skutečná dovednost dobrého čtení karty hodnocení. Pobočka s rostoucím procentem nákladů na sýr a stabilními pizzami-na-pracovní-hodinu pravděpodobně zažívá plazení náplní nebo změnu ceny dodavatele — zkontrolujte Slice Margin Matrix a kartu hodnocení dodavatele, než cokoli jiného předpokládáte. Pobočka s klesajícími pizzami-

na-pracovní-hodinu a stabilním odpadem těsta je pravděpodobně přezaměstnaná pro svůj současný objem, nebo provozuje neefektivní vzorec směn, vůbec ne problém kvality. Pobočka s rostoucí dobou doručení a klesajícím hodnocením recenzí společně, se vším ostatním stabilním, ukazuje přímo na matematiku hustoty a okruhu z kapitoly 7 spíš než na cokoli dějícího se uvnitř kuchyně.

Ilustrativně, byznys se čtyřmi pobočkami provozující kartu hodnocení může vidět: Pobočka A, 14,2 pizzy/pracovní hodinu (cíl 13,5), odpad těsta 1,8 %, doba doručení 21 minut, náklady na sýr 19,1 % tržeb z pizzy, hodnocení recenzí 4,6 — jasně nejsilnější pobočka, hodná studia toho, co dělá správně, spíš než jen ponechání na pokoji. Pobočka D, 10,1 pizzy/pracovní hodinu, odpad těsta 4,2 %, doba doručení 29 minut, náklady na sýr 23,4 %, hodnocení recenzí 4,1 — pozadu ve všech jednotlivých metrikách, což vám říká, že tohle není jeden izolovaný problém, ale pobočka, která potřebuje skutečnou intervenci, pravděpodobně počínaje přímým rozhovorem s manažerem pomocí formátu týdenního přezkumu z kapitoly 10, procházejíc Manager Mandate ke kontrole, zda se standardy odchýlily nebo je manažer poddimenzovaný zdroji.

Co dělat, když je jedna pobočka pozadu, záleží stejně jako to všimnout si toho. Instinkt je často vrhnout se dovnitř a opravit vše najednou, což zahltní bojujícího manažera a málokdy přinese trvalé zlepšení. Lépe: vyberte jedinou nejhuř výkonnou metriku vzhledem k vaší nejlepší pobočce, opravte tu nejdřív s jasným, časově omezeným plánem — řekněme, 2 týdny na snížení odpadu těsta ze 4,2 % směrem k 2,5 % pomocí hodin

fermentace z kapitoly 2 — ověřte, že se oprava udržela 2 po sobě jdoucí týdny, pak přejděte k další metrice. Bojující pobočka málokdy má jedinou kořenovou příčinu; obvykle má 3 nebo 4 se sčítající problémy, a snažit se je opravit všechny současně je způsob, jak manažer skončí zahlcenější než předtím, než jste se pokusili pomoci.

Karta hodnocení taky chrání vaše nejlepší pobočky, což je výhoda podceňovaná majiteli. Bez pravidelného, srovnatelného měření může pomalý pokles silné pobočky projít bez povšimnutí měsíce, protože "stále v pořádku vzhledem k paměti toho, jak to bylo dřív" není stejná otázka jako "stále v pořádku vzhledem ke skutečnému číslu tohoto týdne". Pobočka klesající ze 14,2 pizzy za pracovní hodinu na 12,8 za 4 měsíce je smysluplný pokles, který měsíční pohled na bankovní zůstatek nikdy neodhalí včas na to, aby se to řešilo, dokud je to stále malá, snadná oprava.

Udržujte kartu hodnocení viditelnou, ne soukromou. Verze sdílená s každým manažerem pobočky — ukazující všechny pobočky vedle sebe, ne jen jejich vlastní — má tendenci dělat víc pro standardy než jakékoli memorandum kdy udělá, protože většina manažerů provozujících dobrou pobočku cítí skutečnou hrdost z toho, že to vidí, a většina manažerů provozujících pobočku pozadu by raději opravila věci potichu, než se příští týden zveřejní čísla, než absolvovala soukromý rozhovor o tom, proč jsou pozadu. Tento druh transparentnosti sám o sobě uzavřel smysluplnou část mezery mezi nejlepší a nejhorší pobočkou byznysu během dvou nebo tří měsíců, čistě protože nikdo nechce být viditelně poslední na seznamu, který vidí jeho kolegové.

Tento týden: nastavte kartu hodnocení pěti metrik pro každou pobočku, kterou aktuálně provozujete, vytáhněte poslední 4 týdny skutečných dat pro každou metriku, i když je třeba je vyhrabat z reportů vašeho POS a doručovací platformy, a identifikujte, která jediná pobočka a která jediná metrika potřebuje pozornost nejdřív.

Tento Týden

- 1 Nastavte kartu hodnocení pěti metrik Multi-Site Scorecard: pizzy na pracovní hodinu, % odpadu těsta, doba doručení, % nákladů na sýr, hodnocení recenzí.
- 2 Vytáhněte poslední 4 týdny skutečných dat na pobočku pro každou metriku z reportů vašeho POS a doručovací platformy.
- 3 Identifikujte jednu nejhůř výkonnou pobočku a její jednu nejhorší metriku vzhledem k vaší nejlepší pobočce.
- 4 Nastavte dvoutýdenní, časově omezenou opravu pro tu jednu metriku, než se dotknete čehokoli jiného v té pobočce.
- 5 Sdílejte kartu hodnocení se všemi svými manažery pobočky, vedle sebe, místo aby zůstala soukromá.

KAPITOLA 15

Financování Pobočky 2 Až 5

Pravidlo č. 1: nikdy neztrácej peníze.

*Pravidlo č. 2: nikdy nezapomeň pravidlo č.
1.*

— WARREN BUFFETT

Majitelé, kteří v tomto byznysu nejvíc utrpí, jsou málokdy ti, kdo rostou příliš pomalu. Jsou to ti, kdo rostou příliš rychle na kapitálu, který nikdy nebyl doopravdy jejich k riskování, zadlužujíc se proti cash flow dobré první pobočky, aby financovali druhé a třetí otevření na harmonogramu určeném ambicí spíše než tím, co samotný byznys skutečně dokázal udržet. Koncept pizzerie, který by prosperoval otevřením své druhé pobočky o 18 měsíců později, s víc peněžním polštářem a lépe otestovaným Manager Mandate, místo toho otevírá na napjatém úvěrovém harmonogramu, a splátka toho úvěru se stává permanentní daní na marži každé pobočky na roky, proměňujíc to, co mělo být silným, rostoucím byznysem, na takový, který je trvale jeden špatný měsíc od skutečné krize.

Výchozí disciplínou je pochopit, co nová pobočka pizzerie skutečně musí prokázat, než unese vlastní váhu, a držet každou novou pobočku na stejném standardu návratnosti bez ohledu na to, jak sebejistě se u ní cítíte. To je **model investice do pobočky**: celková investice do otevření (vybavení, zařízení včetně vaší pece, počáteční zásoby, kauce, náklady na školení personálu před otevřením) dělená projektovaným měsíčním volným cash flow pobočky po dosažení stabilního provozu — ne jejími čísly z měsíce otevření, která jsou téměř vždy zkreslená spouštěcí promo akcí a zvědavostním provozem, který nepředstavuje ustálenou poptávku. Toto dělení vám dá dobu návratnosti v měsících, a je to jediné číslo, podle kterého by měl být posuzován každý návrh nové pobočky, než podepíšete nájem, ne poté.

SITE INVESTMENT PAYBACK PERIOD

**Celková investice do otevření ÷ projektované
měsíční volné cash flow při stabilním provozu
= doba návratnosti v měsících.**

Ilustrativně: nová pobočka stojí 165 000 € na plné vybavení k otevření, včetně patrové pece, a je projektována, na základě Pizza Site Score z kapitoly 9 a srovnatelného výkonu ve vašich stávajících pobočkách s podobným profilem hustoty a konkurence, generovat 7 200 € měsíčně ve volném cash flow po stabilizaci, typicky dosažené kolem čtvrtého nebo pátého měsíce. To je doba návratnosti zhruba 23 měsíců. Porovnejte to s pravidlem, které dávám majitelům explicitně: **Payback Rule of 24** — nová pobočka pizzerie by měla být projektována k navrácení celé investice do otevření do 24 měsíců od dosažení stabilního provozu, a pokud vaše upřímná projekce běží výrazně déle, pobočka buď potřebuje nižší náklady na otevření, silnější lokalitu, nebo prostě víc trpělivosti, než ji otevřete, místo aby byla stejně tlačena vpřed na optimismu ohledně toho, jak rychle překoná projekci.

Pravidlo existuje, protože pizza konkrétně má širší rozsah realistických výsledků, než majitelé předpokládají na startu — pobočka může podvýkonovat svou hustotně založenou projekci o 20–30 % v prvním roce jednoduše proto, že budování povědomí o čtvrti a návyku opakovaného zákazníka pro pizza značku trvá déle, než majitelé očekávají, zejména než měla

migrace na přímé objednávky z kapitoly 6 čas fungovat. Cíl návratnosti 24 měsíců, místo agresivnějšího cíle 12 nebo 15 měsíců, po kterém sahají někteří na růst hladoví majitelé, zabudovává dostatečnou rezervu na přežití pomalejšího, než projektovaného prvního roku, aniž by se splátka dluhu pobočky stala nouzovou situací.

Ke konkrétním zdrojům financování: cash flow ze stávajících, stabilních poboček je nejlevnější a nejméně rizikový zdroj růstového kapitálu, který máte, a měl by financovat tolik z každé nové pobočky, kolik vaše trpělivost dovolí, protože nenese žádný úrok ani doložku, která by mohla být zpřísněna, pokud čtvrtletí dopadne slabě. Bankovní úvěr, když je potřeba k překlenutí zbytku, by měl být dimenzován tak, aby splátka dluhu z vlastního projektovaného cash flow nové pobočky — ne cash flow vašeho kombinovaného byznysu — pohodlně pokryla splátku úvěru s rezervou, protože úvěr, který funguje jen pokud každá pobočka výkonuje podle plánu současně, je úvěr, který nakonec selže přesně během obyčejného drsného čtvrtletí, které dřív nebo později má každý byznys. Externí investoři, přinášející kapitálové partnery specificky pro financování expanze, si zaslouží vlastní pečlivou kapitolu později v této knize (kapitola 19 pokrývá kompromisy v plné míře), ale krátká verze zde: kapitálové financování rozřazuje vaše vlastnictví a často vaši kontrolu přesně nad těmi místními, praktickými rozhodnutími, která učinila vaši první pobočku funkční, a mělo by to být záměrné strategické rozhodnutí pro urychlení růstu, který jste už dokázali, že funguje, ne způsob, jak zamaskovat byznys, který ještě nedokáže financovat vlastní expanzi z cash flow a rozumného dluhu.

Pravidlo tempa růstu, které dávám majitelům jako finální pojistku, nad rámec disciplíny návratnosti na pobočku: neotevírejte novou pobočku, dokud vaše nejnověji otevřená pobočka nebyla stabilní — plnící vlastní projektovaná čísla na Multi-Site Scorecard z kapitoly 14 — alespoň 3 po sobě jdoucí měsíce. Toto zní konzervativně, a je to záměrně konzervativní, protože pokusení otevřít pobočku 4, zatímco pobočka 3 ještě hledá svou nohu, je silné, když se růstová dynamika cítí dobře, a je to přesně způsob, jak majitel skončí řídit 2 nestabilní pobočky současně místo jedné, s poloviční pozorností dostupnou pro každou.

Pravidlo tempa růstu se porušuje nejčastěji ne z chamtivosti, ale ze strachu — dobrý nájem se stane dostupným v lokalitě, kterou si majitel přál léta, a obava, že zmizí, pokud počká ještě 3 měsíce, převáží disciplínu. Někdy je ten strach oprávněný a lokalita je skutečně vzácná příležitost hodná výjimky. Častěji skutečně dobrá lokalita pro pizzerii není událost jednou-za-život — dobrá hustota, rozumná konkurence a adekvátní kapacita inženýrských sítí existují na víc místech, než majitelé předpokládají, jakmile si vybudovali návyk Pizza Site Score z kapitoly 9, a další dobrý nájem je obvykle méně vzácný, než se v tu chvíli zdá. Traktujte výjimku z pravidla tempa jako skutečné rozhodnutí vyžadující skutečné zdůvodnění, ne výchozí odpověď na hezky vypadající nabídku.

Tento týden: spočítejte skutečnou dobu návratnosti pro své nejnovější otevření pobočky pomocí skutečných čísel místo původní projekce, a porovnejte to upřímně s Payback Rule of 24 — pokud to trvá dlouho, použijte to jako skutečnou informaci o

tom, jak by měly vypadat náklady na otevření nebo lokalita vaší další pobočky, ne jako důvod jen doufat, že další bude výkonovat lépe.

Začínáme

1

Spočítejte skutečnou dobu návratnosti své nejnovější pobočky pomocí skutečného měsíčního volného cash flow, ne původní projekce.

2

Porovnejte to číslo s Payback Rule of 24 a označte ho, pokud trvá výrazně déle.

3

Potvrďte, že vaše nejnověji otevřená pobočka dosáhla vlastních cílů karty hodnocení 3 po sobě jdoucích měsících, než otevřete další.

4

Dimenzujte jakýkoli nový bankovní úvěr proti vlastnímu projektovanému cash flow nové pobočky, ne cash flow vašeho kombinovaného byznysu.

5

Zapište si, jak by měly vypadat nižší náklady na otevření nebo silnější lokalita pro vaše příští otevření.

KAPITOLA 16

Okénko Na Plátky, Kiosek A Jiné Formáty

Není zlato, co se třpytí.

— WILLIAM SHAKESPEARE

V době, kdy má majitel 3 nebo 4 pobočky s plnou obsluhou nebo doručení-a-vyzvednutí dobře fungující, obvykle začne přicházet jiný druh příležitosti: malá jednotka okénka na plátky ve food hallu, příležitost tržního stánku na víkendové akci, prostor pro dark kitchen s levným nájmem a bez jakéhokoli požadavku na konzumaci na místě. Tyto menší formáty jsou skutečně lákavé, protože slibují rozšíření značky za zlomek nákladů na otevření plné pobočky — a mohou být vynikajícím přírůstkem do byznysu pizzy s více pobočkami, nebo mohou potichu naředit značku a odčerpat manažerskou pozornost od poboček, které skutečně nesou vaše tržby, zcela v závislosti na tom, zda je hodnotíte se stejnou přísností, jakou byste aplikovali na plnou pobočku.

Taky mají tendenci přijít přesně v okamžiku, kdy se majitel cítí nejsebejistěji, což stojí za povšimnutí samo o sobě. Se třemi nebo čtyřmi pobočkami vypadá Multi-Site Scorecard zdravě, Manager Mandate funguje, a příležitost malého formátu se ukáže oblečená jako nízkorizikový způsob, jak udržet dynamiku bez plné váhy dalšího kompletního otevření pobočky. Toto rámování — nízký kapitál, tedy nízké riziko — je přesně past, kterou tato kapitola existuje pojmenovat, protože kapitálové riziko a riziko pozornosti nejsou stejné riziko, a formát levný na otevření může být stále drahý v měně, na které v této fázi vašeho růstu nejvíc záleží: vaše vlastní a vašich nejlepších manažerů omezené hodiny.

Představte si majitele 3 pobočky hluboko, jedoucího na vlně sebedůvěry, který podepíše okénko na plátky ve food hallu na podání ruky a dobrý pocit, přeskočí Pizza Site Score úplně, protože "je to jen 18 000 €". O 18 měsíců později je okénko stále

otevřené, stále každý měsíc trochu prodělává, a stále nikdo nebyl ochotný vést těžký rozhovor o jeho zavření, protože ztráta žádného jednotlivého měsíce se nikdy nezdála dost špatná na vynucení rozhodnutí.

Chyba, která se objevuje nejčastěji, je traktovat malý formát jako rozhodnutí s nízkým rizikem jednoduše proto, že kapitálový výdaj je nízký. Okénko na plátky stojící 18 000 € na vybavení se cítí jako zaokrouhlovací chyba vedle plné pobočky za 165 000 €, takže majitelé přeskočí Pizza Site Score, přeskočí skutečný výpočet návratnosti, a dají zelenou z nadšení — a pak zjistí, že malý formát stále spotřebovává skutečnou manažerskou pozornost, skutečnou složitost plánování personálu, a skutečné riziko konzistence značky, z čehož nic se neškáluje dolů proporcionálně jen proto, že se snížil nájem.

Matice porovnání formátů vynucuje stejnou disciplínu na každý zvažovaný formát, hodnocený na čtyřech dimenzích, které záleží odlišně pro kiosek než pro plnou pobočku. Vhodnost pro značku: umožňuje tento formát dodat váš skutečný produkt — vaše skutečné těsto, správně upečené — nebo omezení formátu (okénko na plátky ohřívající předem upečené plátky spíš než pečení čerstvého, například) znamenají, že zákazníci zažívají horší verzi vaší značky, která by mohla poškodit důvěru v plnou verzi. Marže na pracovní hodinu: malé formáty často vypadají atraktivně na nájmu, ale mohou být brutální na efektivitě práce, pokud je vyžadován jeden zaměstnanec bez ohledu na to, jak nízký je skutečný objem objednávek, což znamená, že vaše mzdové náklady jako procento tržeb mohou být strukturálně horší než plná pobočka i s nižšími absolutními náklady. Hodnota

viditelnosti značky: co tento formát dělá pro povědomí o vašich blízkých plných pobočkách, odděleně od jeho vlastní přímé ziskovosti — tržní stánek blízko plánované čtvrté plné lokality může být legitimní investicí do získávání zákazníků i při tenké nebo negativní přímé marži, pokud jste upřímní, že to je to, čím to je, místo předstírání, že je to samostatné ziskové centrum. A přidaná provozní složitost: vyžaduje tento formát skutečně jinou sadu dovedností, jiné vybavení nebo jiný dodavatelský řetězec, který přidává skutečnou složitost k vaší konsolidaci nákupu z kapitoly 12 a školicímu žebříku z kapitoly 11, nebo se zapojuje čistě do systémů, které už provozujete.

Ilustrativně, projedte 3 kandidátské formáty maticí. Okénko na plátky ve food hallu, ohřívající předem porcované plátky z vaší centrální výroby: silné na marži na pracovní hodinu (jedna osoba, vysoká propustnost, nízký požadavek na dovednost), slabé na vhodnost pro značku (ohřátý plátek je skutečně jiný zážitek z produktu než čerstvé upečení, a zákazníci, kteří vyzkouší jen tento formát, možná nikdy neobjeví, co vaše plné pobočky skutečně nabízejí), mírné na viditelnosti, nízké na přidané složitosti, protože čerpá z dodávek centrální výroby, kterou už provozujete. Dark kitchen, plné menu, jen doručení, žádný prostor pro zákazníky vůbec: silné na marži na pracovní hodinu, pokud to podpoří hustota doručení (matematika kapitoly 7 se zde plně uplatňuje), nulová hodnota viditelnosti značky, protože neexistuje fyzická přítomnost, kterou by mohl kdokoli objevit, nízké riziko vhodnosti pro značku, protože je to váš skutečný plný produkt, mírná složitost, protože stále potřebuje vyškolený tým pizzaiolů. Víkendový tržní stánek používající

přenosnou pec: slabý na marži na pracovní hodinu (pracovně náročný vzhledem k tenkému, na počasí závislému objemu), silný na viditelnosti značky zejména v cílové čtvrti pro budoucí plnou pobočku, skutečně dobrá vhodnost pro značku, pokud se zavážete péct čerstvé na místě spíš než ohřívat, a výrazně vyšší provozní složitost než jiné 2 kvůli přenosnému vybavení a logistice akce.

Žádný ze tří není univerzálně správný nebo špatný — hodnota rámce spočívá v tom, že vás nutí být upřímní ohledně toho, na které dimenzi daný formát skutečně vítězí, abyste náhodou neospravedlňovali formát se slabou marží nepřezkoumaným předpokladem o viditelnosti značky, kterou vlastně nedodává, nebo nepřijímali skutečné riziko vhodnosti pro značku z konceptu ohřátého plátku, protože titulní číslo marže vypadalo dobře izolovaně.

Finanční test, který bych přidal navrch matice: nikdy nedovolte, aby vás nízké náklady na otevření malého formátu ošidily k přeskočení Payback Rule of 24 z kapitoly 15. Okénko na plátky za 18 000 € se stále musí splatit v rozumném okně vzhledem k vlastnímu realistickému volnému cash flow, a "je to levné, tak koho zajímá, že se to pomalu splácí" je přesně logika, která vede ke třem malým formátům potichu odčerpávajícím manažerský čas po léta, aniž by se kdy staly skutečně ziskovými přírůstky do byznysu.

Jedna poslední úvaha, než se zavážete k jakémukoli malému formátu: přemýšlejte o odchodu stejně pečlivě jako o vstupu. Nájem a investice do vybavení plné pobočky vynucují jistotu

disciplínu ohledně jejího zavření, pokud nefunguje, přesně proto, že sázky jsou dostatečně vysoké na to, aby rozhodnutí bylo učiněno záměrně. Nízké sázky malého formátu fungují oběma směry — snadno se otevírá, ale taky snadno se nechá kulhat neomezeně na hranici rentability nebo hůř, protože ztráta žádného jednotlivého týdne nikdy není dostatečně špatná, aby spustila těžký rozhovor o jeho zavření. Nastavte datum přezkumu a jasný číselný práh, když ho otevřete, ne jen když se rozhodujete, zda ho otevřít.

Tento týden: pokud zvažujete, nebo už provozujete, rozšíření menšího formátu, ohodnoťte ho upřímně na čtyřdimenzionální matici porovnání formátů, a spočítejte jeho skutečnou dobu návratnosti stejným způsobem, jakým byste to udělali pro plnou pobočku — malý závazek si stále zaslouží skutečnou analýzu, ne výjimku z ní.

Tento Týden

1

Ohodnoťte jakýkoli kandidátský nebo existující malý formát na vhodnosti pro značku, marži na pracovní hodinu, hodnotě viditelnosti značky a provozní složitosti.

2

Spusťte Payback Rule of 24 proti skutečným nákladům formátu na otevření a realistickému volnému cash flow, ne jen jeho nízké cenovce.

3

Bud'te upřímní ohledně toho, zda formát dodává váš skutečný produkt nebo jeho horší verzi.

4

Nastavte datum přezkumu a jasný číselný práh pro jeho zavření, pokud nefunguje.

5

Zkontrolujte, že formát nepřidává dodavatelský řetězec nebo sadu dovedností mimo vaše systémy z kapitol 12 a 11.

KAPITOLA 17

Pověst Napříč Pobočkami

Trvá 20 let vybudovat pověst a 5 minut ji zničit.

— PŘIPISOVÁNO WARRENU BUFFETTOVI

Zde je fakt o tom, jak zákazníci skutečně hledají pizzu, který úplně mění výpočet pověsti, jakmile máte víc než jednu pobočku: nehledají "jméno vaší značky". Hledají "pizzu poblíž mě", a výsledky vyhledávání a výpisy map, které vidí, jsou často agregovány nebo ovlivněny celkovým hodnocením a signálem recenzí vaší značky napříč každou lokalitou, ne jen tou nejbližší. To znamená, že jednohvězdičkové recenze špatně řízené pobočky 3 nepoškozují jen pobočku 3 — v závislosti na platformě a na tom, jak jsou vaše výpisy strukturované, mohou potichu potlačit, jak výrazně se vaše skutečně vynikající pobočka jedna objeví zákazníkovi, který nikdy nevzkročil do pobočky 3 a nikdy nevzkročí.

Majitelé se často brání tomu, když to slyší poprvé, protože se to zdá kontraintuitivní, že špatný večer cizince v lokalitě přes celé město by mohl ovlivnit viditelnost jejich vlastní vynikající místní pobočky. Mechanismus se liší podle platformy a mění se v čase, jak se vyvíjejí řadičí algoritmy, takže žádná kniha by neměla předstírat, že zná přesnou aktuální váhu, kterou daná platforma aplikuje — ale směrový vzorec se drží konzistentně napříč byznysy s více pobočkami: agregátní signál na úrovni značky záleží víc, než jakýkoli majitel čeká, a je to riziko, které jednoduše neexistovalo, když byla jen jedna pobočka k řízení.

Toto je **Weakest Site Rule**: v pověstném smyslu je váš byznys s více pobočkami jen tak silný jako jeho nejhuř výkonná lokalita, protože to je lokalita táhnoucí dolů váš agregátní signál, generující vzorec recenzí, který se objeví, když potenciální zákazník prohlíží celkový profil vaší značky předtím, než se rozhodne, zda vůbec vyzkoušet kteroukoli z vašich lokalit. Majitel

jedné pobočky nikdy nečelí této dynamice — jeho pověst je jednoduše jeho pověst. Majitel s více pobočkami, ať o tom takto přemýšlel nebo ne, spravuje sdílené aktivum pověsti, ze kterého každá pobočka čerpá i do kterého přispívá.

To dělá řízení recenzí na úrovni pobočky skutečně jinou prací, než byla v jedné lokalitě, a potřebuje vlastní rutinu místo toho, aby byla ponechána jakémukoli manažerovi, kterého to náhodou napadne. **Rutina pověsti napříč pobočkami** běží na třech cyklech. Denně: každá nová recenze napříč každou platformou, v každé pobočce, je přečtena a zodpovězena do 24 hodin manažerem pobočky, používajíc odpověď, která skutečně řeší konkrétní stížnost nebo pochvalu spíš než obecnou zkopírovanou-vloženou odpověď — zákazníci čtoucí vaši sekci recenzí dokážou rozdíl okamžitě rozeznat, a vzorec obecných odpovědí se čte jako nezáměr, i když jsou jednotlivé stížnosti operačně řešeny dobře. Týdně: hodnocení recenzí a objem recenzí na pobočku jsou přidány jako řádek do Multi-Site Scorecard z kapitoly 14, aby se klesající trend v jakékoli pobočce dostal na povrch ve stejném pravidelném rytmu jako vaše ostatní provozní čísla, místo aby si toho všimlo až když se to už stalo krizí. Měsíčně: někdo — majitel, nebo pověřená osoba, pokud jste už za velikostí, kdy to majitel může dělat sám — audituje přímo výpisy platform každé pobočky: správné hodiny, správná adresa a telefonní číslo, správné menu s aktuálními cenami, správné fotografie, které skutečně reprezentují váš současný produkt spíš než fotografie z otevření před třemi lety, které už neodpovídají tomu, co odchází z kuchyně.

Rutina Pověsti Napříč Pobočkami

- 1 Denně: čtete a odpovídáte na každou novou recenzi napříč každou platformou a pobočkou do 24 hodin, konkrétně, ne obecně.
- 2 Týdně: přidejte hodnocení recenzí a objem recenzí na pobočku do Multi-Site Scorecard.
- 3 Měsíčně: auditujte každý výpis platformy na správné hodiny, adresu, telefon, ceny menu a fotografie.
- 4 U skutečně špatné recenze: uznejte konkrétní problém, uveďte skutečnou opravu, a přesuňte řešení mimo veřejnost.
- 5 Traktujte klesající trend jakékoli pobočky jako riziko pro celou značku podle Weakest Site Rule, ne jen problém té pobočky.

Ta záležitost hygieny výpisu zní triviálně a není. Pobočky pravidelně ztrácejí smysluplný objem objednávek na doručovací platformě čistě proto, že uvedená zavírací doba byla špatná po změně rozvrhu, potichu odmítajíc zákazníky, kteří se pokusili objednat v hodinách, kdy platforma nesprávně ukazovala zavřeno — zcela neviditelná ztráta, protože zákazník, který vidí "zavřeno", jednoduše objedná u konkurenta a nikdy vám neřekne proč. Špatné fotografie způsobují subtilnější verzi stejného problému: zákazník, který objedná na základě přitažlivé fotografie a dostane pizzu, která vypadá výrazně jinak, je

připraven cítit se zklamaný ještě předtím, než otevřel krabici, bez ohledu na to, zda je skutečná pizza dobrá.

Řešení skutečně špatné recenze — takové, která je konkrétní, důvěryhodná a poškozující, ne jasně ve zlém víře jednohvězdičková bez detailu — si zaslouží vlastní přístup, protože jak reagujete veřejně, záleží stejně budoucím zákazníkům, kteří to čtou, jako původnímu stěžovateli. Uznějte konkrétní problém, aniž byste byli defenzivní, jasně a konkrétně uveďte, co s tím děláte (ne vágní "bereme to vážně", ale skutečnou opravu — "upravili jsme naše balení od tohoto měsíce speciálně k řešení problému, který jste popsali"), a přesuňte nabídku řešení mimo veřejnost přes telefonní číslo nebo email spíše než vyjednávat vrácení peněz ve veřejném vlákně komentářů. Dobře zvládnutá špatná recenze, viditelná každému budoucímu zákazníkovi, který ji čte, může udělat víc pro vaši důvěryhodnost než nepřerušovaná série pětihvězdičkových recenzí bez jakéhokoli důkazu, že zvládáte problémy dobře, když nastanou — protože každý zákazník ví, že problémy se občas dějí, a to, co skutečně hodnotí, je, jak reagujete, když se dějí.

Ilustrativně, byznys se čtyřmi pobočkami sledující hodnocení recenzí jako součást své karty hodnocení může zaznamenat pokles průměru Pobočky C ze 4,5 na 4,1 za 6 týdnů, s poklesem soustředěným ve stížnostech konkrétně zmiňujících dobu doručení. Křížová kontrola proti metrice doby doručení stejného období na kartě hodnocení to potvrzuje: průměrná doba doručení Pobočky C se posunula z 24 na 33 minut ve stejném okně, pravděpodobně spojená s novým řidičem, který se stále učí hustotu tras z kapitoly 7. Pokles pověsti nebyl samostatný

problém potřebující opravu specifickou pro pověst — byl to sekundární symptom provozní záležitosti, kterou by karta hodnocení stejně zachytila, ale vzorec recenzí to zachytil rychleji a dal jasnější, konkrétnější signál toho, co přesně zákazníci zažívali.

Přiřadte povinnost denní odpovědi manažerovi pobočky, ne centrálně sobě, i když stojí za to poskytnout jednu nebo 2 šablony vedení od vás. Odpověď napsaná manažerem, který skutečně vede tu kuchyni, nese specifičnost a autentičnost, kterou centrálně napsaná odpověď nikdy mít nebude, a udržuje manažera přímo napojeného na to, co zákazníci skutečně zažívají v jejich vlastní pobočce — což je, ne náhodou, další kanál, kterým problémy bojující pobočky vyplouvají na povrch brzy, vedle Multi-Site Scorecard z kapitoly 14.

Tento týden: nastavte formálně denní-týdenní-měsíční rutinu pověsti, pokud jste to ještě neudělali, počínaje měsíčním auditem hygieny výpisu napříč každou platformou a každou pobočkou dnes — je to nejrychlejší ze tří na uděláním jednou a nejsnazší, aby potichu zestárla, aniž by si toho kdokoli všiml.

Začínáme

- 1** Proveďte dnes měsíční audit hygieny výpisu: hodiny, adresa, telefon, ceny menu a fotografie napříč každou platformou a pobočkou.

- 2** Přiřadte povinnost denní odpovědi na recenze každému manažerovi pobočky, s 24hodinovým oknem odpovědi a bez obecných zkopírovaných-vložených odpovědí.

- 3** Přidejte hodnocení recenzí a objem recenzí na pobočku do Multi-Site Scorecard z kapitoly 14.

- 4** Napište šablonu odpovědi pro řešení skutečně špatné recenze: uznejte detaily, uveďte skutečnou opravu, přesuňte to mimo veřejnost.

- 5** Identifikujte svou aktuálně nejslabší pobočku podle signálu recenzí a traktujte ji jako riziko pro celou značku, ne jen problém té pobočky.

KAPITOLA 18

Centrální Systémy Bez Centrály

Malé je krásné.

— E. F. SCHUMACHER

Existuje specifický strach, který slyším od majitelů blížících se ke své čtvrté nebo páté pobočce, a stojí za to ho přímo pojmenovat, protože brání dobrým rozhodnutím: strach z proměny v byznys s centrálou. Majitelé, kteří se do tohoto pustili, aby dělali dobrou pizzu a vedli dobrý místní byznys, sledují, jak řetězce budují vrstvy regionálních manažerů, korporátních systémů a administrativní režie, a couvají před tím — rozumně, protože ta režie je přesně to, co dělá řetězec pocitem řetězce spíš než sbírkou byznysů, které čtvrt stále považuje za své. Chyba je usoudit z tohoto rozumného strachu, že žádné centrální systémy vůbec jsou správná odpověď, když je skutečnou správnou odpovědí malý počet skutečně nosných sdílených systémů a nic víc.

Ironie, nad kterou stojí za to se pozastavit, je, že vyhýbání se všem centrálním systémům ze strachu ze stání se řetězcem často produkuje přesně ten výsledek, kterému se strach snažil zabránit, jen jinou cestou. Bez sdíleného receptového systému se pobočky rozcházejí na těstu a specifikaci, dokud se značka skutečně nefragmentuje na volně příbuzné místní byznysy — past místní irelevance z kapitoly 13, dosažená ne prostřednictvím záměrné místní adaptace, ale prostou nedbalostí. Hrstka správných sdílených systémů je to, co skutečně chrání místní charakter, tím, že řeší nudnou konzistenční práci centrálně, aby vlastní čas a úsudek každého manažera pobočky mohl jít k věcem, které skutečně profitují ze zůstání místními: jak mluví se svými vlastními stálými zákazníky, jak vedou vlastní denní rytmus kuchyně, jak reprezentují značku své vlastní čtvrti.

Test toho, co patří centrálně, není "bylo by to efektivnější centralizované" — téměř vše projde tímto testem teoreticky. Test je: selhává tento systém konkrétně, draho a opakovaně v každé pobočce, pokud není sdílený. To je mnohem užší množina, a **Five-System Rule** to explicitně pojmenovává, protože 5 je zhruba tolik skutečně nosných sdílených systémů, kolik pět-pobočkový nezávislý pizza byznys skutečně potřebuje, ne tuctu-plus, který typicky provozuje centrála řetězce.

Systém jedna: sdílená platforma bodu prodeje napříč každou pobočkou, protože je to to, co vůbec umožňuje Multi-Site Scorecard z kapitoly 14 — porovnávání poboček na pizzách-na-pracovní-hodinu nebo procentu nákladů na sýr vyžaduje, aby podkladová data prodeje a práce byla strukturovaná identicky, což pobočka provozující vlastní nezávisle zvolený POS jednoduše nemůže poskytnout. Systém 2: sdílený receptový a specifikační systém — vaše karta DNA těsta, vaše specifikace Slice Margin Matrix, váš Manager Mandate — uchovávaný na jednom místě, na které se každá pobočka odkazuje, spíše než žijící jako složka dokumentů, které se potichu rozcházejí v místních kopiích v čase, jak manažer každé pobočky provádí vlastní drobné úpravy. Systém 3: sdílený nástroj rozpisu a plánování, protože práce je vaším druhým největším nákladem po jídle, a sdílený systém vám umožňuje vidět vzorce efektivity práce napříč pobočkami (přímo krmíc kartu hodnocení) spíše než důvěřovat vlastnímu tabulkovému procesoru nebo papírové rozpisu každé pobočky. Systém 4: jeden účetní proces — ne nutně jeden účetní, ale konzistentní účtový rozvrh a konzistentní měsíční proces uzávěrky napříč každou pobočkou, protože

smysluplné porovnání ziskovosti pobočky vyžaduje, aby podkladová čísla byla postavena stejným způsobem všude, a majitelé zjistili, až po několika letech, že 2 z jejich poboček kategorizovaly náklady dostatečně odlišně, že pobočka, o které si mysleli, že je jejich nejsilnější performer, ve skutečnosti nebyla, jakmile byla čísla normalizována. Systém 5: jediný záznam dodavatelů a nákupu, vázající se zpět na konsolidační plán z kapitoly 12 a Single-Source Risk Score, aby nákupní rozhodnutí a historie výkonu dodavatele žily na jednom místě spíše než v osobním vztahu každého manažera pobočky s jeho místním zástupcem.

Five-System Rule

1

Jedna: sdílená platforma bodu prodeje napříč každou pobočkou.

2

2: sdílený receptový a specifikační systém — karta DNA těsta, Slice Margin Matrix, Manager Mandate.

3

3: sdílený nástroj rozpisu a plánování.

4

4: jeden konzistentní účtový rozvrh a proces měsíční uzávěrky.

5

5: jediný záznam dodavatelů a nákupu.

Vše ostatní — a to je část, která vás chrání před náhodným stáním se byznysem s centrálou — zůstává místní, záměrně. Rozhodnutí o náboru pro liniový personál, každodenní

objednávání u dodavatelů v rámci dohodnutých minimálních úrovní, provedení místního marketingu, konkrétní rytmus denního rozvrhu přípravy pobočky: ty patří manažerovi pobočky, uvnitř delegovaného seznamu Manager Mandate z kapitoly 10, a centralizace by byznys nezlepšila, jen by ho udělala pomalejším a méně responzivním na skutečné podmínky, které vidí každý manažer pobočky a vy, pracujíc napříč pěti lokalitami, strukturálně nemůžete.

Postavte **mapu systémů a rozpočet nákladů** vypsáním svých pěti systémů, co každý aktuálně stojí měsíčně (softwarové předplatné, podíl role kohokoli věnovaný jeho provozu), a co konkrétně se rozbije při jakém počtu poboček, pokud ten systém není sdílený — to je disciplína, která udržuje seznam na pěti spíš než ho nechává plazit se směrem k dvanácti, protože každé navrhované přidání musí projít stejnou laťkou: co konkrétně, draho a opakovaně selhává bez toho. Ilustrativně, mapa systémů byznysu s pěti pobočkami může ukázat: sdílený POS za 340 €/měsíc celkem, receptový a specifikační systém v podstatě zdarma (dobře organizovaná sdílená knihovna dokumentů plus disciplína), nástroj rozpisu za 95 €/měsíc, účetní proces stojící zhruba 6 hodin měsíčně času účetního na částečný úvazek na pobočku, a nákupní záznamy vložené do stejného dokumentového systému jako recepty. Celkové skutečně centrální náklady na systémy: často překvapivě nízké, hluboko pod tím, co by stálo jedno juniorní najmutí do centrály, což je přesně smysl — systémy, ne personál, dělají většinu koordinační práce, kterou by řetězec jinak platil vrstvě managementu.

Revidujte seznam ročně místo traktování jako pevný, jednou rozhodnutý, protože správná odpověď na "co musí být sdíleno" se skutečně posouvá, jak roste váš počet poboček. Systém, který se zdál zbytečný při třech pobočkách — formální nákupní záznam, řekněme, když osobní vztahy s hrstkou dodavatelů stačily k neformálnímu řízení — se může stát skutečně nosným při sedmi nebo osmi, jakmile počet vztahů a objem objednávek přesáhne to, co si kdokoli může pamatovat z paměti. Five-System Rule není permanentní strop; je to disciplína ptát se na správnou otázku při jakékoli velikosti, ve které aktuálně jste, a upřímná odpověď na tuto otázku se mění, jak rostete, i když počet systémů, na které ukazuje, zůstává blízko pěti déle, než majitelé očekávají.

Tento týden: vypište svých vlastních 5 kandidátských centrálních systémů proti testu "co konkrétně se rozbije bez toho, v každé pobočce, opakovaně", a buďte upřímní ohledně čehokoli aktuálně centralizovaného, co skutečně tuto laťku neprojde — pravděpodobně to zpomaluje vaše manažery bez skutečného přínosu.

Tento Týden

- 1 Vypište svých 5 kandidátských centrálních systémů: POS, recepty a specifikace, rozpis, účetnictví a záznamy dodavatelů.
- 2 Pro každý napište, co konkrétně se rozbije, v každé pobočce, opakovaně, pokud není sdílený.
- 3 Postavte mapu systémů a rozpočet nákladů se skutečnými měsíčními náklady každého systému.
- 4 Vraťte k místnímu rozhodování cokoli aktuálně centralizované, co neprojde testem "rozbije se bez toho".
- 5 Dejte si datum do kalendáře na revizi seznamu Pěti Systémů znovu příští rok.

KAPITOLA 19

Franšíza, Partner Nebo Vlastnictví

Moc má tendenci korumpovat, a absolutní moc korumpuje absolutně.

— LORD ACTON

Za pěti pobočkami růst přestává být otázkou, na kterou dokážete odpovědět jen lepšími systémy, a stává se otázkou o kapitálové struktuře a kontrole, o které většina provozovatelů nikdy předtím nemusela přemýšlet, protože nic na vedení jedné vynikající pizzerie vás nepřipraví na rozhodování, jak financovat a řídit pobočku 6 až 20.

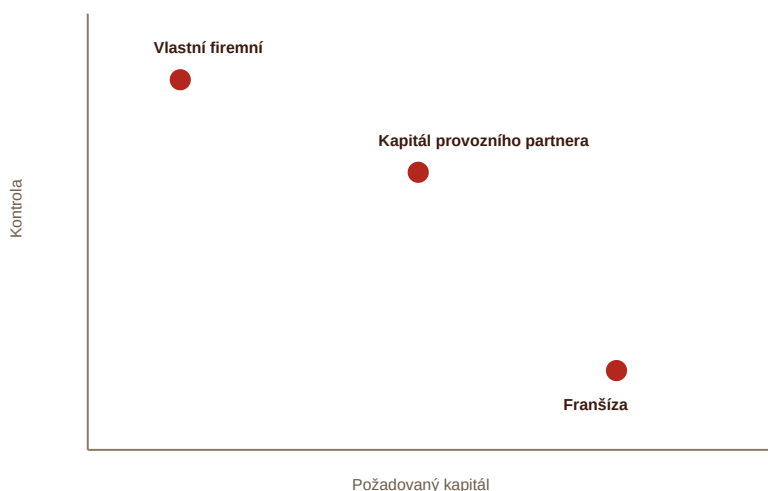
Toto je taky bod, kde dobromyslní poradci — účetní, právník, přítel, který škáloval zcela jiný druh byznysu — začnou nabízet názory se skutečnou jistotou a velmi malým zakotvením v tom, co dělá pizzu specificky odlišnou od maloobchodních nebo servisních byznysů, ze kterých pochází jejich zkušenost. Franšízové rady postavené kolem byznysu, kde se kvalita provedení mezi provozovateli sotva liší, se čistě nepřenášejí do byznysu, kde je mezera mezi kompetentním a vynikajícím pizzaiolem rozdílem mezi pětihvězdičkovým a dvouhvězdičkovým zákaznickým zážitkem. Přijímejte externí radu ohledně kapitálové struktury a právní mechaniky ochotně; buďte mnohem skeptičtější k externí radě ohledně toho, kolik rizika kontroly kvality váš konkrétní produkt dokáže tolerovat pod cizím vlastnictvím.

Existují 3 obecné modely, a každý mění kontrolu za kapitál a tempo jiným způsobem. Vlastní firemní růst — každá nová pobočka financovaná a provozovaná přesně tak, jako byly pobočky jedna až 5, pod Payback Rule of 24 a Growth Pace Rule z kapitoly 15 — udržuje plnou kontrolu a plnou ekonomiku ve vašich rukou, ale je z definice kapitálově omezený: můžete růst jen tak rychle, jak vaše vlastní cash flow, a rozumný dluh proti němu, dovolí. Provozní partneři s kapitálem — přivedení

důvěryhodného manažera, často někoho, kdo se osvědčil dobrým vedením jedné z vašich stávajících poboček, jako skutečného menšinového kapitálového vlastníka nové pobočky spíš než jen placeného manažera — částečně řeší vaše kapitálové omezení (obvykle investují nějaký kapitál po vašem boku) a řeší hlubší problém, který vlastní firemní růst neřeší: kapitálově vlastníci provozní partner má zásadně jinou, trvalejší motivaci chránit kvalitu a marži ve své konkrétní pobočce než zaměstnaný manažer, protože je to teď skutečně taky jeho byznys, ne jen jeho práce. Franšíza — licencování vaší značky, systémů a školení nezávislému provozovateli, který financuje a právně vlastní svou vlastní pobočku podle vašich standardů značky — řeší kapitálové omezení úplně, protože franšízanti financují vlastní otevření, ale stojí vás nejvíc kontroly ze tří modelů, a kontrola je přesně to, o co se tato celá kniha snaží chránit.

Control-Capital Grid mapuje tyto 3 modely proti dvěma věcem, na kterých skutečně záleží pro rozhodnutí specifické pro pizzu: kolik kapitálu každý model vyžaduje od vás osobně, a kolik přímé kontroly si udržíte nad přesnými standardy kvality — kartou DNA těsta, Manager Mandate, Slice Margin Matrix — o kterých tato celá kniha argumentuje, že jsou skutečným produktem. Vlastní firemní model sedí na maximální kontrole, maximálním kapitálovém požadavku. Kapitál provozního partnera sedí na vysoké kontrole (stále nastavujete a vynucujete každý základní standard, jen sdílíte upside s někým, kdo má skutečnou kůži ve hře) a mírném kapitálovém požadavku. Franšíza sedí na nejnižším kapitálovém požadavku a, specificky pro pizzu,

nejnižší kontrole — a to je kompromis, který si zaslouží nejvíc pozornosti v této kapitole, protože pizza je neobvykle citlivá na kontrolu ve srovnání s mnoha franšízovatelnými koncepty.



CONTROL-CAPITAL GRID — 3 RŮSTOVÉ MODELY VYMĚŇUJÍCÍ KAPITÁLOVÝ POŽADAVEK ZA PŘÍMOU KONTROLU KVALITY

Zde je proč pizza specificky trestá slabou kontrolu tvrději než mnoho jiných franšízovatelných konceptů. Franšízovaný koncept sendviče nebo kávy dokáže přežít smysluplnou variaci dovednosti provedení napříč franšízanty, protože strop a podlaha kvality produktu jsou relativně blízko sebe — průměrné provedení a vynikající nejsou divoce odlišné zážitky. Rozsah kvality pizzy mezi franšízantem, který ovládl kartu DNA těsta, a takovým, který ji traktuje jako volné vodítko, je obrovský, protože fermentace, dovednost pece a technika lopaty jsou skutečně

náročná řemesla s širokou mezerou mezi kompetentním a vynikajícím — a zákazník, který má špatný zážitek v jakékoli franšizované lokalitě pod vaším jménem značky, přisuzuje ten zážitek vaší značce jako celku, přesně jak popsáno ve Weakest Site Rule z kapitoly 17, kromě toho, že teď ta slabá pobočka není ani ta, kterou přímo kontrolujete.

Proto provozovatelé, kteří nejdéle uspívají v růstu za 5 poboček a přitom zůstávají skutečně nezávislí duchem, mají tendenci preferovat provozní partnery s kapitálem před čistou franšizou, specificky kvůli neobvyklé citlivosti pizzy na kvalitu provedení. Kapitálový partner je stále školen skrz vaše Pizzaiolo Ladder, stále podléhá vašemu Manager Mandate, stále je měřen vaší Multi-Site Scorecard — kontrolní mechanismy z dřívějších kapitol zůstávají v plné síle — přitom získává kapitálový příspěvek a motivační strukturu bližší vlastníkově než zaměstnanci. Franšíza může stále fungovat pro pizzu, a funguje pro spoustu velkých, úspěšných značek, ale typicky vyžaduje úroveň školicí infrastruktury, personálu auditu kvality a ochoty vynucovat — včetně ochoty skutečně ukončit smlouvu franšizanta kvůli skutečnému selhání kvality, ne jen vydat varování — kterou skutečně nezávislý provozovatel pohybující se za 5 poboček obvykle ještě není připraven vybudovat, a často by neměl spěchat s jejím vybudováním, dokud nejdříve neprokáže model kapitálového partnera v pobočkách 6 až 8 nebo 9.

Žádný ze tří modelů taky není permanentní, a sekvencování záležití víc než konečná volba. Majitelé, kteří to zvládají dobře, mají tendenci začínat s vlastními firemními pobočkami až do pěti nebo šesti lokalit, aby prokázali, že systémy v této knize

skutečně drží v tomto měřítku, přejít na kapitál provozního partnera pro dalších několik, jak kapitálová a manažerská pozornost začnou svazovat, a zvažovat franšizu, pokud vůbec, jen jakmile školicí a auditní infrastruktura kvality skutečně existuje spíš než být aspirační. Přeskočení rovnou k franšíze, protože je nejrychlejší kapitálovou možností, než se prokáže, že model drží pod partnery, kteří jsou stále přímo odpovědní vašim vlastním standardům, je sekvenční chyba, která stojí nejvíc specificky u pizzy, přesně kvůli tomu, jak moc se liší kvalita provedení a jak viditelně to zákazníci vnímají.

Tento týden: pokud se blížíte nebo jste za pěti pobočkami, zmapujte svou vlastní růstovou ambici proti Control-Capital Grid upřímně, a pokud vás franšiza láká, zeptejte se sami sebe konkrétně, zda aktuálně máte školicí a auditní infrastrukturu kvality, kterou tato kapitola popisuje — ne zda by koncept teoreticky mohl franšízovat, ale zda byste osobně dokázali vynutit vlastní standardy na někom, kdo vlastní svou pobočku nezávisle na vás.

Začínáme

- 1 Zmapujte upřímně svou růstovou ambici za pěti pobočkami proti třem modelům Control-Capital Grid.
- 2 Vypište, jaký kapitál dokážete realisticky financovat čistě z cash flow pod vlastním firemním růstem.
- 3 Pokud zvažujete provozního partnera, identifikujte, který osvědčený manažer pobočky by mohl vzít skutečný kapitál v nové pobočce.
- 4 Pokud vás franšíza láká, auditujte, zda skutečně máte vybudovanou školicí a auditní infrastrukturu kvality, ne aspirační.
- 5 Sekvencujte svůj plán: prokažte nejdříve vlastní firemní růst, pak kapitál provozního partnera, než vůbec zvážíte franšizu.

KAPITOLA 20

Zůstat Nezávislý Ve Velkém Měřítku

*Úspěch není konečný, selhání není fatální:
záleží na odvaze pokračovat.*

— PŘIPISOVÁNO WINSTONU CHURCHILLOVI

Tato kniha končí tam, kde na to potichu ukazovala každá kapitola: cílem nikdy nebylo jednoduše "víc poboček". Více poboček je snadné chtít a snadné pokazit přesně těmi způsoby, které tato kniha strávila devatenácti kapitolami popisováním. Skutečný cíl, ten hodný let práce, jaké vyžaduje růst s více pobočkami, je konkrétnější a těžší udržet: více poboček, které stále chutnají jako první, majitel, který osobně nepeče každou noc jen aby udržel kvalitu od klouzání, a značka, kterou lidé v každé čtvrti stále považují za skutečně svou spíš než za řetězec, který se náhodou otevřel poblíž.

Pokud je jedna myšlenka, kterou bych chtěl, abyste si z této knihy odnesli nade všechny pojmenované rámce v ní, je to **First-Site Test**: v kterémkoli bodě svého růstu, při jakémkoli počtu poboček, zeptejte se upřímně, zda by stálý zákazník z vaší úplně první lokality, přenesený do vaší nejnovější, rozpoznal, co jí a jak je zacházeno. Ne identické v každém povrchním způsobu — kapitola 13 už udělala případ pro skutečnou místní flexibilitu — ale rozpoznatelné, nepochybně, jako stejný byznys, do kterého se původně zamilovali. Každý nástroj v této knize existuje, aby pomohl tomuto testu stále procházet, jak roste vzdálenost mezi vámi a jakoukoli danou pobočkou. Den, kdy přestane procházet potichu, aniž by to kdokoli rozhodl, je den, kdy se byznys, který se skutečně snažil zůstat nezávislý ve velkém měřítku, aniž by to úplně zamýšlel, stal něčím jiným.

Představte si znovu majitelku z úvodu této knihy, o léta později, stojící v kuchyni své páté pobočky. Otočí kouli těsta v rukou ze starého zvyku, stejný pohyb z toho studeného rána v pobočce 2. Tentokrát se to cítí správně, protože bylo namícháno podle

specifikace zapsané za denního světla spíš než svěřené paměti, kynulo podle hodin vyvěšených u hnětače, a upečeno pizzaiolem, který vylezl na každý stupeň žebříku, který postavila záměrně. Test stále prochází. To je celá kniha, v jedné kouli těsta.

Každý rámec v této knize slouží tomuto jedinému cíli z jiného úhlu, a stojí za to je vidět společně jako jeden systém spíš než 20 oddělených nástrojů. Copyability Scorecard a karta DNA těsta činí excelenci vaší první pobočky vůbec přenositelnou. Bod zvratu centrální výroby a poměr od-lopaty-k-talíři zajišťují, že váš výrobní model dokáže skutečně podpořit objem, o který ho žádáte. Slice Margin Matrix a Channel P&L Per Order chrání marži, která financuje vše ostatní. Pizza Site Score a Density-Radius Model zajišťují, že stavíte na skutečně pevné půdě spíš než na vzrušující vypadající chybě. Manager Mandate, Pizzaiolo Ladder a Multi-Site Scorecard vám umožňují důvěřovat lidem, kteří nejste vy, na standardu, který skutečně dokážete ověřit spíš než jen doufat. Core-and-Flex Rule a Weakest Site Rule chrání to, co značka znamená v každé čtvrti, které se dotýká. Payback Rule of 24, Growth Pace Rule a Control-Capital Grid zajišťují, že rostete tempem a strukturou, kterou váš skutečný kapitál a skutečná tolerance kontroly dokáže udržet. Žádný z těchto nástrojů nefunguje izolovaně ani zdaleka tak dobře, jak funguje vedle ostatních — silná karta DNA těsta vás nechrání před otevřením špatné pobočky, a skvělý výběr lokality vás nechrání před manažerem operujícím bez definovaného mandátu.

Chci uzavřít pětiletým plánovacím cvičením, protože kniha plná týdenních a měsíčních nástrojů by vám taky měla pomoci vidět

dál než na příští týden. Postavte **pětiletý plán** napříč třemi trasami, přezkoumávaný a upravovaný ročně spíš než traktovaný jako pevný v den, kdy ho napíšete. Trasa kvality: vaše cílové úrovně Copyability Scorecard a certifikace Pizzaiolo Ladder napříč každou pobočkou, kontrolované proti vašim skutečně naměřeným číslům každý rok spíš než předpokládané. Trasa zisku: váš cílový počet poboček, vaše cílová doba návratnosti na novou pobočku zůstávající disciplinovaná vůči Payback Rule of 24, a vaše cílové pásmo výkonu Multi-Site Scorecard — ne každá pobočka musí trefit čísla vaší nejlepší pobočky, ale každá pobočka musí sedět uvnitř definovaného, přijatelného rozsahu kolem nich. Trasa majitelova času, a argumentoval bych, že toto je ta, kterou většina knih úplně přeskočí, a ta, která skutečně určuje, zda budete tento byznys ještě milovat za 5 let: kolik hodin týdně trávíte na které ze tří rolí, které majitel s více pobočkami skutečně hraje — praktická výroba a školení, řízení a koučování vašich manažerů pobočky, a strategická rozhodnutí o pobočkách, systémech a financování — a jak chcete, aby se to rozdělení posunulo, jak přidáváte pobočky, aby růst byl něco, co záměrně tvarujete, spíš než něco, co vás potichu přetváří.

Ilustrativně, pětiletý plán pro majitele aktuálně na třech pobočkách může cílit na: 8 poboček do pátého roku, průměrnou Copyability Scorecard 20+ napříč všemi lokalitami (nahoru ze současného upřímného průměru 15), pokrytí Pizzaiolo Ladder alespoň dvou pizzaiolů certifikovaných na etapě 4 na pobočku, doby návratnosti udržené pod 22 měsíci na každém novém otevření, a — trasa majitelova času — záměrný posun z přibližně 60 % praktického/25 % manažerského/15 % strategického času

dnes směrem k 15 % praktickému/40 % manažerskému/45 % strategickému do pátého roku, s praktickým časem zachovaným specificky pro školení nových pizzaiolů skrz žebřík spíš než krytí směn, protože to je praktická práce, která se skutečně sčítá spíš než práce, která jen vyplňuje mezeru na jednu noc.

Majitelé, kteří budují něco skutečně stojícího za vlastnictvím u pěti, šesti, sedmi poboček, sdílejí jednu vlastnost víc než jakoukoli jinou: nikdy nepřestávají traktovat těsto své první pobočky, standardy své první pobočky, jako skutečnou definici byznysu, bez ohledu na to, kolik lokalit, manažerů nebo systémů se přidá navrch. Růst, dobře provedený, je disciplína chránit tuto definici na rostoucí vzdálenosti od sebe sama — ne opouštění jí pro něco většího, a ne zůstávání tak malým, že to, co jste postavili, nikdy nedosáhne lidí v příští čtvrti, kteří by to skutečně milovali, kdyby kdy dostali šanci to ochutnat.

Tento týden, a opravdu na nadcházející rok: napište svůj vlastní pětiletý plán napříč trasami kvality, zisku a majitelova času, se skutečnými čísly na každém, a dejte si datum do kalendáře za 6 měsíců na kontrolu svých skutečných čísel proti němu — plán, který nikdo nereviduje, je jen pěkný dokument, a byznysy v této knize, které skutečně dorazily tam, kam chtěly, byly vedeny majiteli, kteří traktovali svůj plán jako pracovní dokument, ne suvenýr.

Tento Týden

- 1 Spust'te upřimně First-Site Test na své nejnovější lokalitě právě teď, osobně pokud můžete.
- 2 Napište svůj pětiletý plán napříč trasami kvality, zisku a majitelova času se skutečnými čísly na každém.
- 3 Spočítejte své současné rozdělení praktických, manažerských a strategických hodin, a nastavte cílové rozdělení pro pátý rok.
- 4 Vypište, který pojmenovaný rámec z této knihy jste ještě skutečně nezapsali pro svůj vlastní byznys, a začněte tam.
- 5 Dejte si datum do kalendáře za 6 měsíců na kontrolu svých skutečných čísel proti plánu.

Slovníček

Copyability Scorecard	Upřímné hodnocení toho, kolik z úspěchu vaší první pobočky skutečně žije v psaných systémech versus vaší vlastní denní přítomnosti.
Karta DNA Těsta	Psaná specifikace vašeho těsta: hydratace, okna fermentace a logistika chladicího kynutí, udržovaná identická napříč každou pobočkou.
Bod Zvratu Centrální Výrobní	Výpočet počtu poboček ukazující, kdy se centrální výroba těsta stává levnější než výroba čerstvého těsta v každé lokalitě.
Poměr Od-Lopaty-K-Talíři	Pizzy za hodinu přes pec, tvrdý limit kapacity pobočky bez ohledu na to, kolik stolů nebo řidičů má.
Slice Margin Matrix	Tabulka marže na pizzu používaná k udržení krátkého menu a ochraně zisku, jak řetězec roste napříč pobočkami.
Channel P&L Per Order	Skutečný zisk jedné objednávky rozdělený podle kanálu naplnění (doručení platformou, vlastní doručení, vyzvednutí), po provizi a balení.

Density-Radius Model	Metoda nastavení doručovacího okruhu podle hustoty objednávek na poštovní směrovací číslo spíše než podle hrubé vzdálenosti od pobočky.
Fifteen-Minute Box Test	Test balení, který kontroluje, zda pizza stále dorazí správně po typické době cestování doručení.
Pizza Site Score	Model hodnocení pro kandidátskou lokalitu pokrývající obytnou hustotu, pěší provoz, konkurenci a dodávku inženýrských sítí.
Manager Mandate	Psaná definice toho, co manažer pobočky může rozhodnout sám, a co ještě potřebuje majitele, v každé fázi růstu.
Pizzaiolo Ladder	Dovednostní cesta od roztahování přes pečení k lopatě, s časovými a kvalitativními standardy na každém stupni, používaná ke školení bez závislosti na jednom hvězdném kuchaři.
Single-Source Risk Score	Hodnocení toho, jak vystavený je byznys, když jedna surovina (běžně mozzarella) má jen jednoho dodavatele.

Core-and-Flex Rule	Princip, že značka udržuje malé, pevné jádro napříč každou pobočkou a zároveň umožňuje definovanou, omezenou místní flexibilitu.
Multi-Site Scorecard	Týdenní srovnávací list (pizzy na pracovní hodinu, odpad těsta, doba doručení, náklady na sýr, hodnocení recenzí) používaný k férovému porovnávání poboček.
Payback Rule of 24	Praktické pravidlo pro to, kolik měsíců by měla investice nové pobočky trvat splatit, než se otevře další pobočka.
Weakest Site Rule	Disciplína opravy nejhuř výkonné pobočky před otevřením nové, protože jedna špatná pobočka táhne dolů hodnocení celé značky.
Five-System Rule	Minimální sdílené systémy (POS, recepty, rozpis, nákup, účetnictví), které pětipobočkový nezávislý potřebuje bez budování centrály.
Control-Capital Grid	Rámec pro vážení růstových modelů (vlastní firemní, partner-provozovatel, franšíza) proti tomu, kolik kontroly a kapitálu si každý udržuje.

First-Site Test

Otázka kladená před jakoukoli expanzí:
chutnala by a cítila by se tato nová
pobočka stále jako první, kterou stálý
zákazník už miluje?

O autorovi

Thibault Van de Sompele je zakladatel HappyChef, rezervační a provozní platformy pro restaurace a hotely. Žije a pracuje v Essenu v Belgii, kde má HappyChef sídlo. Lze ho kontaktovat na thibault@happychef.cloud.