

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

Kako neovisni vlasnici pizzerija rastu od jednog restorana do 5 bez pretvaranja u lanac

NAPISAO

Thibault Van de Sompele

Sadržaj

- | | |
|----|--|
| 01 | Zašto Druga Pizzerija Propada Češće Od Prve |
| 02 | Tijesto Je Posao |
| 03 | Centralna Kuhinja Ili U Trgovini: Odluka O Proizvodnji |
| 04 | Propusnost Pećnice Je Vaš Kapacitet |
| 05 | Ekonomija Jelovnika Pizzerije |
| 06 | Problem Platforme: Ekonomija Dostave |
| 07 | Vlastita Dostava, Dostava Preko Platforme Ili Samo Preuzimanje |
| 08 | Kutija Je Proizvod U Dostavi |
| 09 | Odabir Lokacije Za Pizzeriju |
| 10 | Voditelj Koji Niste Vi |
| 11 | Obuka Pizzaiola U Mjerilu |
| 12 | Nabava Kroz Lokacije |
| 13 | Jedan Brend, 3 Kvarta |

14 Brojke Koje Uspoređuju Lokacije

15 Financiranje Lokacija 2 Do 5

16 Prozor Za Kriške, Kiosk I Drugi Formati

17 Ugled Kroz Lokacije

18 Centralni Sustavi Bez Sjedišta

19 Franšiza, Partner Ili Vlasništvo

20 Ostajanje Neovisnim U Mjerilu

Uvod

Vodite li istinski izvrsnu pizzeriju i pitate se hoće li druga lokacija zadržati isti standard, ili će ga tiho razvodniti? Je li vaša vlastita druga lokacija već ispala "blizu, ali ne sasvim ispravno", a ne možete točno reći zašto? Odvagujete li 5 lokacija u 5 godina naspram rizika da postanete posao koji nema određen okus? Ako je bilo što od toga vi, nastavite čitati — ova je knjiga napisana upravo za tu odluku.

Ova knjiga daje konkretno, ostvarivo obećanje: do trenutka kad je završite, moći ćete pogledati bilo koju drugu, treću ili petu lokaciju pizzerije — vašu ili kandidata kojeg razmatrate — i znati, brojkama umjesto osjećajem, hoće li zadržati vaš standard ili ga tiho nagrizati. Imat ćete imenovane okvire koje možete izgovoriti naglas menadžerskom timu u utorak ujutro: način ocjenjivanja je li vaša prva lokacija zapravo kopirljiva prije nego potpišete drugi ugovor o najmu, model za precizno poznavanje koliko pizza na sat vaša pećnica može proizvesti i što taj broj radi vašem stropu prihoda, pravilo za odlučivanje kada bi vas voditelj trebao nazvati, a kada ne bi. Ništa od toga nije teoretsko. Svaki okvir dolazi s razrađenim primjerom koristeći realistične brojke, a svako poglavlje završava nečim što možete učiniti ovog tjedna.

20 poglavlja, jedan posao, jedan proizvod — a cilj je jednostavan: osigurati da "gotovo ispravno" nikada više ne mora biti dovoljno dobro. Ostanite do posljednjeg poglavlja i imat ćete odgovor na pitanje koje zapravo odlučuje vrijedi li 5 lokacija: ne

kako narasti veće, već kako ostati točno onaj posao koji vrijedi kopirati u prvom redu, u bilo kojoj veličini. Krenimo.

POGLAVLJE 1

Zašto Druga Pizzerija Propada Češće Od Prve

*Način na koji radiš bilo što jest način na koji
radiš sve.*

— ZEN IZREKA

Nitko ne otvara drugu pizzeriju očekujući da bude lošija od prve. Upravo je to razlog zašto obično jest. Prva lokacija imala je osnivača koji je svako jutro kušao umak, koji je primijetio kad je dobavljač mozzarelle promijenio sadržaj vlage, koji je mogao osjetiti u rukama kad je tijesto naraslo pola sata predugo. Druga lokacija ima voditelja koji se trudi najbolje što može s recepturom na kartici i telefonskim brojem koji treba nazvati ako nešto pođe po zlu. Jaz između te 2 situacije je mjesto gdje većina drugih pizzerija tiho gubi ono što je prvu učinilo uspješnom.

Ovaj se obrazac odvija s dosljednošću koja prestaje iznenađivati svakoga tko je to gledao nekoliko puta. Vlasnik vodi prvu lokaciju 3, 4, 5 godina. Ona postaje istinski izvrsna — ne kroz zapisani sustav, već kroz tisuće malih ispravki koje je vlasnik napravio u stvarnom vremenu, uglavnom ne primjećujući da ih pravi. Ovdje isprave kut lopatice, tamo kažu nekome da izvuče pizzu 10 sekundi ranije, kušaju umak i tiho dodaju prstohvat soli više prije usluge, ne zapisujući to nigdje. Ništa od toga nije dokumentirano jer ništa od toga nije trebalo biti — osoba koja je to znala bila je tamo svaki dan. Zatim se otvara druga lokacija 40 minuta dalje, s osobljem koje nikada nije vidjelo nijednu od tih tisuću ispravki kako se događa, radeći prema recepturi na kartici koja hvata možda desetinu onoga što je zapravo činilo da prva lokacija funkcionira. Pizza koja izlazi je blizu. Blizu je zamka. Blizu dobiva dobre recenzije prvih nekoliko tjedana na preostaloj naklonosti prema imenu brenda, a onda više ne, i vlasnik ostaje zbunjen što je pošlo po zlu kada je iskren odgovor da ništa nije pošlo po zlu — ništa nikada nije bilo dovoljno precizno specificirano da bi pošlo dobro.

Evo 5 obrazaca neuspjeha koji se najčešće pojavljuju, jer prepoznavanje obrasca rano je najveći dio rješenja.

Prvi je **odstupanje recepture bez otkrivanja**. Receptura za tijesto na papiru identična je na svim lokacijama, ali stvarno tijesto nije, jer papirnate recepture izostavljaju sve što je važno — okolnu temperaturu kuhinje, temperaturu vode po sezoni, koliko dugo mikser stroj zapravo radi prije nego što nekoga odvuče da odgovori na telefon. Nitko to ne primjećuje tjednima jer nitko ne kuša pizzu s obje lokacije istog dana.

Drugi je **upravljanje nadom**. Vlasnik zapošljava voditelja, kaže mu "samo radi ono što radimo na prvoj lokaciji", i provjerava telefonom jednom tjedno. Nada nije sustav. Voditelj kojemu nikada nije rečeno točno što "način na koji to radimo" znači u brojkama, izmisliće vlastitu verziju unutar mjesec dana, obično malo jeftiniju, malo bržu verziju, jer to je ono prema čemu vas gura vođenje kuhinje pod pritiskom.

Treći je **neusklađenost kapaciteta**. Nova lokacija bira se jer je najam dobar ili lokacija izgleda prometno, a da nitko ne provjeri može li pećnica, prostor za pripremu ili radijus dostave stvarno podržati volumen koji vlasnik očekuje. Lokacija koja izgleda kao odličan posao s nekretninama i lokacija koja može proizvesti četristo dobrih pizza u subotu navečer 2 su različita pitanja, a vlasnici rutinski odgovaraju samo na prvo.

Četvrti je **šok kanala**. Prva lokacija izgradila je svoj ugled na gostima koji jedu u restoranu i onima koji dolaze bez rezervacije. Druga lokacija, u novom kvartu bez postojećeg ugleda, na kraju se mnogo više oslanja na platforme za dostavu samo da bi

dobila ikakav volumen — a vlasnik otkriva, obično oko trećeg mjeseca, da struktura marže lokacije opterećene platformama uopće ne nalikuje strukturi marže na koju je navikao.

Peti je **kolaps kapaciteta osnivača**. Ovo je tihi. Vlasnik ne prestaje mariti, samo mu ponestane sati. 2 lokacije, 2 petka navečer, jedna osoba. Nešto mora popustiti, a to je gotovo uvijek kontrola kvalitete, jer je kontrola kvalitete zadatak s najmanje vidljivim kratkoročnim troškom kad se preskoči.

Evo alata koji vrijedi staviti pred svakog vlasnika prije nego potpiše ugovor o najmu za drugu lokaciju: **Copyability Scorecard** (Kartica ocjene kopirljivosti). Postavlja izravno pitanje — je li vaša prva lokacija zapravo sustav, ili ste to samo vi? Ocijenite svoju prvu lokaciju od 0 do 4 u svakoj od 6 dimenzija: postoji li pisana specifikacija tijesta koju bi novi zaposlenik mogao pratiti bez vaše prisutnosti; postoji li pisana receptura i specifikacija porcije za svaku stavku jelovnika; može li vaš trenutno najbolji pizzaiolo naučiti novog zaposlenika prihvatljivom standardu pečenja u roku od 2 tjedna bez vašeg osobnog sudjelovanja; imate li pisani popis za provjeru pri otvaranju i zatvaranju koji nije u vašoj glavi; funkcionira li vaš proces naručivanja i inventara bez da fizički provjeravate zalihe; i može li netko drugi trenutno voditi cjelovitu petkom večernju uslugu na vašoj postojećoj lokaciji dok vas nema, s rezultatima koje biste bili ugodni da vidi gost. 6 dimenzija, 0 do 4 svaka, ukupno 24 boda.

COPYABILITY SCORECARD

Zbroj 6 dimenzija (specifikacija tijesta, specifikacije recepture, mogućnost obučavanja, popis za provjeru otvaranja/zatvaranja, neovisnost naručivanja, nenadzirana petkom večernja usluga), svaka ocijenjena 0–4, za ukupno od 24.

Ilustrativno: vlasnica iskreno ocjenjuje samu sebe i završava s 11 od 24 — pristojno znanje o hrani preneseno usputno osoblju, ništa zapisano, i čvrsto "ne" na vođenje petkom večernje usluge bez nje. To nije posao spreman za kopiranje. To je talentirana osoba sa sljedbenicima. Zamislite tu istu vlasnicu godinu dana kasnije: ocijenila je svoju prvu lokaciju sa 11, provela 10 tjedana zapisujući ono što je postojalo samo u njenim rukama, i otvorila svoju drugu lokaciju s ocjenom 19. Tijesto na novoj lokaciji tada nije bilo samo blizu. Bilo je ispravno, jer je po prvi put standard postojao negdje drugdje osim u sjećanju jedne osobe. Rješenje za nisku ocjenu nije otkazati drugu lokaciju — već provesti 8 do 12 tjedana zatvarajući jaz na papiru prije nego potrošite ijedan euro na drugi ugovor o najmu, jer svaki bod iznad otprilike 16 od 24 odgovara, kroz desetke otvaranja drugih lokacija, znatno manjoj šansi da druga lokacija zatreba hitno spasilačko putovanje u prvih 90 dana.

Tih 8 do 12 tjedana nije izgubljeno vrijeme, iako se osjećaju kao odgoda kad ste željni potpisati drugi ugovor o najmu. To je

razdoblje u kojem se tisuću malih nezapisanih ispravki iz prvog odlomka ovog poglavlja pretvara u dokumente, popise za provjeru i rutine obuke koje bi stranac mogao slijediti. Svaki tjedan proveden pišući Dough DNA Sheet (List DNK Tijesta) iz sljedećeg poglavlja, snimajući petominutni video za obuku o razvlačenju i pečenju, ili mjereći koliko vremena zapravo treba novom zaposleniku da postigne prihvatljiv standard pečenja, tjedan je koji smanjuje izgleda za hitnu devedesetominutnu vožnju do druge lokacije u subotu navečer 6 tjedana nakon otvaranja. Vlasnici koji preskaču ovaj korak obično to čine jer se zamah osjeća dobro, a papirologija se osjeća kao suprotnost rastu. Nije. Papirologija, kad se radi ispravno, ono je od čega se rast zapravo sastoji u poslu gdje kvaliteta živi u nečijim rukama i nečijem tempiranju.

Ovaj tjedan: iskreno ocijenite svoju vlastitu prvu lokaciju na Copyability Scorecard-u, idealno tako da vaš glavni kuhar ili najbolji pizzaiolo neovisno ocijeni te usporedite bilješke, jer je jaz između vaše ocjene i njihove obično mjesto gdje se skriva pravi problem.

Početak

- 1 Ocijenite svoju prvu lokaciju u svih 6 dimenzija Copyability Scorecard-a, 0 do 4 svaka, i zbrojite na 24.
- 2 Neka vaš glavni kuhar ili najbolji pizzaiolo neovisno ocijeni istu lokaciju, zatim usporedite 2 kartice red po red.
- 3 Nabrojite svaku od "tisuću malih ispravki" koje radite iz sjećanja, a koje nikad nigdje niste zapisali.
- 4 Rezervirajte 8 do 12 tjedana prije potpisivanja drugog ugovora o najmu za zatvaranje jaza na papiru, ne za otvaranje lokacije.
- 5 Postavite cilj od 16+ od 24 prije nego se obvežete na drugu lokaciju.

POGLAVLJE 2

Tijesto Je Posao

*Daj mi 6 sati da posiječem drvo i prve 4 ću
provesti oštreci sjekiru.*

— PRIPISANO ABRAHAMU LINCOLNU

Pitajte bilo kojeg vlasnika pizzerije što prodaje i većina će reći pizzu. To je pogrešan odgovor, ili barem odgovor jednu razinu preplitak. Ono što zapravo prodajete jest specifičan, ponovljiv učinak tijesta, 3 puta dnevno, pod pritiskom, bez greške. Sve ostalo na jelovniku — umak, sir, dodaci — ukras je na vrhu procesa fermentacije koji ili funkcionira ili ne. Postignite tijesto ispravno i osrednji izbor dodataka i dalje će proizvesti zadovoljne goste. Pogrešno napravite tijesto i najfinije San Marzano rajčice i najsvježija mozzarella di bufala na svijetu neće spasiti jelo.

Ovo je važnije, ne manje važno, kad imate više od jedne lokacije, jer je tijesto živa stvar na satu, a satovi se ne skaliraju kopiranjem i lijepljenjem. Vlasnik jedne lokacije upravlja jednim okruženjem fermentacije koje intimno poznaje — okolnu temperaturu jedne kuhinje, stvarnu radnu temperaturu jedne hladnjače naspram njene postavke na skali, mineralni sadržaj i sezonske promjene temperature jedne opskrbe vodom. Druga lokacija ima sve te varijable resetirane na nepoznate vrijednosti, a tijesto je nemilosrdno prema nepoznatim vrijednostima. 2 sata dizanja na 22°C proizvode znatno drugačije tijesto od 2 sata na 19°C, a većina kuhinja nema pojma da njihova stvarna okolna temperatura toliko varira između sporog utorka i pretrpane subote s 3 pećnice koje rade.

Alat koji stavljam pred svakog vlasnika koji otvara drugu lokaciju jest **Dough DNA Sheet** — jedan dokument koji specificira tijesto ne kao recepturu, već kao skup kontroliranih varijabli i prihvatljivih raspona, tako da se 2 lokacije koje prave "isto tijesto" mogu zapravo usporediti jedna s drugom umjesto da se samo vjeruje da su iste. Pokriva 7 polja: vrsta brašna i postotak

proteina, postotak hidratacije, postotak soli, vrsta i postotak kvasca, vrijeme miješanja i ciljna konačna temperatura tijesta, vrijeme i temperatura masovne fermentacije, te vrijeme i temperaturni raspon konačnog hladnog dizanja. Svako polje dobiva cilj i prihvatljivi raspon tolerancije, ne samo jedan broj, jer je specifikacija bez tolerancije specifikacija koju nitko zapravo ne može postići pod stvarnim uvjetima kuhinje.

Ilustrativno, specifikacija tijesta u napuljskom stilu mogla bi glasiti: brašno 00, protein 12,5%; hidratacija 62%, tolerancija $\pm 1\%$; sol 2,8%; svježi kvasac 0,15%; miješati do konačne temperature tijesta od 24°C, tolerancija $\pm 1^\circ\text{C}$; masovna fermentacija 2 sata na sobnoj temperaturi, tolerancija ± 20 minuta; hladno dizanje 20 do 24 sata na 4°C. To nije poetski opis obiteljske recepture. To je dokument prema kojem se jutarnji kuhar za pripremu nove lokacije može testirati termometrom i vagom, i dokument koji možete dati voditelju i reći "ovo je standard, ne prijedlog."

DOUGH DNA SHEET

7 kontroliranih varijabli, svaka s ciljem i rasponom tolerancije: brašno/protein %, hidratacija %, sol %, kvasac %, vrijeme miješanja i konačna temperatura tijesta, vrijeme i temperatura masovne fermentacije, vrijeme i temperaturni raspon hladnog dizanja.

2 pojedinosti čine da Dough DNA Sheet zapravo funkcionira u radnoj kuhinji umjesto da visi laminiran i zanemaren na zidu. Prvo, svako polje treba instrument, ne pogađanje — sonda termometar za temperaturu tijesta, vaga za hidrataciju i sol umjesto vrča i prstohvata, termometar hladnjače koji se provjerava naspram skale umjesto slijepo vjeruje, jer hladnjače odstupaju od svoje prikazane postavke češće nego što vlasnici pretpostavljaju, posebno u starijoj rabljenoj jedinici jeftino kupljenoj za novu lokaciju. Drugo, list treba odgovornu osobu na svakoj lokaciji — jednu imenovanu osobu čiji posao uključuje provjeru lista naspram stvarnosti jednom tjedno, ne "tko god je na smjeni", jer standard za čiju provjeru nitko nije odgovoran jest standard koji postoji samo na dan kad ste ga napisali.

Druga polovica alata jest **Fermentation Clock** (Sat Fermentacije) — jednostavan model rasporeda koji radi unatrag od prvog planiranog pečenja tog dana kako bi fiksirao vrijeme početka svakog prethodnog koraka, tako da spremnost tijesta prestaje biti osjećaj i postaje termin. Ako vaša prva pizza mora izaći iz pećnice u 11:30, a vašem hladnom dizanju treba minimalno 22 sata, vaše miješanje mora se dogoditi do otprilike 13:30 dan prije, uzimajući u obzir dvosatnu masovnu fermentaciju i rezervu za realnosti osoblja poput nekoga tko stigne 10 minuta kasnije. Napišite taj obrnuti raspored za svaki dio dana kad vaša lokacija radi, objesite ga uz mikser, i pretvorili ste "tip zadužen za tijesto zna kad treba početi" — jednu točku kvara — u sustav koji preživljava taj slobodan dan te osobe.

Izgradnja Sata Fermentacije

1

Fiksirajte prvo planirano vrijeme pečenja za dan.

2

Oduzmite minimalno hladno dizanje kako biste pronašli najkasnije moguće vrijeme miješanja.

3

Oduzmite prozor masovne fermentacije od tog vremena miješanja.

4

Dodajte rezervu za obične realnosti osoblja poput kasnog dolaska.

5

Napišite obrnuti raspored za svaki dio dana i objesite ga uz mikser.

Ovdje se pokazuje ekonomija, i ovo je dio koji vlasnici dosljedno podcjenjuju: specifikacija tijesta s uskim tolerancijama izravno smanjuje otpad. Lokacija koja radi s labavom kontrolom fermentacije obično baca kuglice tijesta koje su prekomjerno narasle i postale mlohove, ili nedovoljno narasle i neće se pravilno razvući, po stopi koja, ilustrativno, iznosi 4–7% dnevne proizvodnje tijesta na nediscipliniranoj lokaciji naspram 1–2% na lokaciji koja koristi pisanu specifikaciju s objavljenim satom. Na lokaciji koja miješa 300 kuglica tijesta dnevno uz oko 0,55 € troška sastojaka po kuglici, taj jaz između 6% i 1,5% otpada iznosi oko 7,40 € dnevno, ili blizu 2.700 € godišnje — novac koji financira istinski značajan dio troškova otvaranja druge lokacije, sjedeći unutar procesa koji većina vlasnika nikad nije izmjerila jer

im nikad nije palo na pamet da je otpad tijesta stavka vrijedna praćenja odvojeno od troška hrane općenito.

Pomnožite taj jaz kroz 3 lokacije, svaka vodeći vlastitu kontrolu fermentacije s vlastitim stupnjem discipline, i godišnja brojka prestaje biti pogreška zaokruživanja i počinje se približavati plaći mlađeg voditelja, tiho sjedeći unutar kategorije troška koju većina P&L izvještaja zakopa unutar opće linije "trošak hrane" gdje je nitko nikad ne izolira. Vlasnici koji ovo uhvate su oni koji počnu vagati odbačene kuglice tijesta 2 tjedna zaredom na svakoj lokaciji — ne procjenjujući, već stvarno vagajući što ide u koš svake večeri pri zatvaranju i bilježeći to naspram tog dana ukupno pomiješanog — jer broj koji možete vidjeti na klipbordu mijenja ponašanje u kuhinji brže nego bilo koji memorandum o pravilima ikada hoće.

Ovaj tjedan: napišite svoj Dough DNA Sheet za tijesto vaše trenutno najbolje lokacije — svako polje, s tolerancijama, ne samo ciljevima — i objesite svoj Fermentation Clock uz mikser. Ako ne možete popuniti svako polje iz sjećanja bez provjere, to je jaz koji je vaša druga lokacija na putu da naslijedi.

DOUGH DNA SHEET — PRIMJER SPECIFIKACIJE

Parametar	Specifikacija
Hidratacija	62–65%
Masovna fermentacija	2 sata, sobna temperatura
Hladno dizanje	24–72 sata, 3–4°C
Težina kuglice	250g ± 5g
Odmor izvan hladnjače prije uporabe	60–90 minuta
Isto na svakoj lokaciji, svaki dan	Nije dopuštena lokalna varijacija

Ovaj Tjedan

1

Napišite svoj Dough DNA Sheet za tijesto vaše najbolje lokacije, popunjavajući svih 7 polja s ciljem i rasponom tolerancije, ne samo ciljem.

2

Kupite ili potvrdite da se sonda termometar i vaga svakodnevno koriste uz mikser umjesto vrča i prstohvata.

3

Imenujte jednu odgovornu osobu po lokaciji čiji posao uključuje provjeru lista naspram stvarnosti jednom tjedno.

4

Napišite Fermentation Clock unatrag od vremena prvog pečenja i objesite ga uz mikser.

5

Vagajte odbačene kuglice tijesta pri zatvaranju 2 tjedna i bilježite dnevnu stopu otpada naspram ukupno pomiješanog tijesta.

POGLAVLJE 3

Centralna Kuhinja Ili U Trgovini: Odluka O Proizvodnji

*Mi vjerujemo u Boga; svi ostali moraju
donijeti podatke.*

— W. EDWARDS DEMING

Negdje između druge i treće lokacije, gotovo svaki vlasnik pizzerije postavlja isto pitanje: trebamo li nastaviti praviti tijesto na svakoj lokaciji, ili trebamo izgraditi jednu centralnu kuhinju i distribuirati ga? To je dobro pitanje postavljeno u pogrešno vrijeme od strane većine vlasnika, jer ga postavljaju emocionalno — "umoran sam od obučavanja ljudi za tijesto na svakoj lokaciji" — umjesto matematički. To je stvarna odluka sa stvarnom točkom pokrića, a pogrešno je odluka u bilo kojem smjeru koja vas košta novca godinama.

Emocionalna verzija pitanja obično se javlja nakon lošeg tjedna. Novi zaposlenik na trećoj lokaciji miješa tijesto 6 tjedana i još uvijek ne može dosljedno postići cilj hidratacije, serija izlazi nedovoljno narasla u subotu, a vlasnik, iscrpljen, na licu mjesta odlučuje da bi centralizacija proizvodnje riješila sve. Ponekad bi. Često, s 3 lokacije, ne bi — zamijenila bi jedan problem (obuka timova za tijesto na više lokacija) za drugi, skuplji problem (dostavno vozilo, hladni lanac, i jedna točka kvara koja sada utječe na svaku lokaciju odjednom umjesto samo jednu). Odluka zaslužuje isti brojčani tretman kao i sve ostalo u ovoj knjizi, ne odluku donesenu u najgoroj noći mjeseca.

Proizvodnja u trgovini održava tijesto svježim, održava pizzaiola svake lokacije vještim i ulaganim u proizvod umjesto da samo peče tuđi disk, i izbjegava trošak i složenost dostavnog vozila koje obavlja dnevne vožnje. To također znači da neovisno upravljate kvalitetom fermentacije na svakoj pojedinačnoj lokaciji, što je upravo problem množenja iz prošlog poglavlja — više lokacija znači više mjesta gdje Dough DNA Sheet može tiho odstupiti.

Proizvodnja u centralnoj kuhinji centralizira vještinu i kontrolu kvalitete u jednu kuhinju koju vode vaši najbolji ljudi, distribuira dosljedan proizvod svakoj lokaciji, i oslobađa osoblje i prostor na razini trgovine za uslugu umjesto proizvodnje. Također dodaje trošak transporta, rizik transporta (zakašnjela ili neuspjela dostava sada je kriza istog dana na svakoj lokaciji nizvodno od nje), i stvarno pitanje hoće li tijesto koje je putovalo 2 sata u hlađenom vozilu peći identično tijestu koje nikada nije napustilo prostoriju u kojoj je zamiješano.

Alat ovdje jest **Commissary Break-Even** (Točka Pokrića Centralne Kuhinje) — model koji uspoređuje potpuno opterećeni trošak proizvodnje u trgovini naspram centralizirane proizvodnje plus distribucije, kao funkciju broja lokacija, tako da možete pronaći broj lokacija na kojem centralna kuhinja zapravo počinje štedjeti novac umjesto da se samo osjeća organiziranije.

Izgradite ga iz 4 bloka troškova. Prvo, rad proizvodnje u trgovini: sati tjedno koje lokacija provodi na proizvodnji tijesta konkretno — miješanje, dijeljenje na porcije, upravljanje pladnjevima — pomnoženo s potpuno opterećenim satnim troškom rada. Drugo, otpad u trgovini: iz poglavlja 2, trošak sastojaka izgubljen zbog nedosljednosti fermentacije, koji obično bude viši po lokaciji kad svaka lokacija obučava vlastiti tim za tijesto od nule. Treće, fiksni trošak centralne kuhinje: najam, oprema, i plaće manjeg, vještijeg centralnog proizvodnog tima, raspoređeni na koliko god lokacija opslužujete. Četvrto, trošak distribucije: vozilo, vozač, gorivo, i trošak hlađene ambalaže po dostavnoj rundi, obično dnevni ili svaki drugi dan trošak po lokaciji ovisno o vašoj matematici proizvodnje i roka trajanja.

Izgradnja Točke Pokrića Centralne Kuhinje

- 1 Zbrojite sate rada proizvodnje u trgovini tjedno po lokaciji i pomnožite s potpuno opterećenim satnim troškom.
- 2 Dodajte trošak otpada fermentacije svake lokacije iz praćenja Dough DNA Sheet-a iz poglavlja 2.
- 3 Odredite cijenu hipotetskog najma centralne kuhinje, opreme i vještog rada, zatim to raspodijelite na vaš ciljani broj lokacija.
- 4 Procijenite tjedni trošak distribucije po lokaciji: vozilo, vozač, gorivo i hladena ambalaža.
- 5 Usporedite ukupni trošak u trgovini po lokaciji naspram ukupnog troška centralne kuhinje po lokaciji pri nekoliko različitih brojeva lokacija da pronađete točku presjeka.

Ilustrativno: lokacija koja pravi vlastito tijesto troši otprilike 14 sati rada tjedno na proizvodnju uz 16 €/sat potpuno opterećeno, plus oko 95 €/tjedno u izbjegivom otpadu fermentacije — nazovimo to 319 €/tjedno troška proizvodnje po lokaciji, u trgovini. Centralna kuhinja koja opslužuje istu lokaciju treba oko 2,5 sata manje lokalnog rada (netko i dalje dijeli i finalizira), pa trošak u trgovini pada na otprilike 135 €/tjedno, ali lokaciji sada treba dostavna runda prosječno 45 €/tjedno, plus njen udio u fiksnom trošku centralne kuhinje — centralna kuhinja može koštati 2.400 €/tjedno u najmu, leasingu opreme, i vještom radu, što raspodijeljeno na 4 lokacije iznosi 600 €/tjedno po lokaciji.

Ukupni trošak modela centralne kuhinje po lokaciji: otprilike 780 €/tjedno. Pri 4 lokacije, centralna kuhinja je skuplja od proizvodnje u trgovini, ne jeftinija — fiksni trošak nose premalo lokacija. Provedite iste brojke pri 8 lokacija, i fiksni trošak po lokaciji pada na 300 €/tjedno, dovodeći ukupnu vrijednost centralne kuhinje na oko 480 €/tjedno po lokaciji naspram troška u trgovini od 319 €/tjedno — sada je proizvodnja u trgovini i dalje jeftinija, ali jaz se oštro smanjio, i ako je vaš otpad u trgovini visok (nedisciplinirani timovi za tijesto na svakoj novoj lokaciji, što je uobičajeno upravo kad rastete najbrže), točka presjeka može se dogoditi već pri 5 ili 6 lokacija.

Broj koji zapravo ima važnost nije univerzalno pravilo "centralna kuhinja pri N lokacija" — to je vaša vlastita točka pokrića, i mijenja se s vašom stopom otpada, vašim lokalnim troškom rada, i učinkovitošću fiksnog troška vaše centralne kuhinje. Vlasnici koji ovo najdosljednije dobro pogode nailaze na točku presjeka negdje između 5 i 9 lokacija, gotovo nikad prije 4 i rijetko vrijedno odgađanja poslije 10.

Postoji i dimenzija kvalitete koju čisti model troška ne hvata, i trebali biste je namjerno odvagnuti umjesto da dopustite tablici da odluči sama. Tijesto koje putuje 2 sata u hladnom vozilu i završava svoje hladno dizanje u hladnjaku druge lokacije nije automatski lošije od tijesta zamiješanog na licu mjesta — profesionalne pekare i lanci pizzerija svakodnevno dokazuju da može biti izvrsno — ali dodaje korak gdje nešto može poći po zlu što jedna lokacija nikada ne mora upravljati: kvar vozila, temperaturno odstupanje tijekom utovara, vozač koji kasni upravo onog jutra kad vašoj subotnjoj brunch gužvi treba tijesto

točno u 10 ujutro. Prije nego se obvežete na model centralne kuhinje, provedite ga paralelno s proizvodnjom u trgovini na jednoj lokaciji tijekom 4 do 6 tjedana, kušajte rezultate naslijepo sami naspram vašeg standarda Dough DNA Sheet-a, i tek tada odlučite vrijedi li ušteda troškova dodanog logističkog rizika pri vašem stvarnom broju lokacija.

Ovaj tjedan: izgradite vlastita 4 bloka troškova sa svojim stvarnim brojkama, čak i grubo, i izračunajte koji je zapravo vaš broj lokacija za točku pokrića — zatim to usporedite s koliko lokacija planirate imati za 3 godine, tako da danas znate gradite li prema poslu vječno u trgovini ili prema centralnoj kuhinji za koju biste sada trebali početi tražiti prostor.

Primijenite U Praksi

- 1 Zbrojite svoje sate rada proizvodnje u trgovini tjedno po lokaciji i pomnožite sa svojim potpuno opterećenim satnim troškom rada.
- 2 Izvucite svoj trošak otpada fermentacije iz poglavlja 2 po lokaciji da popunite drugi blok troška.
- 3 Odredite cijenu hipotetskog najma centralne kuhinje, opreme i vještog rada da izgradite blok fiksnog troška.
- 4 Procijenite tjedni trošak distribucije po lokaciji (vozilo, vozač, gorivo, hladena ambalaža) za četvrti blok.
- 5 Izračunajte vlastiti broj lokacija za Commissary Break-Even i usporedite ga s vašim trogodišnjim planom lokacija.

POGLAVLJE 4

Propusnost Pećnice Je Vaš Kapacitet

Ne možete upravljati onime što ne mjerite.

— PRIPISANO PETERU DRUCKERU

Vlasnici koji naiđu na zid rasta na kraju kažu neku verziju iste stvari: "bili smo zauzeti, ali te večeri nismo zarađivali novac." 9 od 10 puta, prava priča je da je blagovaonica mogla smjestiti više ljudi nego što je pećnica zapravo mogla nahraniti, a nitko nikada nije napravio matematiku da primijeti neusklađenost prije nego što ih je koštala potpuno rezervirane, ali nedovoljno zarađujuće subote.

Zamislite scenu, jer je poznata gotovo svakoj rastućoj pizzeriji: svaki stol popunjen, petnaestominutni popis čekanja na vratima, konobari se brzo kreću, a ipak se narudžbe u kuhinji gomilaju na tračnici lopatice brže nego što ih pećnica može isprazniti. Gosti čekaju 40 minuta na pizzu koja bi trebala trajati 10. Neki odlaze. Neki naručuju manje dodataka jer su iznervirani, a ne opušteni. Vlasnik gleda punu prostoriju i dobru brojku prihoda i pretpostavlja da posao cvjeta, dok je istinita interpretacija da je lokacija ostavila novac na stolu jer nije mogla poslužiti potražnju koja je već stajala na vratima. Ovo je najčešća pogrešna dijagnoza kapaciteta u pizzi posebno, jer je usko grlo pize tako često nevidljivo — nije nedostajuća blagajna, nedostajući konobar, ili nedostajući stol. To je kutija koja može zadržati samo toliko topline obavljajući toliko posla po satu, a ta se brojka rijetko izračuna dok već nije bila problem mjesecima.

Vaša pećnica ima čvrst broj: pizza na sat. Taj broj nije mekan cilj — to je apsolutni strop na prihod vaše lokacije za bilo koji zadani sat, bez obzira koliko osoblja zaposlite, koliko stolova imate, ili koliko je dobar vaš marketing. Blagovaonica sa 80 sjedišta i pećnicom sposobnom za 60 pizza na sat jest, funkcionalno, restoran od 60 pizza na sat u kostimu od 80 sjedišta.

Izračun je **Peel-to-Plate Rate** (Stopa Od Lopatice Do Tanjura), i izgrađen je iz 3 ulazna podatka: vrijeme pečenja po pizzi (minute koliko fizički sjedi u pećnici), kapacitet police ili poda (koliko pizza stane u pećnicu istovremeno), i troškovi utovara/istovara — sekunde koje vješt pizzaiolo provede stavljajući pizzu unutra i vadeći je van, što je važnije nego što vlasnici misle jer je to mrtvo vrijeme tijekom kojeg pećnica ne peče. Pećnica na drva u napuljskom stilu može ispeći pizzu za 90 sekundi, ali stane samo jedna, možda 2, odjednom, i zahtijeva vrlo vještog operatera lopatice da bi troškovi utovara/istovara ostali niski. Pećnica s policama može peći za 6–8 minuta, ali stane 6 pizza na 2 police, i tolerira manje iskusnog operatera. Ovo proizvodi vrlo različite brojke propusnosti koje vlasnici rijetko eksplicitno izračunavaju — samo osjete da pećnica "postaje spora" u prometnoj večeri ne znajući stvarni strop koji dostižu.

PEEL-TO-PLATE RATE

(Kapacitet police ÷ vrijeme pečenja u minutama) × 60, prilagođeno prema dolje za sekunde troškova utovara/istovara po pizzi, daje pizze proizvedive po satu.

Ilustrativno: plinska pećnica s 2 police, 4 pizze po polici, 7-minutno vrijeme pečenja, s 20 sekundi prosječnog troška utovara/istovara po pizzi koje obavlja jedan iskusan pizzaiolo koji radi na obje police. 8 pizza peče se istovremeno, svaka traje 7

minuta plus vrijeme troška da ih se stavi unutra — u praksi ova pećnica, dobro vođena, proizvodi oko 55–60 pizza na sat pri punoj brzini, ali samo ako pizzaiolo nikada ne mora stati kako bi također pripremio, odgovorio na telefon, ili ispravio pogrešno naručenu narudžbu. Dodajte drugu osobu posvećenu isključivo utovaru i vađenju i možete to gurnuti prema 65–70, jer usko grlo nikada zapravo nije bila fizika pećnice, već jedna osoba koja njome upravlja.

Ovo je uvid koji bi trebao promijeniti kako razmišljate o potrošnji na kapacitet: druga pećnica vrlo je često jeftinija od više sjedišta. Dodavanje 20 sjedišta blagovaonici znači više namještaja, više poda (najam), više osoblja za salon, i ne čini ništa za vaš strop propusnosti ako kuhinja i dalje ne može proizvesti više pizza na sat da popuni ta sjedišta. Druga pećnica s policama, nasuprot tome, mogla bi koštati koliko bi koštala 3 mjeseca dodatnog najma za tu proširenu blagovaonicu, i izravno podiže vaš strop prihoda za svaki preostali sat koji vodite posao. Vlasnici završavaju na pogrešnoj strani ove kompromisne odluke češće nego što bi očekivali — prekrasna proširena blagovaonica koja i dalje ima usko grlo pri točno istih 60 pizza na sat kao prije renovacije, jer nitko nije dirao pećnicu.

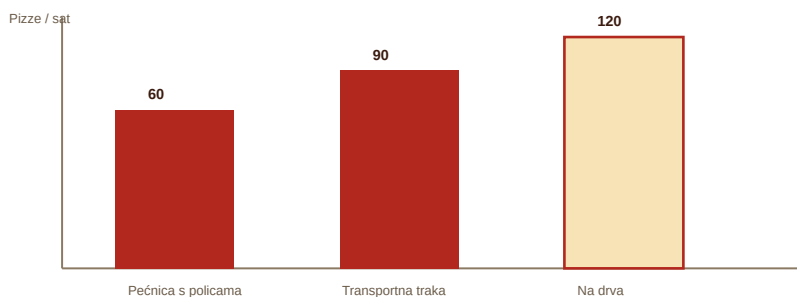
Također je vrijedno razdvojiti 2 različita problema kapaciteta s kojima se suočava rastući vlasnik, jer zahtijevaju različita rješenja. Prvi je stabilna propusnost — može li vaša pećnica održati zadanu stopu pizza po satu tijekom 3 ili 4 sata zaredom bez da se pizzaiolo istroši ili kvaliteta padne kako umor raste. Drugi je kapacitet vršnog naleta u minuti — petnaestominutni prozor u 19:45 kad narudžba svakog stola stigne u kuhinju

unutar trenutaka jedna od druge, što je jednako problem reda čekanja koliko i propusnosti, i koji druga, manja pećnica posvećena isključivo apsorpiranju vršnih naleta može riješiti jeftinije nego udvostručenje otiska vaše glavne pećnice. Vlasnici s više lokacija koji rješavaju svoje najgore zastoje petkom navečer često otkriju da rješenje uopće nije zamjena glavne pećnice, već dodavanje kompaktne sekundarne pećnice s policama dimenzionirane upravo da odsiječe vrh petnaestominutnog naleta, radeći hladno ostatak tjedna.

Izgradite **Peak-Hour Capacity Planner** (Planer Kapaciteta Vršnog Sata) za vlastitu lokaciju: uzmite svoju Peel-to-Plate Rate (pizze/sat pri punom naporu) i usporedite je naspram svog stvarnog volumena narudžbi u vršnom satu iz podataka POS-a tijekom posljednjih 8 vikenda. Ako vaš vršni sat redovito dostiže 90%+ vašeg izračunatog stropa propusnosti, niste podkadrovirani na blagajni ili vratima — ograničeni ste pećnicom, i nikakva količina zapošljavanja osoblja za salon neće popraviti petak navečer koji je zapravo ograničen time koliko brzo tijesto može napustiti policu. Ako vaš vršni sat udobno sjedi ispod 70% stropa, vaše usko grlo je negdje drugdje — vjerojatno brzina osoblja za salon, dostupnost vozača za dostavu, ili sama potražnja — i druga pećnica bila bi skup odgovor na pitanje koje nitko nije postavio.

Ovaj tjedan: izračunajte svoju vlastitu Peel-to-Plate Rate koristeći stvarno vrijeme pečenja, kapacitet police, i iskren trošak utovara/istovara, zatim izvucite brojeve narudžbi u vršnom satu za posljednjih 8 vikenda iz svog POS-a i pogledajte koliko blizu

radite stropu. Ako ste iznad 85%, počnite tražiti cijenu za drugu pećnicu prije nego počnete tražiti cijenu za veću blagovaonicu.



STOPA OD LOPATICE DO TANJURA PO VRSTI PEĆNICE — BROJ KOJI POSTAVLJA STVARNI STROP KAPACITETA VAŠE LOKACIJE

Početak

- 1 Izračunajte svoju Peel-to-Plate Rate iz stvarnog vremena pečenja, kapaciteta police i iskrenog troška utovara/istovara.
- 2 Izvucite brojeve narudžbi u vršnom satu za posljednjih 8 vikenda iz svog POS-a.
- 3 Usporedite volumen vršnog sata naspram svog stropa propusnosti kao postotak.
- 4 Ako ste iznad 85%, zatražite ponudu za drugu pećnicu prije nego odredite cijenu za veću blagovaonicu.
- 5 Ako ste ispod 70%, pogledajte brzinu osoblja za salon i dostupnost vozača umjesto pećnice.

POGLAVLJE 5

Ekonomija Jelovnika Pizzerije

Jednostavnost je vrhunska sofisticiranost.

— PRIPISANO LEONARDU DA VINCIJU

Jelovnici pizzerija imaju poseban način umiranja od tisuću malih dodataka. Stalni gost traži dodatne gljive, a vlasnik kaže da jer reći ne za dodatak djeluje sitničavo. Novi pizzaiolo želi dodati svoju autorsku kreaciju. Trendovski članak kaže da tartufovo ulje ima svoj trenutak. Nijedna od ovih pojedinačnih odluka ne osjeća se kao da nešto košta, i svaka od njih, sama, ne košta. Zajedno, kroz 2 ili 3 godine, pretvaraju čvrst, profitabilan, lako izvediv jelovnik od 14 pizza u razbacan jelovnik od 30 stavki gdje nitko — ni vlasnik, ni voditelji, ni novi zaposlenici na trećoj lokaciji — zapravo ne zna koje stavke zarađuju novac.

Korisno dijagnostičko pitanje za vlasnika u ovoj poziciji: dajte tiskani jelovnik najnovijem pizzaiolu i zamolite ga da imenuje ispravne težine dodataka za svaku stavku bez pretraživanja bilo čega. Koliko bi ih pogodio ispravno? Na jednoj dobro vođenoj lokaciji odgovor je obično "većinu", jer ponavljanje i blizina vlasniku popunjavaju praznine koje pisane specifikacije ostavljaju otvorenima. Na poslu s 3 lokacije gdje je isti jelovnik kopiran na 2 druge lokacije koje vode ljudi koji nikada nisu gledali izvornog vlasnika kako gradi recepture osjećajem, iskren odgovor brzo pada — a pada najbrže upravo na tim stavkama niskog volumena koje se naručuju tako rijetko da nitko ne dobiva dovoljno ponavljanja da izgradi mišićno pamćenje oko njih, što je upravo kvadrant mrtve težine koji ovo poglavlje sada identificira.

Zamislite pizzaiolu na trećoj lokaciji staroj 2 mjeseca, usred petkom navečer gužve, kako zuri u narudžbu za pizzu koju je napravila točno dvaput prije. Poseže za "velikodušnim pregrštom" mješavine posebnog sira jer to piše na recepturnoj kartici, a velikodušno joj znači nešto drugačije nego što je značilo

vlasniku koji je napisao karticu prije 2 godine i jedan kvart udaljenosti. Nitko ne primjećuje dodatnih 20 grama te večeri. Svi to primijete, na kraju, na godišnjem računu za sir.

Osnovna ekonomija jelovnika pizzerije prolazi kroz jedan sastojak više od bilo kojeg drugog: sir. Mozzarella je obično najveći pojedinačni varijabilni trošak na vašem P&L-u za pizze, i također je sastojak najranjiviji na ono što ova knjiga naziva **topping creep** (puzanje dodataka) — spori, nevidljivi rast prosječnih grama sira i dodataka koji idu na svaku pizzu kako se osoblje mijenja i "velikodušni pregršt" se ponovno tumači sve velikodušnije svaki put kad novi zaposlenik gleda starijeg zaposlenika kako to radi malo teže nego što specifikacija propisuje. Pizza specificirana na 120g mozzarelle koja odstupa na 145g tijekom 18 mjeseci, pomnožena kroz svaku prodanu pizzu, curenje je marže koje nitko ne primjećuje na pojedinačnoj narudžbi i svi primjećuju na godišnjem postotku troška hrane.

Alat je **Slice Margin Matrix** (Matrica Marže Kriške) — svaka pizza na vašem jelovniku, iscrtana na 2 osi: kontribucijska marža u eurima, i volumen prodaje kao udio ukupne prodaje pizza. Ovo proizvodi 4 kvadranta, i svaki vam govori nešto drugo za napraviti. Visoka marža, visok volumen: vaše zvijezde — zaštitite ih, nikad ne dopustite da njihova specifikacija odstupa, istaknite ih. Visoka marža, nizak volumen: skriveni pobjednici — vrijedni malog poticaja u pozicioniranju na jelovniku ili preporuci osoblja za rast volumena. Niska marža, visok volumen: vaša problematična djeca — ovi jedu vaš postotak troška hrane upravo zato što ih gosti vole, i trebaju ili malu, pažljivu prilagodbu cijene ili pooštavanje specifikacije, ne uklanjanje. Niska marža,

nizak volumen: mrtva težina — pizze koje postoje jer ih je netko volio jednom, koje dodaju složenost pripreme, šifre inventara, i zbunjenost jelovnika bez da zarade svoje mjesto.

Ilustrativno: Margherita cijene 11 €, koja košta 3,20 € u sastojcima uključujući 130g mozzarelle po 9,40 €/kg, daje kontribucijsku maržu od 7,80 € — a ako je vaš najprodavaniji artikl, to je zvijezda. "4 Vrste Mesa Deluxe" cijene 16 €, natovarena sa 180g mozzarelle plus salamom, šunkom, slaninom, i kobasicom, može koštati 7,90 € u sastojcima — kontribucijska marža od samo 8,10 €, jedva više eura od Margherite unatoč 45% višoj cijeni, i ako je također stavka visokog volumena, tiho je najgora pizza na vašem jelovniku za prodavanje više, ne najbolja, čisto zato što se trošak dodataka skalira brže od cijene.



SLICE MARGIN MATRIX — ISCRTAVANJE SVAKE PIZZE PREMA KONTRIBUCIJSKOJ MARŽI I VOLUMENU PRODAJE

Ovo je razlog zašto kraći jelovnik dosljedno nadmašuje duži kroz više lokacija, i to zapravo nije estetski argument — to je argument izvedbe. Jelovnik od 14 stavki znači da svaki pizzaiolo na svakoj lokaciji može precizno zadržati svaku specifikaciju u glavi. Jelovnik od 30 stavki znači da specifikacije žive na karticama koje nitko ne provjerava tijekom petkom navečer gužve, porcije sira odstupaju drugačije na svakoj lokaciji jer je osoblje svake lokacije razvilo vlastite skraćenice za stavke koje rjeđe rade, a vaša Slice Margin Matrix postaje nemoguće održati ažuriranom jer trećina stavki se prodaje prerijetko da bi uopće generirala pouzdanu sliku marže.

Provedite Slice Margin Matrix na cijelom jelovniku, ilustrativno kroz, recimo, 22 stavke: vrlo često ćete otkriti da 6 do 8 njih sjedi u kvadrantu mrtve težine, doprinoseći manje od 3% ukupne prodaje pizza zajedno dok nosi puni udio vaše složenosti inventara, vremena obuke pripreme, i rizika odstupanja specifikacije. Rezanje tih stavki rijetko vas košta značajnog prihoda — najveći dio tog volumena migrira na vaše zvijezde i skrivene pobjednike, koji su već vaše stavke najbolje marže — dok značajno pojednostavljuje obuku na svakoj lokaciji koju pokušavate otvoriti.

Prilozi i pića također zaslužuju mjesto u ovoj analizi, jer su često tihi motor profita koji subvencionira jelovnik pizze cijenjen zbog konkurentnosti radije nego čiste marže. Košara zalogaja s češnjakom ili salata prilog često nosi postotak kontribucijske marže znatno iznad bilo koje pizze na jelovniku, jednostavno jer je trošak sastojaka nizak i gosti ne uspoređuju cijenu priloga s konkurentom kao što mentalno uspoređuju cijenu Margherite.

Piće iz konzerve ili s fontane, slično, rutinski daje kontribucijsku maržu sjeverno od 70%. Ništa od toga ne pokazuje se ako vaša analiza marže gleda samo pizze — a to znači da voditelj usredotočen isključivo na volumen prodaje pizza optimizira pogrešan broj, dok voditelj obučen da predloži prilog i piće uz svaku narudžbu tiho štiti vašu ukupnu maržu lokacije više nego što bi mogla bilo koja odluka specifična za pizzu.

Ovaj tjedan: izgradite matricu s 4 kvadranta za vaš stvarni jelovnik koristeći podatke o prodaji na razini stavke posljednjih 90 dana i vaš stvarni trošak sastojaka po pizzi — ne vaš pretpostavljeni trošak, vaše stvarne trenutne težine sira i dodataka, izvagane ako niste provjeravali neko vrijeme. Identificirajte svoj kvadrant mrtve težine i odlučite, za svaku stavku u njemu, zarađuje li svoje mjesto na jelovniku koji ćete zamoliti drugu i treću lokaciju da savršeno izvedu.

SLICE MARGIN MATRIX — PRIMJER JELOVNIKA

Pizza	Trošak hrane	Cijena jelovnika	Marža
Margherita	1,40 €	9,50 €	85%
Pepperoni	2,10 €	11,00 €	81%
4 sira	2,60 €	12,50 €	79%
Pršut i rukola	3,30 €	14,00 €	76%
Prosječni cilj jelovnika	—	—	80%+

Ovaj Tjedan

- 1** Izvucite 90 dana podataka o prodaji na razini stavke i vaš stvarni, trenutni trošak sastojaka po pizzi — izvažite sir ako niste nedavno provjerili.
- 2** Iscrtajte svaku pizzu na 4 kvadranta Slice Margin Matrix-a: zvijezde, skriveni pobjednici, problematična djeca, mrtva težina.
- 3** Identificirajte stavke koje sjede u kvadrantu mrtve težine i odlučite zarađuje li svaka svoje mjesto.
- 4** Provjerite marže priloga i pića i obučite osoblje da predloži po jedno od svakog uz svaku narudžbu.
- 5** Izrežite potvrđene stavke mrtve težine i pojednostavite jelovnik prije nego obučite drugu ili treću lokaciju na njemu.

POGLAVLJE 6

Problem Platforme: Ekonomija Dostave

Cijena je ono što plaćate. Vrijednost je ono što dobivate.

— WARREN BUFFETT

Prvi put kad vlasnik stavi izvještaj platforme za dostavu pored podataka o unutarnjim narudžbama, obično slijedi duga pauza. Ne zato što je stopa provizije iznenađenje — većina vlasnika može napamet citirati udio svoje platforme, negdje između 20% i 35% ovisno o dogovoru i tržištu. Pauza dolazi kad vide što ta provizija zapravo čini marži pizze kad se doda na trošak sastojaka, ambalažu, i naknadu za obradu plaćanja platforme, i shvate da pizza koja izgleda profitabilno na jelovniku može biti gotovo na točki pokrića, ili gore, u trenutku kad izlazi kroz platformu.

Evo aritmetike koju većina vlasnika nije eksplicitno provela. Uzmite pizzu cijene 14 € u trgovini. Trošak sastojaka, ilustrativno, 4,10 €. Ambalaža za dostavu, dodatnih 0,35 € koje ne plaćate za narudžbu za jelo u restoranu. Provizija platforme od 28% na 14 € iznosi 3,92 €. Dodajte udio obrade plaćanja platforme, često spojen, ali otprilike 2–3% dodatno, nazovimo to 0,35 €. Ukupni trošak dostave te pizze kroz platformu: 8,72 €, ostavljajući kontribucijsku maržu od 5,28 € — naspram 9,55 € za istu pizzu prodanu u trgovini. Pizza s platforme zarađuje 55% onoga što zarađuje pizza u trgovini, na istim sastojcima, istom radu za pravljenje, istom vremenu pećnice. Provedite dovoljno volumena kroz taj kanal bez razumijevanja jaza i lokacija može doživjeti prometnu, potpuno rezerviranu večer, a ipak objaviti razočaravajući tjedan, jer su "prometno" i "profitabilno" tiho postala različita pitanja ovisno o tome kroz koji je kanal narudžba stigla.

CHANNEL P&L PER ORDER

**Cijena jelovnika – trošak sastojaka – ambalaža
dostave – provizija platforme – naknada
obrade plaćanja = kontribucijska marža,
izračunata odvojeno po kanalu.**

Alat je **Channel P&L Per Order** — ista pizza, isti sastojci, provedeni kroz svaki kanal koji vaša lokacija stvarno koristi (jelo u restoranu, preuzimanje, vlastita dostava, i svaka platforma treće strane odvojeno, jer se njihove strukture provizije rijetko podudaraju), tako da možete vidjeti kontribucijsku maržu po kanalu umjesto jednog miješanog prosjeka koji skriva problem. Miješani prosjeci su opasni upravo zato što mogu izgledati zdravo — lokacija koja vodi 40% narudžbi kroz platformu pri 55% pune marže, pomiješana s 60% narudžbi pune marže u trgovini i preuzimanju, i dalje pokazuje ukupnu maržu koja izgleda prihvatljivo na mjesečnom P&L-u dok maskira da gotovo polovica vašeg rasta u volumenu narudžbi dolazi kroz kanal koji vam plaća najmanje po pizzi.

Ovo ne znači napustite platforme — to bi bila pogrešna lekcija, jer je doseg stvaran, a stjecanje novih kupaca kroz platformu često je jedini pristupačan način na koji nova druga ili treća lokacija bude uopće otkrivena u svojim prvim nekoliko mjesecima. Ono što znači jest voditi platforme namjerno, za posao za koji su zapravo dobre, umjesto da ih tretirate kao svoj primarni kanal po zadanim postavkama jer se to dogodilo bez da

je itko odlučio. Platforme su izvrsne za doseg — kupac u novom kvartu koji otkriva da vaša druga lokacija postoji, pregledava stranicu kategorije, prvi put vas isprobava uz nisku obvezu. Skupe su kao kanal za ponovljene kupce, jer svaka pojedinačna narudžba od vjernog stalnog gosta i dalje plaća istu proviziju od 28%, zauvijek, osim ako nešto ne poduzmete po tom pitanju.

To "nešto" je **plan migracije prema izravnom naručivanju**: namjerni slijed za premještanje kupca s njegove prve narudžbe na platformi na izravan odnos s vašom lokacijom, bez da se pretvarate da platforma ne postoji. Korak jedan, svaka kutija koja izlazi kroz platformu i dalje nosi karticu ili tiskani umetak koji nudi skroman, iskren poticaj — recimo 10% popusta — za izravno naručivanje sljedeći put, jer uvjeti platforme obično zabranjuju popuste na vlastitom kanalu, ali rijetko zabranjuju da promovirate vlastiti kanal. Korak 2, vaš vlastiti sustav naručivanja (web stranica ili aplikacija) mora biti barem jednako brz i jednostavan kao platforma, jer se kupac koji jednom isproba izravno naručivanje i smatra ga nezgrapnim trajno vraća na platformu i ne govori vam ništa o razlogu. Korak 3, pratite to — udio ponovljenih kupaca koji su prešli s naručivanja prvo-platforma na naručivanje prvo-izravno broj je koji vrijedi pratiti mjesečno po lokaciji, jer je najbolji pojedinačni predviđač toga teži li vaša struktura marže s vremenom uvjetima platforme ili vašima.

Ilustrativno, lokacija koja namjerno pokreće ovu migraciju — kartice umetaka, istinski brz tok izravnog naručivanja, i osoblje obučeno da to spomene pri preuzimanju — mogla bi se pomaknuti sa 65% udjela narudžbi na platformi na 48% udjela narudžbi na platformi tijekom 8 mjeseci, bez ikakvog pada u

ukupnom volumenu narudžbi, jer narudžbe nisu nestale, samo su se premjestile na kanal koji plaća gotovo dvostruku maržu po pizzi. Na lokaciji koja radi 1.800 pizza mjesečno, premještanje čak 15 postotnih bodova volumena s platforme na izravno, uz gore izračunati jaz marže od otprilike 4,30 €, vrijedi u regiji od 1.160 € mjesečno u povraćenoj kontribucijskoj marži — novac koji je uvijek bio tu, samo plaćen na izlazu kao provizija platforme umjesto da ostane u poslu.

Još jedna razlika koju vrijedi izričito naglasiti, jer je vlasnici stalno miješaju: nisu sve strukture provizije platforme jednake, a vlasnici s više lokacija imaju polugu koju vlasnici jedne lokacije nemaju. Kad jednom vodite 3, 4, 5 lokacija kroz isti račun platforme, imate stvarnu pregovaračku poziciju — stvarne, usporedive podatke o volumenu kroz više lokacija koje voditelj računa platforme može interno koristiti da opravda nižu miješanu stopu, posebno ako ste spremni obvezati se na istaknuto pozicioniranje ili ekskluzivnost na jednoj platformi u odnosu na konkurenta. Malo neovisnih vlasnika ikada pita. Pizzerije s više lokacija osigurale su smanjenje provizije od 2 do 4 postotna boda jednostavno prezentirajući vlastite Channel P&L Per Order podatke predstavniku platforme i izravno pitajući, naoružani brojkama radije nego nejasnom pritužbom da su naknade visoke — razlika između "vaša provizija djeluje skupo" i "evo točno koliko me košta po narudžbi kroz 4 lokacije, i evo volumena za koji se mogu obvezati po boljoj stopi" jest razlika između ignoriranja i dobivanja sastanka.

Ovaj tjedan: uzmite jednu od svojih najprodavanijih pizza i provedite Channel P&L Per Order kroz svaki kanal kroz koji vaša

lokacija stvarno prodaje, koristeći svoje stvarne stope provizije i stvarni trošak ambalaže. Ako već nemate poticaj za izravno naručivanje koji izlazi u svakoj kutiji platforme, napišite tekst kartice umetka danas — košta gotovo ništa i prvi je korak plana migracije koji se kumulira godinama.

Početak

- 1 Provedite Channel P&L Per Order na najprodavanijoj pizzi kroz jelo u restoranu, preuzimanje, vlastitu dostavu i svaku platformu odvojeno.
- 2 Usporedite stvarnu kontribucijsku maržu po kanalu naspram svog miješanog mjesečnog prosjeka da vidite što skriva.
- 3 Napišite tekst kartice umetka koji nudi iskren popust za izravno naručivanje i stavite ga u svaku kutiju platforme ovaj tjedan.
- 4 Testirajte tok naručivanja vlastite web stranice ili aplikacije za brzinu naspram platforme, i popravite bilo koje trenje koje pronađete.
- 5 Ako vodite 3 ili više lokacija, zatražite sastanak sa svojim predstavnikom platforme i donesite svoje vlastite Channel P&L podatke.

POGLAVLJE 7

Vlastita Dostava, Dostava Preko Platforme Ili Samo Preuzimanje

Ne broji se sve što se može izbrojati, i ne može se izbrojati sve što se broji.

— PRIPISANO WILLIAMU BRUCEU CAMERONU

Svaka odluka o ispunjenju u ovom poslu okvirena je kao pitanje udaljenosti, i to je pogrešan okvir. Vlasnici pitaju "koliko daleko trebamo dostavljati?" kao da udaljenost sama odlučuje profitabilnost, i postave radijus dostave na karti — 3 kilometra, 5 kilometara — na temelju osjećaja koliko je "razumno". Stvarni pokretač profitabilnosti dostave nije udaljenost. To je gustoća: koliko narudžbi za dostavu sjedi unutar bilo kojeg radijusa koji povučete, jer je trošak vozača dostave dominiran vremenom, a vrijeme je dominirano time koliko su uzastopne isporuke udaljene jedna od druge, ne time koliko je bilo koja pojedinačna isporuka udaljena od trgovine.

Ovo je također odluka koju vlasnici najčešće donose jednom, pri otvaranju prve lokacije, a zatim je nikada ponovno ne razmatraju — čak i kad se obrazac narudžbi lokacije potpuno promijeni kroz 2 ili 3 godine. Radijus postavljen na nagađanju iz otvorenog tjedna kopira se doslovno u postavku svake sljedeće lokacije, uključujući na popise platformi, gdje prešaroki radijus znači vozače koji provode većinu svog plaćenog sata vozeći radije nego dostavljajući, a preuzak radijus znači ostavljanje istinski profitabilne, guste obližnje potražnje neposluženom jer nitko nije pomislio proširiti ga kad je obrazac naručivanja u kvartu postao jasan iz stvarnih podataka.

Zamislite 2 radijusa od 5 kilometara. Jedan sjedi nad gustim stambenim područjem s uskim ulicama i stambenim zgradama — vozač realno može obaviti 4 isporuke na sat unutar njega. Drugi se proteže na predgrađe niže gustoće ili polu-ruralno stanovanje s dugim prilazima i široko razmaknutim ulicama — isti vozač, isto vozilo, ista veličina radijusa, mogao bi obaviti 2

isporuke na sat. Identičan radijus, otprilike identičan trošak goriva po kilometru, divlje drugačija ekonomija, jer drugi scenarij plaća punu satnicu vozača za pola propusnosti dostave.

Alat je **Density-Radius Model** (Model Gustoća-Radijus): umjesto da prvo povučete radijus i nadate se gustoći, izračunate minimalnu gustoću narudžbi — narudžbi po kvadratnom kilometru po vršnom satu — koja treba vašem modelu dostave da dosegne točku pokrića troška vozača, a zatim provjerite je li vaš stvarni ili projicirani obrazac narudžbi dosegao tu granicu prije nego se uopće obvežete na vlastitu dostavu. Počnite od svog potpuno opterećenog troška vozača po satu, uključujući plaće, trošak vozila ili naknadu za kilometražu, i osiguranje — ilustrativno, 19 €/sat sve uključeno za zaposlenog vozača s tvrtkinim skuterom. Ako taj vozač može obaviti, pri stvarnoj gustoći ulica vaše lokacije i ograničenjima brzine, 3,5 isporuka na sat, vaš trošak po isporuci je 5,43 €, prije nego što ijedan euro provizije platforme bude izbjegnuto.

DENSITY-RADIUS MODEL

**Trošak po isporuci = potpuno opterećeni
trošak vozača po satu ÷ ostvarive isporuke po
satu, uspoređeno s naknadom za dostavu
platforme kako bi se pronašla gustoća
narudžbi za točku pokrića.**

Usporedite to s naknadom za dostavu vaše platforme prema vama kao trgovcu, ili povećanjem provizije koje platforme naplaćuju za vlastitu dostavu — ako vas dostava preko platforme košta ekvivalent 4,80 € po narudžbi, a vaš model vlastite dostave, pri vašoj stvarnoj gustoći, košta 5,43 €, vođenje vlastite flote nije automatski pobjeda kakvom se emocionalno čini; to je odluka kojoj treba stvarna brojka gustoće, ne pretpostavka da "naš vlastiti vozač mora biti jeftiniji od aplikacije." Ovo je upravo razlog zašto ista odluka o dostavi može biti ispravna na jednoj lokaciji, a pogrešna na drugoj za isti brend. Prva lokacija u gustoj urbanoj jezgri može voditi profitabilnu vlastitu dostavu pri radijusu od 2,5 km s 4 isporuke na sat lako ostvarive. Druga lokacija u predgrađu niže gustoće, otvorena jer je najam bio atraktivan, možda podržava samo 2 isporuke na sat na istom radijusu — što znači da vlastita dostava košta gotovo dvostruko po narudžbi na toj lokaciji, a ispravna odluka tamo je preuzimanje-prvo s dostavom preko platforme koja pokriva ostatak, čak i ako je to "isti brend" koji pravi "istu pizzu". Izbor vozila je važniji nego što mu vlasnici pripisuju zaslugu, također, i izravno je u interakciji s gustoćom. Kurir na skuteru ili biciklu može se provući kroz baš te uske ulice i nezgodna parkirna mjesta koja čine automobil sporim i skupim u gustom urbanom području, često postižući veću stopu isporuka po satu nego što bi automobil postigao na istom prostoru unatoč nošenju manje narudžbi po turi — dok automobil ili mali kombi zarađuju svoj kruh u području niže gustoće, dužeg dosega, gdje jedna tura s više narudžbi koja pokriva više terena pobjeđuje nekoliko kratkih vožnji skuterom. Uskladite vozilo s profilom gustoće koji ste izračunali, ne s bilo kojim vozilom koje se slučajno nalazi na parkiralištu. Gustoća ambalaže također je

važna, i to je poluga koju vlasnici nedovoljno koriste. Vozač koji može nositi 3 narudžbe u jednoj turi s izoliranom torbom, jer slučajno prolazi kroz istu zgradu ili susjedne ulice, učinkovito udvostručuje svoju propusnost po satu u usporedbi s 3 odvojena putovanja s jednom narudžbom. Softver za grupiranje ruta koji grupira obližnje narudžbe u jednu turu — umjesto strogog otpremanja prvi-unutra-prvi-van — jedna je od promjena s najvećom polugom, najnižim troškom koju vlasnik koji vodi vlastitu flotu dostave može napraviti, jer izravno napada problem gustoće bez potrebe za ijednim novim kupcem. Ilustrativno, provedite Density-Radius Model za hipotetsku drugu lokaciju: volumen narudžbi u vršnom satu od 22 narudžbe kroz područje od 4 km², dajući gustoću od 5,5 narudžbi/km²/sat. Pri ostvarivoj brzini i vremenu zaustavljanja vašeg vozača, ta gustoća podržava otprilike 3,2 isporuke po vozaču na sat — udobno iznad točke pokrića vašeg vozača od 19 €/sat od otprilike 2,9 isporuka/sat potrebnih da se nadmaši naknada za dostavu vaše platforme. Vlastita dostava ovdje prelazi granicu. Provedite isti model na lokaciji s 9 narudžbi na istom području od 4 km² — gustoća od 2,25 narudžbi/km²/sat, znatno ispod praga — i preuzimanje-plus-platforma vrlo je vjerojatno profitabilnija odluka, čak i ako se osjeća kao korak unatrag od "posjedovanja vlastitih vozača" kao brend izjave. Postoji hibridna opcija koju vrijedi izričito imenovati, jer je vlasnici često tretiraju kao binarni izbor kad to nije: vodite vlastitu dostavu unutar uskog, gustog unutarnjeg radijusa gdje matematika isporuka po satu jasno pobjeđuje, i predajte sve izvan tog prstena mreži dostave platforme, koja apsorbira narudžbe niske gustoće, dugog dosega koje bi vaš vlastiti vozač ionako gubio novac na njima. Ovo vam

daje korist marže vlastite dostave tamo gdje se stvarno isplati, i veći bazen vozača platforme za narudžbe gdje sama udaljenost čini ekonomiju bilo kojeg pojedinačnog vozača slabom, bez prisiljavanja odluke sve-ili-ništa kroz cijelo vaše područje. Nekoliko pizzerija s više lokacija vodi upravo ovu podjelu, ponovno crtajući unutarnji prsten svakih 6 mjeseci kako se ažuriraju njihovi vlastiti podaci o gustoći narudžbi. Ovaj tjedan: mapirajte svoje stvarne narudžbe dostave u vršnom satu naspram svog radijusa za svaku lokaciju i izračunajte stvarne narudžbe po kvadratnom kilometru po satu, zatim usporedite isporuke po satu koje vaš vozač realno može postići naspram troška vozača potrebnog da nadmaši ekonomiju dostave vaše platforme. Ne postavljajte radijus po osjećaju ponovno — postavite ga po broju gustoće.

Ovaj Tjedan

1

Mapirajte svoje narudžbe dostave u vršnom satu naspram trenutnog radijusa i izračunajte narudžbe po kvadratnom kilometru po satu.

2

Izračunajte svoj potpuno opterećeni trošak vozača po satu, uključujući plaće, vozilo i osiguranje.

3

Procijenite realistične isporuke po satu pri stvarnoj gustoći ulica vaše lokacije i izračunajte svoj trošak po isporuci.

4

Usporedite tu brojku s naknadom za dostavu vaše platforme kako biste odlučili prelazi li vlastita dostava granicu.

5

Ako je gustoća visoka u dijelu vašeg radijusa, a niska drugdje, nacrtajte unutarnji prsten vlastite dostave i predajte ostatak platformi.

POGLAVLJE 8

Kutija Je Proizvod U Dostavi

Detalji nisu detalji. Oni čine dizajn.

— PRIPISANO CHARLESU EAMESU

Pizza koja izlazi iz pećnice savršena i stiže na vrata kupca 30 minuta kasnije razočaravajuća nije neuspjeh kuhanja. To je neuspjeh ambalaže, i to je jedan od najviše nedovoljno ulaganih problema u cijelom lancu dostave, jer se kutija bira jednom, rano, obično prema cijeni, a zatim se nikada ponovno ne razmatra čak i kad se ostatak operacije dostave razvija oko nje.

Ovo je također najtiši problem recenzija u cijeloj operaciji, i upravo je zato preživljava neriješen godinama. Kupac čija je pizza stigla vlažna rijetko piše "ventilacija kutije bila je neadekvatna za tijesto hidratacije 62% pri vremenu putovanja od 25 minuta." Piše "pizza je bila hladna i vlažna, ne bih naručio ponovno", a većina vlasnika to čita kao problem brzine ili problem vozača, i odgovara pokušavajući skratiti minute od vremena dostave — što pomaže, ali liječi simptom dok stvarni nedostatak ambalaže ostaje nedirnut. Uobičajeno je da vlasnik potroši stvarni novac na drugog vozača kako bi skratio prosječno vrijeme dostave za 4 minute, kad bi promjena ambalaže od 0,09 € riješila istu pritužbu potpunije i puno jeftinije.

Para je neprijatelj, i predvidljiv je. Vruća pizza generira vlagu dok sjedi u zatvorenoj kutiji — preostala toplina korice tjera vodenu paru iz umaka i sira, a ako ta para nema kamo ići, kondenzira se na unutarnjoj strani poklopca i kapa natrag na pizzu, pretvarajući hrskavu bazu u mekanu unutar minuta. Zato pizza koja je bila istinski izvrsna kad je napustila vašu pećnicu može stići 15 minuta kasnije s donjom koricom koja je prešla iz hrskave u vlažnu od pare, bez ikakve krivnje recepture, tijesta, ili vozača — čisto funkcija dizajna kutije i vremena putovanja koji loše djeluju u interakciji.

Rješenje leži u ventilaciji, a ventilacija je problem dizajna s ispravnim odgovorom koji ovisi o vašoj specifičnoj kutiji, sadržaju vlage vaše specifične pizze, i vašem specifičnom tipičnom vremenu putovanja — što je upravo razlog zašto generički savjet poput "koristite ventiliranu kutiju" podcjenjuje posao. Neke kutije trebaju izrezane ventilacijske otvore na poklopcu. Neke koriste podlogu od valovitog kartona koja lagano podiže pizzu s poda kutije, dopuštajući zraku da kruži ispod umjesto da zarobi vlagu izravno uz koricu. Neke koriste oboje. Ništa od ovoga ne može se pogoditi iz marketinškog teksta dobavljača — mora se testirati prema vašem stvarnom proizvodu i vašem stvarnom vremenu dostave.

To je **Fifteen-Minute Box Test** (Petnaestominutni Test Kutije) — jednostavan, ponovljiv protokol koji bi svaka lokacija trebala provesti kad god promijeni dobavljača kutija, dizajn kutija, ili značajno promijeni svoje prosječno vrijeme dostave. Ispecite standardnu pizzu po vašoj normalnoj specifikaciji. Zapakirajte je točno kako biste to učinili za stvarnu narudžbu dostave. Pustite je da sjedi, zatvorena, tijekom trajanja stvarnog prosječnog vremena dostave vaše lokacije — ne vaše najbolje moguće vrijeme, vaš stvarni prosjek, izvučen iz vaših podataka o otpremi. Na kraju tog vremena, otvorite kutiju i ocijenite je prema 4 kriterija: tekstura korice (hrskava, prihvatljivo čvrsta, ili meka/vlažna), vidljiva kondenzacija na poklopcu, klizanje sira i dodataka (je li se nešto pomaklo s pozicije, znak nedovoljne ventilacije ili nedopečene baze koja nije zadržala strukturu), i temperatura u centru pizze pomoću sonda termometra. Provedite ovaj test s 3 ili 4 kandidatske konfiguracije kutija i

ventilacije usporedno, ocijenjene od strane više od jedne osobe kako nitko ne bi samo potvrđivao vlastitu pristranost prema bilo kojoj kutiji koju je već kupio u paleti.

Provedba Petnaestominutnog Testa Kutije

- 1 Ispecite standardnu pizzu po vašoj normalnoj specifikaciji i zapakirajte je točno kao za stvarnu narudžbu dostave.
- 2 Pustite je da sjedi zatvorena za stvarno prosječno vrijeme dostave vaše lokacije, izvučeno iz podataka o otpremi.
- 3 Ocijenite teksturu korice, kondenzaciju poklopca, klizanje dodataka i temperaturu centra pomoću sonda termometra.
- 4 Ponovite s 2 ili 3 alternativne konfiguracije kutija ili ventilacije, ocijenjene od strane druge osobe.
- 5 Odaberite konfiguraciju s najboljim učinkom i validirajte je neovisno na svakoj drugoj lokaciji.

Ilustrativno: lokacija koja testira 3 konfiguracije pri svom stvarnom prosjeku od 22 minute dostave otkrila je da je njena postojeća neventilirana kutija ocijenjena vlažnom po teksturi korice s teškom kondenzacijom poklopca; verzija s 2 ventilacijska otvora iste kutije ocijenjena je prihvatljivo čvrstom s laganom kondenzacijom; a ventilirana kutija s podlogom od valovitog kartona ocijenjena je hrskavom bez ikakve vidljive kondenzacije. Verzija s podlogom koštala je 0,09 € više po kutiji

od obične ventilirane verzije — na 1.800 narudžbi dostave mjesečno, to je dodatnih 162 € mjesečnih troškova. Naspram tog troška, pritužbe recenzija specifičnih za dostavu na lokaciji koje spominju "vlažno", "hladno", ili "raspalo se" — praćene kao jednostavna oznaka ključne riječi na dolaznim recenzijama i zahtjevima za povrat novca — pale su za otprilike 2 trećine tijekom sljedećeg kvartala. Čak i uz konzervativnu procjenu koliko izbjegnuta jednozvjezdana recenzija košta lokaciju u izgubljenim budućim rezervacijama, 162 € mjesečno trivijalno je laka razmjena.

Vrijeme putovanja u interakciji je sa svim ovime više nego što vlasnici očekuju, što se izravno vraća na model gustoće iz prošlog poglavlja — lokacija koja vodi uske, guste rute dostave s 4 isporuke na sat štiti učinak svoje kutije gotovo koliko štiti ekonomiju vozača, jer je svaka dodatna minuta u kutiji još jedna minuta pare koja radi protiv korice. Kutija koja ocijeni "prihvatljivo čvrsta" pri vašem prosječnom vremenu dostave od 18 minuta mogla bi ocijeniti "vlažna" pri 32 minute ako je vaše rutiranje neučinkovito u prometnoj večeri, što znači da vaš izbor ambalaže i vaša odluka o radijusu dostave iz poglavlja 7 zapravo nisu odvojene odluke — to su ista odluka gledana iz 2 različita kuta, a testiranje vaše kutije samo pri najboljim mogućim vremenima dostave skrit će problem koji se pojavljuje upravo u vašim najprometnijim, najprofitabilnijim večerima.

Vlasnici s više lokacija imaju još jedan razlog za redovito provođenje ovog testa koji vlasnici s jednom lokacijom nemaju: učinak kutije nije zajamčeno da se prenosi kroz lokacije čak i kad je sama kutija identična, jer se okolna vlažnost kuhinje, vrsta

pećnice, i prosječno vrijeme dostave mogu razlikovati od lokacije do lokacije. Tijesto opskrbljeno iz centralne kuhinje (poglavlje 3) pečeno u drugačijoj vrsti pećnice na drugoj lokaciji može zadržavati vlagu drugačije nego isto tijesto pečeno u vašoj izvornoj pećnici, što znači da je konfiguracija kutije validirana na prvoj lokaciji polazna hipoteza na drugoj lokaciji, ne zajamčen odgovor — provedite Fifteen-Minute Box Test neovisno na svakoj lokaciji umjesto pretpostavljanja da se rezultat prve lokacije prenosi.

Ovaj tjedan: provedite Fifteen-Minute Box Test — ili bolje, test pri vašem stvarnom prosječnom vremenu dostave, koji god taj broj bio — naspram vaše trenutne kutije i barem jedne alternativne konfiguracije, ocijenjene od strane 2 osobe neovisno. Ako nitko na vašoj lokaciji nije ovo napravio u posljednjih 12 mjeseci, vaša kutija gotovo sigurno nikada nije bila validirana naspram toga kako su se vaša vremena dostave stvarno promijenila kako ste rasli.

Početak

- 1 Izvucite svoje stvarno prosječno vrijeme dostave iz podataka o otpremi — ne najbolji slučaj.
- 2 Zapakirajte standardnu pizzu i pustite je da sjedi zatvorena za to točno trajanje.
- 3 Ocijenite je po teksturi korice, kondenzaciji poklopca, klizanju dodataka i temperaturi centra pomoću sonda termometra.
- 4 Testirajte barem 2 dodatne konfiguracije kutija ili ventilacije na isti način, ocijenjene od strane druge osobe.
- 5 Odaberite konfiguraciju s najboljim učinkom i provedite isti test neovisno na svakoj drugoj lokaciji.

POGLAVLJE 9

Odabir Lokacije Za Pizzeriju

Mjeri dvaput, reži jednom.

— TRADICIONALNA IZREKA

Najskuplja greška u cijeloj ovoj knjizi je odabir pogrešne druge lokacije, jer za razliku od loše serije tijesta ili stavke jelovnika koja loše obavlja, loša lokacija je višegodišnja obveza najma koju ne možete popraviti boljom obukom ili strožom specifikacijom. A greška gotovo uvijek dolazi iz istog korijenskog uzroka: vlasnik ocjenjuje drugu lokaciju kao nekretninu — pješački promet, najam po kvadratnom metru, kako prostor izgleda — umjesto kao objekt za proizvodnju i dostavu pizze sa svojim specifičnim zahtjevima koji nemaju veze s time koliko je izlog šarmantan.

4 čimbenika više su važna za lokaciju pizzerije nego za gotovo bilo koji drugi koncept restorana, i svaki je nedovoljno provjeren u uzbuđenju pronalaska prostora koji se "osjeća ispravno". Gustoća stanovanja unutar vašeg realnog radijusa dostave, jer ekonomija dostave pizze živi i umire na matematici gustoće iz poglavlja 7, a prekrasna lokacija na glavnoj ulici okružena uredima koji se prazne do 18 sati loša je lokacija za dostavu bez obzira koliko dobar izgleda pješački promet za vrijeme ručka. Pješački promet za dolazak i prodaju kriški, ako je to dio vašeg modela, što je istinski drugačija metrika od gustoće stanovanja i treba vlastitu provjeru — lokacija može imati izvrsne brojeve prolaznika i užasnu okolnu gustoću kućanstava, ili obrnuto. Izravna konkurencija, što ne znači samo "postoji li druga pizzerija na ovoj ulici", već konkretnije pitanje: postoji li druga pizzerija usporedive kvalitete i cjenovnog razreda koja već opslužuje upravo ovo područje, jer je lokacija s 3 osrednje mogućnosti pizze lanaca u blizini mnogo bolja prilika nego lokacija 2 vrata dalje od druge istinski izvrsne neovisne pizzerije. I opskrba plinom ili strujom dovoljna za vašu pećnicu — čimbenik toliko

osnovan da se preskače, i toliko skup za popravak nakon potpisivanja da vlasnici rutinski završe trošeći peteroznamenaste iznose na nadogradnju električnog ili plinskog voda za koju nisu znali da će trebati dok se instalater pećnice nije pojavio.

Alat je **Pizza Site Score** (Ocjena Lokacije za Pizzu) — ponderirani popis za provjeru koji se provodi prije nego potpišete bilo što, ne nakon. Ocijenite svaku kandidatsku lokaciju 0–5 na: gustoću stanovanja unutar radijusa dostave, pješački promet za dolazak (ako je relevantan za vaš model), intenzitet izravne konkurencije (5 = malo ili nimalo, 0 = zasićeno usporedivom kvalitetom), kapacitet komunalnih usluga za vašu vrstu pećnice potvrđen pismeno od strane vlasnika ili posjeta izvođača umjesto pretpostavljen, parking ili pristup za utovar za dostave i preuzimanje vozača, najam kao postotak vaših realnih projiciranih prihoda za to specifično područje umjesto gradskog prosjeka, i — čimbenik koji vlasnici najčešće preskaču — vidljivost i prava na oznake, jer lokacija skrivena iza druge zgrade s ograničenim pravima na oznake može imati odličnu temeljnu gustoću i ipak loše poslovati godinama isključivo zbog otkrivanja. Ponderirajte kapacitet komunalnih usluga i gustoću stanovanja najviše, jer su ta 2 najteže i najskuplje popraviti naknadno; ponderirajte omjer najma-prihoda i konkurenciju sljedeće; tretirajte pješački promet i oznake kao stvarne, ali sekundarne čimbenike koji su važniji za format usmjeren na kriške nego za format usmjeren na dostavu.

PIZZA SITE SCORE

Zbroj 7 ponderiranih ocjena 0–5 — gustoća stanovanja, pješački promet, konkurencija, kapacitet komunalnih usluga, parking/utovar, omjer najma-prihoda, vidljivost — od mogućih 35.

Zamislite 2 vlasnika koji obilaze kandidatske lokacije istog tjedna. Jedan ulazi u svijetlu ugaonu jedinicu na modernoj glavnoj ulici, zamišlja red do vrata, i počinje mentalno uređivati prije nego provjeri ijednu komunalnu liniju. Drugi, koristeći Pizza Site Score, hoda istom ulicom, primjećuje izvrstan pješački promet, zatim otkriva da je plinska opskrba zgrade stambenog razreda a okolni blokovi uglavnom su uredi koji se prazne do 19 sati — i odlazi, nedirnut time koliko je dobar prostor djelovao na prvi pogled.

Evo principa koji bi trebao voditi svaku potragu za drugom lokacijom, a to je onaj kojemu se većina vlasnika opire jer se osjeća neambiciozno: druga lokacija trebala bi biti kopija prve, ne nadogradnja. Instinkt nakon uspješne prve lokacije je posegnuti za nečim većim, blistavijim, u prestižnijem dijelu grada, jer se uspjeh osjeća kao da ga treba nagraditi ljepšim prostorom. Odupirite se tome. Vaša prva lokacija uspjela je zbog specifične kombinacije gustoće, konkurencije, i uklapanja komunalnih usluga koju sada možete precizno opisati koristeći Pizza Site Score — pronađite drugu lokaciju koja slično ocjenjuje na istom profilu, u drugom području, umjesto lokacije koja ocjenjuje

drugačije, ali se "osjeća kao nadogradnja". Veći, prestižniji prostor s lošijom gustoćom stanovanja i strožom opskrbom strujom nije bolja lokacija. To je gora lokacija s ljepšim podovima.

Ilustrativno: prva lokacija ocjenjuje 4 na gustoći stanovanja, 3 na pješačkom prometu, 4 na konkurenciji, 5 na kapacitetu komunalnih usluga (svrsishodno prilagođeno od samog početka), 3 na parking, 4 na omjeru najma-prihoda, 3 na vidljivosti — ukupno 26 od 35. Kandidatska druga lokacija za koju je vlasnik uzbuđen, u modernijem dijelu grada, ocjenjuje 2 na gustoći (uglavnom uredi), 5 na pješačkom prometu, 2 na konkurenciji (2 druge dobro ocijenjene neovisne u blizini), 2 na komunalnim uslugama (trebala bi nadogradnju plinskog voda), 4 na parking, 2 na omjeru najma-prihoda (najam je 40% viši od prve lokacije u odnosu na realno projicirani volumen), i 5 na vidljivosti — ukupno 22 od 35, i kritično, slaba baš na 2 najteže ponderirana čimbenika. Druga kandidatska lokacija u mirnijem, više stambenom kvartu ocjenjuje 5, 2, 4, 4, 4, 5, 2 — ukupno 26, gotovo točno podudarajući profil prve lokacije unatoč tome što se, pri obilasku, osjeća daleko manje uzbudljivo od moderne opcije. Pizza Site Score postoji upravo da uhvati ovaj jaz između onoga što se osjeća uzbudljivo i onoga što će zapravo davati rezultate.

Jedna praktična napomena specifično o čimbeniku komunalnih usluga, jer je to onaj koji se najvjerojatnije pretpostavlja umjesto potvrđuje: nikada ne vjerujte vlasnikovoj riječi o kapacitetu plina ili struje, i nikada ne pretpostavljajte da prostor koji je prethodno bio restoran automatski ima ono što vašoj pećnici treba. Postavka friteze i grila prethodnog najmoprimca ne govori vam

ništa o tome može li električna opskrba podnijeti potrošnju pećnice s policama, a plinska veza stambenog razreda prethodnog najmoprimca može biti potpuno neadekvatna za BTU zahtjev komercijalne pećnice za pizzu. Neka izvođač fizički potvrdi kapacitet prema specifikacijskom listu vaše specifične pećnice prije nego potpišete, ne nakon — trošak tog posjeta trivijalan je pored troška otkrivanja jaza nakon što je vaš najam potpisan, a vaša oprema naručena.

Ovaj tjedan: ocijenite svoju postojeću lokaciju s najboljim učinkom na Pizza Site Score kako biste uspostavili vlastiti osnovni profil, zatim ocijenite svaku lokaciju koja se trenutno razmatra naspram istog osnovnog profila — i budite sumnjičavi prema bilo kojoj uzbudljivoj kandidatkinji koja vas oduševljava, ali znatno slabije ocjenjuje na gustoći ili kapacitetu komunalnih usluga od lokacije koju pokušavate replicirati.

Ovaj Tjedan

1

Ocijenite svoju postojeću lokaciju s najboljim učinkom na svih 7 dimenzija Pizza Site Score kako biste postavili osnovni profil.

2

Ocijenite svaku kandidatsku drugu lokaciju koja se trenutno razmatra naspram istog popisa za provjeru od 7 točaka.

3

Neka izvođač pismeno potvrdi kapacitet plina ili struje za pećnicu bilo koje kandidatske lokacije, ne vlasnikovu riječ.

4

Odbacite svaku uzbudljivu kandidatkinju koja znatno slabije ocjenjuje od vašeg osnovnog profila na gustoći ili kapacitetu komunalnih usluga.

5

Dajte prednost kandidatkinji koja se podudara s profilom vaše prve lokacije nad onom koja se samo osjeća kao nadogradnja.

POGLAVLJE 10

Voditelj Koji Niste Vi

Vjeruj, ali provjeri.

— RUSKA IZREKA

Ovo je poglavlje kojem se najviše vlasnika opire pažljivom čitanju, jer se zapravo ne radi o pizzi. Radi se o najtežem psihološkom prijelazu u rastu bilo kojeg posla kojim upravlja vlasnik: naučiti vjerovati nekome drugom s onim što ste izgradili vlastitim rukama, po standardu koji možda nikada u potpunosti ne vjerujete da odgovara vašem, jer vjerojatno neće — a posao ipak mora uspjeti.

Mnogo vlasnika može napamet recitirati postotak hidratacije svog tijesta do decimale, ali se potpuno smrznuto kad ih se pita što, specifično, očekuju da njihov novi voditelj lokacije odluči sam, a što treba eskalirati prema njima. Ta nejasnoća nije osobinski nedostatak — prirodan je rezultat toga što nikada ranije nisu trebali to artikulirati. Na jednoj lokaciji, vlasnik je bio donositelj odluka za sve, tako da nikada nije bilo granice za definirati. Na 2 lokacije, odsutnost te granice postaje najveći pojedinačni izvor trenja između vlasnika i voditelja, jer voditelj ili eskalira sve (iscrpljujući vlasnika i poražavajući svrhu zapošljavanja voditelja uopće) ili odlučuje sve sam (zastrašujući vlasnika, koji saznaje za probleme tek nakon što su se nakupili).

Rješenje je **Manager Mandate** — pisani dokument, dan svakom voditelju lokacije prvog dana, koji povlači crtu izričito umjesto da je prepusti otkrivanju kroz pokušaj i pogrešku tijekom bolnih mjeseci. Ima 3 popisa, ne jedan. Prvo, standardizirano i neprijeporno: stavke iz vašeg Dough DNA Sheet-a, vaše specifikacije Slice Margin Matrix-a, vaše popise za provjeru otvaranja i zatvaranja, vaše postupke zdravlja i sigurnosti — stvari koje moraju biti identične na svakoj lokaciji bez obzira na preferencije voditelja, jer su to stvari koje štite brend i ulaganje u

Copyability Scorecard iz poglavlja 1. Drugo, delegirano i u vlasništvu voditelja: raspored osoblja unutar proračuna, svakodnevno naručivanje dobavljača unutar dogovorenih razina zaliha, rješavanje pritužbi kupaca do definiranog praga povrata novca, lokalne marketinške odluke unutar mjesečnog proračuna — odluke koje bi voditelj trebao donositi bez provjere, jer zahtijevanje odobrenja za to nagriza i njihov autoritet i vaše vlastito vrijeme. Treće, eskaliraj-odmah: bilo što uključujući incident zdravlja i sigurnosti, značajnu negativnu recenziju ili javnu pritužbu, zahtjev dobavljača za promjenom uvjeta, disciplinsku mjeru osoblja izvan usmenog upozorenja, ili bilo koji trošak iznad dogovorenog praga — nekoliko situacija gdje je trošak odgode niži od troška toga da voditelj sam donese pogrešnu odluku.

Ilustrativno, Manager Mandate mogao bi postaviti prag povrata novca na 40 € — ispod toga voditelj to rješava na licu mjesta uz ispriku i kompenzaciju, bez potrebe za pozivom vlasniku; iznad toga, ili za bilo što što uključuje javnu recenziju, vlasnik se obavještava u roku od 24 sata. Mogao bi postaviti marketinški proračun na 150 €/mjesec, koji voditelj troši na lokalne letke, sponzorstvo školske akcije prikupljanja sredstava, ili poticaj na društvenim mrežama, bez potrebe za odobrenjem za svaku pojedinačnu potrošnju. Brojevi poput ovih djeluju malo kad se zapišu, a ogromni po učinku, jer pretvaraju desetke tjednih trenutaka "mogu li samo provjeriti s vama" u odluke koje voditelj donosi samouvjereno i trenutno, što je upravo ono što kupcu koji stoji za pultom treba u trenutku kad se problem dogodi.

Druga polovica alata ovog poglavlja je **format tjednog pregleda** — poziv ili sastanak s fiksnim dnevnim redom, vremenski ograničen, između vlasnika i svakog voditelja lokacije, idealno isti dan i vrijeme svaki tjedan tako da postane ritam umjesto ad hoc "provjere" koja se događa kad se vlasnik sjeti ili zabrine. Držite ga na 4 stavke, ovim redoslijedom: brojke Multi-Site Scorecard-a iz poglavlja 14 za upravo završeni tjedan, uspoređene s ciljem i vlastitim zaostajujućim prosjekom lokacije; sve stavke eskaliraj-odmah iz Manager Mandate-a koje su se dogodile; jedna stvar koja je dobro prošla vrijedna specifičnog spomena, jer pregled koji je uvijek samo o problemima uči voditelje da skrivaju male probleme prije nego postanu veliki; i jedna specifična akcija za nadolazeći tjedan, dogovorena od strane obje osobe, ne dodijeljena jednostrano od strane vlasnika. 30 minuta, ista struktura svaki put, i kritično — ne poziv gdje vlasnik prolazi kroz svaku narudžbu iz tjedna pitajući zašto su se stvari dogodile, jer to ponašanje uči voditelja da prestane dobrovoljno donositi probleme vama.

Želim biti izravan o emocionalnom trošku ovog poglavlja, jer bi pretvaranje da je čisto mehanički bilo nepošteno. Predaja lopatice, odluka o naručivanju, načina na koji se rješava pritužba kupca — sve to — nekome tko niste vi proizvest će trenutke gdje gledate kako se donosi izbor koji vi sami ne biste donijeli, i to neće biti katastrofa, a i dalje će se osjećati kao jedna prvih nekoliko puta. Manager Mandate ne uklanja taj osjećaj. Daje vam strukturu za provjeru je li ishod koji vas je zabrinuo bio zapravo kršenje mandata (što zahtijeva izravan razgovor) ili samo legitimna odluka unutar voditeljeve delegirane zone koja

jednostavno nije bila odluka koju biste vi donijeli (što zahtijeva da to pustite), a naučiti brzo razlikovati te 2 stvari najveći je dio onoga što čini vlasnika sposobnim voditi 5 lokacija umjesto jedne.

Jedan upozoravajući znak na koji treba paziti dok predajete kontrolu: vođitelj koji nikada ništa ne eskalira nije nužno sjajan vođitelj koji samouvjereno posluje unutar svog mandata — ponekad je to vođitelj koji tiho apsorbira probleme koje se boji donijeti vama, što se mjesecima kasnije pojavljuje kao ostavka koju niste vidjeli da dolazi, ili standard koji je odstupio dalje nego što ste shvatili jer ništa nikada nije izašlo na površinu. Pitanje "jedna stvar koja je dobro prošla" u tjednom pregledu postoji djelomično da izgradi povjerenje koje čini teže otkrivanje mogućim — vođitelj koji nikada nije čuo istinsku, konkretnu pohvalu od vas malo je vjerojatno da će vas nazvati u 21 sat da kaže da je zdravstveni inspektor upravo ušao nenajavljen.

Ovaj tjedan: napišite Manager Mandate s 3 popisa za svoj posao — standardizirano, delegirano, eskaliraj-odmah — sa stvarnim brojkama na svakom pragu, i zakažite prvi tjedni pregled fiksnog formata sa svakim vođiteljem lokacije kojeg trenutno imate.

Početak

- 1 Napišite Manager Mandate s 3 popisa: standardizirano, delegirano, i eskaliraj-odmah, za vaš posao.
- 2 Postavite stvarni prag povrata novca u eurima i stvarni mjesečni lokalni marketinški proračun koji vaši voditelji mogu trošiti bez provjere.
- 3 Dajte kopiju Mandata svakom trenutnom voditelju lokacije i prođite sva 3 popisa s njima.
- 4 Zakažite prvi tridesetominutni tjedni pregled fiksnog formata sa svakim voditeljem, isti dan i vrijeme svaki tjedan.
- 5 Uključite "jednu stvar koja je dobro prošla" u svaki pregled od početka, ne samo probleme.

POGLAVLJE 11

Obuka Pizzaiola U Mjerilu

Lanac je jak koliko i njegova najslabija karika.

— TRADICIONALNA IZREKA

Svaki vlasnik pizzerije u nekom je trenutku bio potpuno ovisan o jednoj osobi. Obično je to prvi zaposleni pizzaiolo, ili sam vlasnik — netko čije ruke poznaju tijesto, čije oko može procijeniti pečenje samo po boji, čija brzina na lopatici postavlja tempo za cijelu kuhinju. Ta ovisnost osjeća se kao imovina sve do dana kad se ta osoba razboli baš vašom najprometnijom subotom, ili da otkaz da otvori vlastito mjesto, i cijela operacija vidljivo poklekne u kvaliteti jer vještina nikada zapravo nije bila u poslu — bila je u jednoj osobi koja je slučajno tamo radila.

Ovo je zamka jednog-zvjezdanog-pizzaiola, i pogoršava se, ne poboljšava, kako dodajete lokacije, jer sada trebate istu nezamjenjivu vještinu na 3 ili 4 mjesta istovremeno, a postoji točno jedna osoba koja je ima. Instinkt za rješavanje ovoga zapošljavanjem "još jedne zvijezde" — mamljenje iskusnog pizzaiola od konkurenta za svaku novu lokaciju — skupo je, sporo, i zapravo ne rješava temeljni problem, jer ste upravo stvorili 3 ili 4 jedinstvene točke kvara umjesto jedne.

Pravo rješenje je izgraditi progresiju vještina koja pretvara pravljenje pize iz umjetnosti koju posjeduje jedna osoba u obrt u koji se više ljudi mogu obučiti, sustavno, s jasnim kontrolnim točkama. To je **Pizzaiolo Ladder** (Ljestvica Pizzaiola) — matrica vještina od 5 faza koja razbija cjelovit skup vještina na faze koje novi zaposlenik može savladati definiranim redoslijedom, svaka s izričitim ciljem vremena-do-kompetencije i standardom prošao/nije prošao umjesto nejasnog osjećaja "poboljšanja".

Faza jedan je rukovanje tijestom: dijeljenje na porcije, oblikovanje kuglica, i osnovna tehnika razvlačenja, bez

dodirivanja vruće pećnice. Motivirani novi zaposlenik trebao bi postići dosljedan, prihvatljiv standard ovdje unutar jednog do 2 tjedna nadzirane vježbe, ocijenjen prema jednostavnom popisu za provjeru — jednaka težina kuglice unutar tolerancije od 5g, bez pukotina u razvlačenju, dosljedna debljina kroz disk mjerena na 4 točke. Faza 2 je stavljanje dodataka i ukrašavanje: ispravno doziranje naspram vaših specifikacija Slice Margin Matrix-a iz poglavlja 5, ispravno postavljanje, ispravan redoslijed operacija (umak prije sira, sir prije određenih dodataka, neki dodaci dodani nakon pečenja) — obično još jedan do 2 tjedna, i faza gdje se puzanje dodataka ili sprječava ili ureže kao loša navika godinama. Faza 3 je lopatica: postavljanje razvučene, pripremljene pizze na lopaticu bez deformacije, čisto lansiranje u pećnicu, i — ovo je dio koji traje najduže — čitanje pečenja u tijeku i znanje kada i kako je okrenuti. 3 do 5 tjedana obično, i prva faza gdje istinski jaz vještina između pripravnika postaje vidljiv, jer rad s lopaticom nagrađuje ponavljanje i koordinaciju ruke i oka na način na koji ranije faze ne čine tako snažno. Faza 4 je tempo: vođenje lopatice i pećnice istovremeno tijekom stvarne, prometne usluge, održavajući standard kvalitete pod vremenskim pritiskom umjesto samo u mirnoj kuhinji za obuku — ovdje tehnički kompetentan pripravnik često otkriva da još ne može održati standard kad 4 narudžbe slete odjednom, i obično treba 4 do 8 tjedana stvarnog izlaganja usluzi da se učvrsti. Faza 5 je obučavanje drugih: konačna faza, i vjerojatno najvrjednija za posao s više lokacija posebno, jer je pizzaiolo koji može naučiti faze jedan do 4 novom zaposleniku osoba koja vam dopušta otvoriti petu lokaciju bez potrebe za mamljenjem bilo koga.

Pizzaiole Ladder, Faza Po Faza

1

Faza jedan: rukovanje tijestom — dijeljenje na porcije, oblikovanje kuglica i osnovno razvlačenje, ocijenjeno prema popisu za provjeru tolerancije.

2

Faza 2: stavljanje dodataka i ukrašavanje prema specifikacijama Slice Margin Matrix-a, u ispravnom redoslijedu operacija.

3

Faza 3: lopatica — postavljanje, lansiranje i čitanje pečenja bez deformacije.

4

Faza 4: tempo — vođenje lopatice i pećnice istovremeno pod stvarnim pritiskom usluge.

5

Faza 5: obučavanje drugih, tako da certificirana vještina kumulira umjesto da ostane zaključana u jednoj osobi.

Svaka faza završava **popisom za provjeru certifikacije** — specifičnim, uočljivim testom prošao/nije prošao, ne subjektivnim dojmom voditelja. Ilustrativno, certifikacija lopatice faze 3 mogla bi zahtijevati od pripravnika da postavi i lansira 10 uzastopnih pizza bez ijedne deformacije, ispravno identificira i okrene barem 8 od 10 pizza u pravom trenutku na temelju vidljivog napretka pečenja, i dovrši cijeli slijed od 10 pizza unutar definiranog vremenskog okvira koji odgovara stvarnom tempu usluge vaše lokacije. Prođe sva 3 i certificiran je na fazi 3; padne bilo koje i dobiva još jedan tjedan nadzirane vježbe prije ponovnog

testiranja, umjesto da bude tiho propušten jer je smjena bila prometna, a vođitelj nije htio riješiti neugodan razgovor.

Zapis certifikacije važan je iz drugog, manje očitog razloga, izvan kvalitete obuke: to je vaša stvarna karta kapaciteta osoblja kroz lokacije. Kad znate precizno koliko pizzaiola certificiranih na fazi-tri-i-više imate kroz cijeli vaš posao, i gdje trenutno rade, možete vidjeti rizik za osoblje prije nego postane subota-navečer kriza — lokacija s samo jednom osobom certificiranom na fazi-četiri na rasporedu jedna je bolesnica udaljena od kolapsa kvalitete, a to je činjenica koju želite znati na utorak sastanku za planiranje, ne naučiti na teži način petkom u 19 sati.

Ilustrativno, posao s 3 lokacije koji namjerno vodi Pizzaiolo Ladder mogao bi pratiti: Lokacija A, 4 certificirana na fazi-četiri, 2 na fazi-pet (sposobni za obuku); Lokacija B, 2 na fazi-četiri, nula na fazi-pet; Lokacija C, jedan na fazi-četiri, nula na fazi-pet. Ta karta vam odmah govori da je Lokacija C krhka — jedinstvena točka kvara baš kao zamka jednog-zvjezdanog-pizzaiola s kojom je ovo poglavlje počelo, samo noseći naziv posla umjesto imena — i da su vaša 2 instruktora faze-pet na Lokaciji A nedovoljno iskorišten resurs koji bi trebao provoditi vrijeme na Lokaciji C, ne trajno parkiran gdje već postoji rezerva.

Ekonomija jasno podržava ulaganje vremena. Posao koji se oslanja na mamljenje iskusnih zaposlenika za popunjavanje novih lokacija obično plaća premiju plaće od 15–25% iznad onoga što košta domaći, u mjerilu obučen pizzaiolo, plus sporiji uspon jer namamljeni zaposlenik i dalje mora zaboraviti navike prethodnog poslodavca i ponovno naučiti vaš specifičan Dough

DNA Sheet i specifikacije Slice Margin Matrix-a — često trajajući gotovo jednako dugo do potpune lokacijski-specifične kompetencije kao motivirani novi zaposlenik obučen od faze jedan na vašem vlastitom sustavu od prvog dana.

Ovaj tjedan: mapirajte svoj trenutni tim pizzaiola naspram ljestvice od 5 faza iskreno, po lokaciji, i identificirajte bilo koju lokaciju s manje od 2 osobe certificirane na fazi-četiri-ili-više — to je vaš neposredan rizik jedinstvene točke kvara, i vrijedi ga riješiti prije nego otvorite četvrtu ili petu lokaciju, radije nego nakon.

Ovaj Tjedan

- 1 Mapirajte svakog trenutnog pizzaiola, po lokaciji, naspram ljestvice od 5 faza Pizzaiolo Ladder-a iskreno.
- 2 Napišite popis za provjeru certifikacije prošao/nije prošao za svaku fazu, počevši s testom lopatice faze 3.
- 3 Identificirajte bilo koju lokaciju s manje od 2 osobe certificirane na fazi-četiri-ili-više kao neposredan rizik.
- 4 Premjestite instruktora faze-pet na lokaciju sa najslabijom pokrivenošću umjesto da ih ostavite gdje već postoji rezerva.
- 5 Počnite certificirati prema popisu za provjeru ovaj tjedan umjesto propuštanja pripravnika kroz prometnu smjenu.

POGLAVLJE 12

Nabava Kroz Lokacije

Ne stavljaš sva jaja u jednu košaru.

— TRADICIONALNA IZREKA

Odnos nabave vlasnika jedne lokacije s mlinom za brašno, dobavljačem sira, ili proizvođačem kutija obično je jednostavan i osoban — stalna tjedna narudžba, poznati predstavnik, cijena koja nije ozbiljno ponovno pregovarana godinama jer nitko nije imao polugu za pregovaranje s njom. Dodajte drugu i treću lokaciju i nešto se mijenja što većina vlasnika ne primjećuje odmah: sada imate stvaran volumen nabave, a stvaran volumen nabave vrijedi nešto dobavljaču što narudžba jedne lokacije nikada nije bila.

Greška koja se najčešće pojavljuje u ovoj fazi nije neuspjeh konsolidacije nabave — to je konsolidacija previše uskog opsega, oko cijene same, bez izgradnje kontrole kvalitete i razmišljanja o riziku dobavljača koje bi trebalo pratiti to. Vlasnik otkriva da centralno naručivanje brašna za sve 3 lokacije dobiva znatno bolju cijenu nego svaka lokacija naručuje odvojeno, odmah prelazi, i tamo stane — ne primjećujući da centralizacija također znači da tijesto svake lokacije sada ovisi o jednom rasporedu dostave, jednom odnosu s dobavljačem, i jednoj specifikaciji proizvoda, što je drugačija vrsta rizika od one koju je riješio.

Plan konsolidacije nabave rješava ovo ispravno odvajajući "što konsolidirati" od "kako se zaštititi od onoga što konsolidacija stvara". Počnite s kategorijama gdje konsolidacija ima najjasniju korist i najmanji dodani rizik: brašno, konzervirane rajčice, i kutije obično su najsigurnije rane pobjede, jer su to proizvodi bliski sirovinama gdje postoji više kvalificiranih dobavljača i trošak prelaska ako vas dobavljač razočara istinski je nizak. Mozzarella i drugi svježi mliječni proizvodi zaslužuju više opreza, i vratit ću

se zašto uskoro. Izgradite plan kategoriju po kategoriju, pregovarajući o cjenovnom rasporedu stupnjevanom prema volumenu sa svakim dobavljačem — cijena koja se snižava kako vaš kombinirani volumen narudžbi kroz više lokacija prelazi definirane pragove — umjesto jednog paušalnog popusta, jer vam stupnjevana struktura daje jasan, vidljiv poticaj da nastavite konsolidirati kako dodajete četvrtu, petu, i šestu lokaciju, i daje dobavljaču jasan razlog da želi nastaviti zarađivati vaš rastući volumen umjesto da tretira vašu trenutnu narudžbu kao strop.

Korist kontrole kvalitete od konsolidacije stvarna je i vrijedi je jasno reći, jer je lako usredotočiti se isključivo na cijenu i podcijeniti ovaj dio: kad svaka lokacija naruči isto brašno od istog mlina prema istom specifikacijskom listu, uklonili ste cijelu kategoriju problema odstupanja recepture iz poglavlja 1 prije nego što je uopće mogla početi, jer je sam ulaz sada identičan posvuda umjesto "slično, lokalno nabavljeno, dovoljno blizu". Ovo je tiho jedan od poteza s najvećom polugom dostupnih rastućem poslu s pizzom, jer rješava problem konzistentnosti na izvoru umjesto da ga pokušava obučiti izvan varijabilnih ulaza na svakoj lokaciji.

Sada strana rizika, jer je to dio koji planovi konsolidacije preskaču. **Single-Source Risk Score** (Ocjena Rizika Jednog Izvora) postoji kako bi vas spriječila da nehotice izgradite cijeli svoj standard kvalitete kroz više lokacija na jednom odnosu s dobavljačem koji bi vas mogao razočarati bez upozorenja — proizvođač mozzarelle koji ima loš mjesec, mlin za brašno koji ima požar, proizvođač kutija koji propada. Ocijenite svaki ključni sastojak ili kategoriju opskrbe na 3 dimenzije, 0–5 svaka: težina

prelaska (koliko bi bilo teško, u praktičnim uvjetima i vremenu, kvalificirati drugog dobavljača za ovaj proizvod prema vašoj specifikaciji ako vas prvi razočara sutra), rizik vremena isporuke (koliko biste realno unaprijed dobili obavijest prije nego problem opskrbe pogodi vaše kuhinje), i osjetljivost kvalitete (koliko bi gotova pizza patila da privremeno morate zamijeniti nižu kvalitetu ovog ulaza dok tražite zamjenu). Visok ukupan rezultat — što znači teško za prelazak, malo upozorenja, i vrlo osjetljivo na zamjenu — označava kategoriju gdje je nabava iz jednog izvora radi bolje cijene istinski strateški rizik, ne samo dobitak učinkovitosti.

SINGLE-SOURCE RISK SCORE

Težina prelaska + rizik vremena isporuke + osjetljivost kvalitete, svaka ocijenjena 0–5, zbrojena od mogućih 15 po kategoriji sastojka.

Mozzarella je kategorija koja ocjenjuje najviše na ovome gotovo posvuda gdje se model primjenjuje, i zbog toga je gore označena. To je sastojak na koji je vaša pizza najosjetljivija u smislu konačne kvalitete — sadržaj vlage, ponašanje topljenja, i okus značajno se razlikuju među proizvođačima na načine koje kupci istinski primjećuju, čak i ako ne mogu artikulirati zašto je jedna pizza bila boljeg okusa od druge. Također je često proizvedena od relativno malo kvalificiranih dobavljača u volumenu i konzistentnosti koja treba pizzeriji s više lokacija, što

znači da vrijeme isporuke i težina prelaska također ocjenjuju visoko. Razuman potez za kategoriju koja ocjenjuje visoko kroz sve 3 dimenzije Single-Source Risk Score-a nije izbjegavanje njene konsolidacije — korist kontrole kvalitete previše je vrijedna za preskočiti — već održavanje kvalificiranog, testiranog drugog dobavljača u pripravnosti čak i dok vaš primarni volumen prolazi kroz vaš glavni odnos, tako da poremećaj postane neugodan telefonski poziv umjesto egzistencijalnog.

Kartica ocjene dobavljača dovršava sustav: jednostavan tromjesečni pregled, po ključnom dobavljaču, cjenovne konkurentnosti naspram tržišta, postotka pravovremene isporuke, konzistentnosti proizvoda (mjereno naspram vlastitog specifikacijskog lista, ne vlastitih tvrdnji dobavljača), i odgovornosti kad nešto pođe po zlu. Ilustrativno, dobavljač mozzarelle koji ocjenjuje snažno na cijeni i konzistentnosti, ali slabo na pravovremenoj isporuci — recimo, 91% na vrijeme naspram cilja od 98% — dobavljač je koji zaslužuje izravan razgovor prije nego se odnos ukiseli u krizu, a dokumentiran trend kartice ocjene daje vam specifičan, dateiran dokaz za taj razgovor produktivno, umjesto emocionalno.

Vrijeme vašeg poticaja za konsolidaciju također je važno. Najbolji trenutak za ponovno pregovaranje odnosa s dobavljačem nije kad ste očajni za boljom cijenom nakon teškog tromjesečja — to je kad ste na rubu otvaranja nove lokacije i imate istinski, dateiran porast volumena za ponuditi kao polugu. Donesite dobavljaču specifičnu brojku: "dodajemo četvrtu lokaciju u Q2, što pomiče naš mjesečni volumen brašna s 2,4 tone na otprilike 3,2 tone" razgovor je koji vam donosi pravi stupnjevani popust,

gdje "možeš li bolje s cijenom" bez konkretne priče o volumenu rijetko to čini.

Ovaj tjedan: provedite Single-Source Risk Score naspram vaše 3 ili 4 kategorije sastojaka najvećeg volumena, i za bilo koju kategoriju koja ocjenjuje visoko kroz sve 3 dimenzije, saznajte danas imate li zapravo kvalificiranog rezervnog dobavljača ili ste pretpostavljali da postoji bez ikad potvrde.

Početak

1

Nabrojite svoje 3 ili 4 kategorije sastojaka najvećeg volumena, počevši s brašnom, rajčicama, kutijama i mozzarellom.

2

Ocijenite svaku na težini prelaska, riziku vremena isporuke i osjetljivosti kvalitete, 0 do 5, za Single-Source Risk Score.

3

Potvrdite danas ima li bilo koja visoko ocijenjena kategorija, posebno mozzarella, zapravo kvalificiranog rezervnog dobavljača.

4

Pregovarajte o cjenovnom rasporedu stupnjevanom prema volumenu s vašim najsigurnijim za konsolidaciju kategorijama prvo.

5

Postavite tromjesečnu karticu ocjene dobavljača koja prati cijenu, pravovremenu isporuku i konzistentnost naspram vašeg vlastitog specifikacijskog lista.

POGLAVLJE 13

Jedan Brend, 3 Kvarta

Kako gore, tako i dolje.

— TRADICIONALNA IZREKA

Razmotrite vlasnika koji otvara treću lokaciju, a koji kasnije opisuje taj trenutak kao "trenutak kad sam shvatio da brend nije bio receptura, već obećanje, i nikada zapravo nisam zapisao što je obećanje pokrivalo." Proveo je 2 godine pretpostavljajući da svi, uključujući i njega, već znaju gdje leži crta između "ovo smo mi posvuda" i "ovo može izgledati drugačije ovdje". Nitko nije znao, a rasprava koja je konačno prisilila to pitanje nije bila velika — bio je to voditelj koji je htio zamijeniti kućni preliv za salatu lokalnim favoritom, istinski mala odluka koja se pretvorila u dvotjedno neslaganje čisto zato što nije postojao dokument na koji bi bilo koja strana mogla pokazati.

2 se greške nalaze na suprotnim stranama istog pitanja, a vlasnici padaju u obje s otprilike jednakom učestalošću. Prva je zamka konzistentnosti brenda: prisiljavanje svake lokacije da bude apsolutno identična do posljednjeg detalja, bez obzira na kvart u kojem se nalazi, jer se konzistentnost osjeća sigurno, a bilo koja lokalna varijacija osjeća se kao skliska padina prema gubitku kontrole nad brendom. Druga je zamka lokalne irelevantnosti: dopuštanje da svaka lokacija odstupi toliko prema preferencijama vlastitog kvarta da se 3 lokacije jedva osjećaju kao isti posao više, a brend koji ste godinama gradili na prvoj lokaciji tiho se raspao u 3 nepovezana lokalna restorana koji slučajno dijele natpis.

Objekti zamke dolaze iz iste neispitane pretpostavke — da su konzistentnost i lokalna relevantnost suprotnosti, i morate odabrati točku na jednoj skali između njih. Nisu suprotnosti. Prava vještina jest odlučiti, namjerno i pismeno, koji elementi vašeg posla moraju biti identični posvuda, a koji su elementi

istinski u redu, čak i dobri, da se prilagode po kvartu — a zatim čvrsto zadržati tu crtu u oba smjera, umjesto da joj dopustite da nesvjesno odstupi na bilo kojem kraju.

To je **Core-and-Flex Rule** (Pravilo Jezgra-i-Fleksibilnost), dokumentirano kao list pravila brenda s 2 izričita popisa, dano svakom voditelju lokacije i referirano svaki put kad se pojavi pitanje "trebamo li ovo raditi drugačije ovdje". Fiksni popis pokriva sve što definira što je vaša pizza zapravo i što vaš brend zapravo obećava: vaše specifikacije Dough DNA Sheet-a iz poglavlja 2, vaše osnovne stavke jelovnika i njihove specifikacije Slice Margin Matrix-a iz poglavlja 5, vaš logotip, paletu boja i standarde natpisa, vašu filozofiju cijena čak i ako ne identične brojke u eurima, vaše standarde korisničke usluge, i vaše postupke sigurnosti hrane i higijene. Ništa od ovoga ne mijenja se po kvartu, nikada, jer kupac koji je imao vašu Margheritu na prvoj lokaciji i naruči je na trećoj vjeruje da je to ista pizza, a kršenje tog povjerenja radi lokalnog šarma košta vas više nego što šarm vrijedi.

Fleksibilni popis pokriva sve što se istinski može poboljšati prilagođavanjem specifičnom kvartu bez ugrožavanja onoga što brend obećava: mali broj lokalnih specijaliteta — jedan ili 2 rotirajuća specijaliteta koji koriste lokalne ili sezonske sastojke, jasno označeni kao dodatak te lokacije, a ne predstavljeni kao osnovni jelovnik; lokalni marketing i angažman zajednice, koji bi trebao izgledati drugačije u lokaciji na sveučilišnom području nego u obiteljsko-predgradskoj; detalji uređenja interijera unutar vaše fiksne palete brenda; radno vrijeme usklađeno s istinski različitim lokalnim obrascima potražnje; i naglasak na dostavi

naspram jela u restoranu usklađen sa stvarnim profilom gustoće lokacije iz poglavlja 9, što bi moglo značiti manju blagovaonicu i veću kuhinju na jednoj lokaciji, a obrnuto na drugoj.

Ilustrativno, dokument pravila brenda pizzerije s 3 lokacije mogao bi fiksirati 11 osnovnih stavki jelovnika sa zaključanim specifikacijama i filozofijom cijena identičnom kroz lokacije, dok dopušta svakoj lokaciji do 2 rotirajuća lokalna specijaliteta koji i dalje moraju koristiti isto osnovno tijesto i isti osnovni umak, tako da čak i "lokalna fleksibilna" stavka i dalje ima nepogrešivo okus brenda pod svojim lokalnim obratom. Jedna lokacija blizu sveučilišta vodi kasnonoćni studentski specijalitet 2 večeri tjedno; druga u obiteljsko-stambenom području vodi nedjeljnu obiteljsku ponudu paketa; treća, u poslovnoj četvrti, preskače oba i umjesto toga vodi brzi radnodnevni ručak specijalitet izgrađen za okretanje stola od 20 minuta. Sve 3 i dalje poslužuju identičnu Margheritu po identičnoj specifikaciji, jer je to ono u što kupci zapravo vjeruju da brend dosljedno isporučuje, gdje god ga sretnu.

Test koji dajem vlasnicima za sortiranje novog prijedloga u fiksno ili fleksibilno jednostavan je: bi li se stalni gost s prve lokacije osjećao zbunjeno ili obmanuto da otkrije ovu razliku na trećoj lokaciji? Drugačiji rotirajući specijalitet, drugačije radno vrijeme, drugačije sponzorstvo zajednice — nema zbunjenosti, nema problema, istinski dobra lokalna relevantnost. Drugačija receptura tijesta, dodaci osnovne pizze, znatno drugačija cijena za istu stavku bez navedenog razloga — to bi se osjećalo kao mamac-i-zamjena za kupca koji je vjerovao brendu kroz lokacije,

i pripada fiksnom popisu čak i ako voditelj lokacije ima istinski dobar lokalni razlog za želju da to promijeni.

Jedno praktično upozorenje: povremeno pregledajte sam fleksibilni popis, ne samo usklađenost s njim, jer lokalne fleksibilne stavke imaju tendenciju nakupljanja složenosti tijekom vremena na potpuno isti način na koji to čini puzanje dodataka iz poglavlja 5 — rotirajući specijalitet koji je počeo kao jedna čista sezonska stavka može, 18 mjeseci kasnije, tiho stvoriti 3 varijante, ni za jednu se nitko ne sjeća da je odobrio. Postavite datum isteka na svaki lokalni specijalitet kad je odobren, prisiljavajući namjernu odluku o obnavljanju umjesto dopuštanja neograničenog tihog nakupljanja.

Isti dokument također rješava sporove prije nego što počnu, što vrijedi više nego što zvuči. Pisano Core-and-Flex Rule, dogovoreno i podijeljeno prije nego prvi teški zahtjev za lokalnu prilagodbu novog voditelja stigne, pretvara ono što bi moglo postati osobno neslaganje o ukusu ili prosudbi u jednostavnu provjeru — je li ovo na fiksnom popisu ili fleksibilnom popisu — i dopušta voditelju da sam odgovori na svoje pitanje većinu vremena bez potrebe za vama uopće na telefonu.

Ovaj tjedan: napišite vlastito Core-and-Flex Rule kao 2 izričita popisa, podijelite ga sa svakim voditeljem lokacije, i provjerite trenutne lokacije za sve što je odstupilo na fleksibilnu stranu crte bez ikada namjerno odobreno da bude tamo.

Primijenite U Praksi

1

Napišite fiksni popis: specifikaciju tijesta, osnovni jelovnik, logotip i filozofiju cijena, standarde usluge, postupke sigurnosti hrane.

2

Napišite fleksibilni popis: lokalne specijalitete, lokalni marketing, detalje uređenja interijera, radno vrijeme, i naglasak na dostavi naspram jela u restoranu.

3

Provedite test "bi li se stalni gost s prve lokacije osjećao obmanuto" na svakoj trenutnoj lokalnoj varijaciji koju možete pronaći.

4

Postavite datum isteka na svaki postojeći lokalni specijalitet tako da zahtijeva namjernu odluku o obnavljanju.

5

Podijelite Core-and-Flex Rule sa svakim voditeljem lokacije kao standardni odgovor na buduće zahtjeve za lokalnu prilagodbu.

POGLAVLJE 14

Brojke Koje Uspoređuju Lokacije

Ono što se mjeri, upravlja se.

— PRIPISANO PETERU DRUCKERU

Najteže menadžersko pitanje u poslu pizza s više lokacija nije "kako posao ide" — vaš mjesečni P&L dovoljno dobro odgovara na to. To je "koja lokacija treba moju pažnju ovaj tjedan, i zašto", a većina vlasnika odgovara po osjećaju: koja god lokacija je nazvala s problemom najnovije, ili koja god lokaciju je vlasnik slučajno posjetio zadnje i primijetio nešto čudno. To nije menadžment, to je udri-krticu, i znači da lokacije koje ne zovu — često jer se voditelj tiho bori i ne želi to priznati, upravo rizik označen u poglavlju 10 — ostaju neispitane mjesecima zaredom.

Postoji specifičan obrazac neuspjeha koji želim imenovati jer je toliko čest da zaslužuje vlastitu oznaku: najglasnija lokacija rijetko je lokacija kojoj ste najpotrebniji. Voditelj koji često zove, eskalira male stvari, i vidljivo treba uvjeravanje obično je voditelj koji je dovoljno angažiran da primijeti probleme — što je dobar znak, čak i ako se stalni pozivi osjećaju iscrpljujuće. Istinski opasna lokacija je tiha, vođena voditeljem koji je ponosan, ili nov, ili izbjegava sukobe, apsorbirajući spori pad bez ikada podizanja ruke, dok ga kartica ocjene — ili javna recenzija kupca — ne izbací na površinu mjesecima nakon što je počelo. Tjedno, brojčano, usporedivo mjerenje jedina je pouzdana obrana od tog obrasca, jer ne ovisi o tome hoće li se netko odlučiti javiti.

Multi-Site Scorecard ovo rješava dajući svakoj lokaciji isto tjedno mjerenje istog dana, tako da se lokacije mogu pošteno usporediti jedna s drugom i s vlastitim zaostajajućim prosjekom, umjesto uspoređivanja po osjećaju ili po tome tko je nedavno bio najglasniji. 5 brojki, praćenih tjedno, po lokaciji: pizze po satu rada (ukupno proizvedenih pizza podijeljeno s ukupnim satima rada u kuhinji tog tjedna — vaš osnovni broj produktivnosti),

postotak otpada tijesta (iz poglavlja 2, udio pomiješanog tijesta koje nikada nije postalo prodana pizza), prosječno vrijeme dostave od potvrde narudžbe do vrata, trošak sira kao postotak prihoda od pizze (vaš najbolji pojedinačni signal ranog upozorenja i za puzanje dodataka i za kretanje cijene dobavljača), i prosječna ocjena recenzija kroz vaše glavne platforme za zaostajućih 30 dana.

MULTI-SITE SCORECARD

5 tjednih brojki po lokaciji: pizze po satu rada, otpad tijesta %, prosječno vrijeme dostave, trošak sira % od prihoda pizze, i ocjena recenzija zaostajućih 30 dana.

Svaka brojka manje je važna izolirano nego u obrascu koji formira zajedno s druge 4, i to je prava vještina u dobrom čitanju kartice ocjene. Lokacija s rastućim postotkom troška sira i stabilnim pizzama-po-satu-rada vjerojatno doživljava puzanje dodataka ili promjenu cijene dobavljača — provjerite Slice Margin Matrix i Supplier Scorecard prije pretpostavljanja bilo čega drugog. Lokacija s padajućim pizzama-po-satu-rada i stabilnim otpadom tijesta vjerojatno je preopterećena osobljem za trenutni volumen, ili vodi neučinkovit obrazac smjena, uopće ne problem kvalitete. Lokacija s rastućim vremenom dostave i padajućom ocjenom recenzija zajedno, sa svime ostalim

stabilnim, pokazuje ravno na matematiku gustoće i radijusa iz poglavlja 7, umjesto na nešto što se događa unutar kuhinje.

Ilustrativno, posao s 4 lokacije koji vodi karticu ocjene mogao bi vidjeti: Lokacija A, pizze/sat rada 14,2 (cilj 13,5), otpad tijesta 1,8%, vrijeme dostave 21 minuta, trošak sira 19,1% prihoda pizze, ocjena recenzija 4,6 — jasno najjača lokacija, vrijedna proučavanja radi onoga što radi ispravno, radije nego samo ostavljena po strani. Lokacija D, pizze/sat rada 10,1, otpad tijesta 4,2%, vrijeme dostave 29 minuta, trošak sira 23,4%, ocjena recenzija 4,1 — zaostaje u svakoj pojedinačnoj metrici, što vam govori da ovo nije jedan izolirani problem, već lokacija kojoj treba istinska intervencija, vjerojatno počevši s izravnim razgovorom s voditeljem koristeći format tjednog pregleda iz poglavlja 10, radeći kroz Manager Mandate kako biste provjerili jesu li standardi odstupili ili je voditelj podresursiran.

Što učiniti kad lokacija zaostaje jednako je važno kao i njeno otkrivanje. Instinkt je često uletjeti i popraviti sve odjednom, što preplavljuje voditelja koji se bori i rijetko proizvodi trajno poboljšanje. Bolje: odaberite jednu najgore izvedbu metriku u odnosu na vašu najbolju lokaciju, popravite tu jednu stvar prvo s jasnim, vremenski ograničenim planom — recimo, 2 tjedna da se otpad tijesta smanji s 4,2% prema 2,5% koristeći Fermentation Clock iz poglavlja 2 — potvrdite da je popravak izdržao 2 uzastopna tjedna, zatim prijedite na sljedeću metriku. Lokacija koja se bori rijetko ima jedan korijenski uzrok; obično ima 3 ili 4 kumulativna problema, a pokušaj da se svi poprave istovremeno je kako voditelj završi preplavljeniji nego prije nego što ste pokušali pomoći.

Kartica ocjene također štiti vaše najbolje lokacije, što je korist koju vlasnici podcjenjuju. Bez redovitog, usporedivog mjerenja, spori pad jake lokacije može proći nezapaženo mjesecima, jer "i dalje ide dobro u odnosu na sjećanje kako je nekad išla" nije isto pitanje kao "i dalje ide dobro u odnosu na stvarnu brojku ovog tjedna". Lokacija koja odstupa s 14,2 pizze po satu rada na 12,8 tijekom 4 mjeseca značajan je pad koji mjesečni pogled na bankovni saldo nikada neće izbaciti na površinu na vrijeme da ga se riješi dok je još mali, lak popravak.

Neka kartica ocjene bude vidljiva, ne privatna. Verzija dijeljena sa svakim voditeljem lokacije — koja pokazuje sve lokacije jednu pored druge, ne samo njihovu vlastitu — ima tendenciju učiniti više za standarde nego bilo koji memorandum ikad hoće, jer većina voditelja koji vode dobru lokaciju osjeća istinski ponos videći to, a većina voditelja koji vode lokaciju koja zaostaje radije bi to tiho popravili prije nego se objave brojke sljedećeg tjedna nego imali privatni razgovor o tome zašto zaostaju. Ova vrsta transparentnosti sama je zatvorila značajan dio jaza između najbolje i najgore lokacije posla unutar 2 ili 3 mjeseca, čisto zato što nitko ne želi biti vidljivo posljednji na popisu koji njihovi kolege mogu vidjeti.

Ovaj tjedan: postavite karticu ocjene s 5 metrika za svaku lokaciju koju trenutno vodite, izvucite stvarne podatke za posljednja 4 tjedna za svaku metriku čak i ako neke zahtijevaju kopanje iz vaših izvještaja POS-a i platforme za dostavu, i identificirajte koja jedna lokacija i koja jedna metrika najviše treba pažnju prvo.

Ovaj Tjedan

- 1 Postavite karticu ocjene s 5 metrika Multi-Site Scorecard-a: pizze po satu rada, otpad tijesta %, vrijeme dostave, trošak sira %, ocjena recenzija.
- 2 Izvucite stvarne podatke za posljednja 4 tjedna po lokaciji za svaku metriku iz vaših izvještaja POS-a i platforme za dostavu.
- 3 Identificirajte jednu lokaciju s najgorim učinkom i njenu jednu najgoru metriku u odnosu na vašu najbolju lokaciju.
- 4 Postavite dvotjedni, vremenski ograničen popravak za tu jednu metriku prije nego dirate bilo što drugo na toj lokaciji.
- 5 Podijelite karticu ocjene sa svim vašim vođiteljima lokacija, jednu pored druge, umjesto da je držite privatnom.

POGLAVLJE 15

Financiranje Lokacija 2 Do 5

*Pravilo br. 1: nikada ne gubi novac. Pravilo
br. 2: nikada ne zaboravi pravilo br. 1.*

— WARREN BUFFETT

Vlasnici koji su najgori ozlijeđeni u ovom poslu rijetko su oni koji rastu presporo. Oni su koji rastu prebrzo na kapitalu koji im nikada nije zaista bio njihov za riskirati, posuđujući protiv novčanog toka dobre prve lokacije za financiranje drugog i trećeg otvaranja na rasporedu postavljenom ambicijom, radije nego onime što bi sam posao zapravo mogao održati. Koncept pizzerije koji bi napredovao otvarajući svoju drugu lokaciju 18 mjeseci kasnije, s više gotovinskog jastuka i bolje testiranim Manager Mandate-om, umjesto toga otvara po strogom rasporedu zajma, a otplata duga na tom zajmu postaje trajni porez na maržu svake lokacije godinama, pretvarajući ono što je trebalo biti jak, rastući posao, u onaj koji je trajno jedan loš mjesec udaljen od istinske krize.

Početna disciplina je razumijevanje što nova lokacija pizzerije zapravo mora dokazati prije nego nosi vlastitu težinu, i držanje svake nove lokacije istom standardu otplate bez obzira koliko se sigurni osjećate o njoj. To je **model ulaganja u lokaciju**: ukupno ulaganje u otvaranje (uređenje, oprema uključujući vašu pećnicu, početni inventar, depoziti, troškovi obuke osoblja prije otvaranja) podijeljeno projiciranim mjesečnim slobodnim novčanim tokom lokacije jednom kad dosegne stabilan rad — ne brojkama njenog mjeseca otvaranja, koje su gotovo uvijek iskrivljene promocijom lansiranja i prometom radoznalosti koji ne predstavlja potražnju u stabilnom stanju. Ta podjela daje vam razdoblje otplate u mjesecima, i to je jedina brojka prema kojoj bi svaki prijedlog nove lokacije trebao biti procijenjen prije nego potpišete najam, ne nakon.

SITE INVESTMENT PAYBACK PERIOD

**Ukupno ulaganje u otvaranje ÷ projicirani
mjesečni slobodni novčani tok pri stabilnom
radu = razdoblje otplate u mjesecima.**

Ilustrativno: nova lokacija košta 165.000 € za otvaranje potpuno opremljena, uključujući pećnicu s policama, a projicira se, na temelju Pizza Site Score-a iz poglavlja 9 i usporedivog učinka na vašim postojećim lokacijama sa sličnim profilom gustoće i konkurencije, da generira 7.200 € mjesečno u slobodnom novčanom toku jednom stabilna, obično dosegnuta do četvrtog ili petog mjeseca. To je razdoblje otplate od otprilike 23 mjeseca. Usporedite to s pravilom koje izričito dajem vlasnicima: **Payback Rule of 24** — nova lokacija pizzerije trebala bi se projicirati da otplati svoje puno ulaganje u otvaranje unutar 24 mjeseca od dostizanja stabilnog rada, a ako vaša iskrena projekcija traje znatno dulje od toga, lokacija ili treba niži trošak otvaranja, jaču lokaciju, ili jednostavno više strpljenja prije nego je otvorite, umjesto da bude gurnuta naprijed ionako na optimizmu o tome koliko će brzo nadmašiti projekciju.

Pravilo postoji jer pizza specifično ima šire raspon realnih ishoda nego što vlasnici pretpostavljaju pri ulasku — lokacija može podbaciti svoju projekciju temeljenu na gustoći za 20–30% u prvoj godini jednostavno zato što izgradnja svijesti o kvartu i navike ponovljenog kupca za brend pize traje dulje nego što vlasnici očekuju, posebno prije nego migracija izravnog

naručivanja iz poglavlja 6 ima vremena zaraditi. Cilj otplate od 24 mjeseca, radije nego agresivniji cilj od 12 ili 15 mjeseci za kojim posežu neki vlasnici gladni rasta, gradi dovoljno marže da preživi prvu godinu sporiju od projicirane bez da otplata duga lokacije postane hitno.

O izvorima financiranja specifično: novčani tok iz postojećih, stabilnih lokacija najjeftiniji je i najniže-rizični izvor kapitala za rast koji imate, i trebao bi financirati što je moguće više svake nove lokacije koliko vam strpljenje dopušta, jer ne nosi kamatu i nikakav uvjet koji se može pooštriti ako tromjesečje prođe slabo. Bankovno posuđivanje, kad je potrebno za premoštavanje ostatka, trebalo bi biti dimenzionirano tako da otplata duga na vlastitom projiciranom novčanom toku nove lokacije — ne vašem kombiniranom novčanom toku posla — udobno pokrije otplatu zajma s maržom preko, jer zajam koji funkcionira samo ako svaka lokacija istovremeno postiže rezultate prema planu jest zajam koji će na kraju propasti upravo tijekom onog uobičajenog teškog tromjesečja koje svaki posao ima prije ili kasnije. Vanjski investitori, koji donose partnere u kapitalu specifično za financiranje ekspanzije, vrijedni su vlastitog pažljivog poglavlja kasnije u ovoj knjizi (poglavlje 19 u potpunosti pokriva kompromise), ali kratka verzija ovdje: kapital dionica razrjeđuje vaše vlasništvo i često vašu kontrolu upravo nad tim lokalnim, praktičnim odlukama koje su učinile da vaša prva lokacija funkcionira, i trebao bi biti namjeran strateški izbor za ubrzanje rasta koji ste već dokazali da funkcionira, ne način prikrivanja posla koji još ne može financirati vlastitu ekspanziju iz novčanog toka i razumnog duga.

Pravilo tempa rasta koje dajem vlasnicima kao konačnu zaštitu, uz disciplinu otplate po lokaciji: ne otvarajte novu lokaciju dok vaša najnovije otvorena lokacija nije bila stabilna — ispunjavajući vlastite projicirane brojke na Multi-Site Scorecard-u iz poglavlja 14 — najmanje 3 uzastopna mjeseca. Ovo zvuči konzervativno, i namjerno je konzervativno, jer je iskušenje da otvorite lokaciju 4 dok se lokacija 3 još pronalazi jako kad se zamah rasta osjeća dobro, a upravo je tako kako vlasnik završi upravljajući 2 nestabilne lokacije istovremeno umjesto jedne, s pola pažnje dostupne za svaku.

Pravilo tempa rasta najčešće se krši ne iz pohlepe, već iz straha — dobar najam postaje dostupan na lokaciji koju je vlasnik želio godinama, a briga da će nestati ako čekaju 3 mjeseca više nadjačava disciplinu. Ponekad je taj strah opravdan i lokacija je zaista rijetka prilika vrijedna izuzetka. Češće, istinski dobra lokacija za pizzeriju nije jednokratni događaj u životu — dobra gustoća, razumna konkurencija, i dovoljan kapacitet komunalnih usluga postoje na više mjesta nego što vlasnici pretpostavljaju kad su izgradili naviku Pizza Site Score-a iz poglavlja 9, a sljedeći dobar najam obično je manje rijedak nego što se osjeća u trenutku. Tretirajte izuzetak od pravila tempa kao stvarnu odluku koja zahtijeva stvarno opravdanje, ne zadanu reakciju na dobro izgledajuću ponudu.

Ovaj tjedan: izračunajte stvarno razdoblje otplate za svoje najnovije otvaranje lokacije koristeći stvarne brojke umjesto izvorne projekcije, i usporedite to iskreno s Payback Rule of 24 — ako traje predugo, koristite to kao stvarnu informaciju o tome kakav bi trebao biti trošak otvaranja ili lokacija vaše sljedeće

lokacije, ne kao razlog da se samo nadate da će sljedeća bolje raditi.

Početak

1

Izračunajte stvarno razdoblje otplate vaše najnovije lokacije koristeći stvarni mjesečni slobodni novčani tok, ne projekciju otvaranja.

2

Usporedite tu brojku s Payback Rule of 24 i označite je ako traje znatno dulje.

3

Potvrdite da je vaša najnovije otvorena lokacija dosegla vlastite ciljeve Scorecard-a 3 uzastopna mjeseca prije otvaranja sljedeće.

4

Dimenzionirajte bilo koji novi bankovni zajam prema vlastitom projiciranom novčanom toku nove lokacije, ne novčanom toku vašeg kombiniranog posla.

5

Zapišite kako bi trebao izgledati niži trošak otvaranja ili jača lokacija za vaše sljedeće otvaranje.

POGLAVLJE 16

Prozor Za Kriške, Kiosk I Drugi Formati

Nije sve zlato što sija.

— WILLIAM SHAKESPEARE

Kad vlasnik ima 3 ili 4 lokacije potpune usluge ili dostave-i-preuzimanja koje dobro rade, obično se počinje pojavljivati drugačija vrsta prilike: mala jedinica pulta za kriške u hali za hranu, prilika za tezgu na tržnici na vikend događaju, prostor mračne kuhinje s jeftinim najmom i bez zahtjeva za jelo u restoranu uopće. Ovi manji formati istinski su primamljivi, jer obećavaju širenje brenda za dio troška otvaranja pune lokacije — i mogu biti izvrsni dodaci poslu s pizzom na više lokacija, ili mogu tiho razrijediti brend i iscrpiti menadžersku pažnju od lokacija koje zapravo nose vaš prihod, potpuno ovisno o tome procjenjujete li ih istom strogošću koju biste primijenili na punu lokaciju.

Također imaju tendenciju stizati upravo u trenutku kad se vlasnik osjeća najsamouvjerenije, što je vrijedno primijetiti samo po sebi. 3 ili 4 lokacije unutra, Multi-Site Scorecard izgleda zdravo, Manager Mandate funkcionira, a prilika malog formata pojavljuje se odjevena kao način niskog rizika za održavanje zamaha bez pune težine drugog otvaranja cjelovite lokacije. To okvir — nizak kapital, dakle nizak rizik — upravo je zamka za koju ovo poglavlje postoji da je imenuje, jer kapitalni rizik i rizik pažnje nisu isti rizik, a format koji je jeftin za otvaranje i dalje može biti skup u valuti koja zapravo najviše znači u ovoj fazi vašeg rasta: vaše vlastite i najboljih voditelja ograničene sate.

Zamislite vlasnika 3 lokacije duboko, jašući val samouvjerenosti, koji potpisuje prozor za kriške u hali za hranu na rukovanju i dobrom osjećaju, potpuno preskačući Pizza Site Score jer je "to samo 18.000 €". 18 mjeseci kasnije prozor je i dalje otvoren, i dalje gubi malo novca svaki mjesec, i još uvijek nitko nije bio

spreman imati teški razgovor o zatvaranju, jer se gubitak nijednog mjeseca nikada nije osjećao dovoljno lošim da prisili odluku.

Greška koja se najčešće pojavljuje jest tretiranje malog formata kao odluke niskih uloga jednostavno zato što je kapitalni izdatak nizak. Prozor za kriške koji košta 18.000 € za uređenje osjeća se kao greška zaokruživanja pored pune lokacije od 165.000 €, pa vlasnici preskaču Pizza Site Score, preskaču stvarni izračun otplate, i daju zeleno svjetlo na entuzijazam — a onda otkriju da mali format i dalje troši stvarnu menadžersku pažnju, stvarnu složenost rasporeda osoblja, i stvarni rizik konzistentnosti brenda, ni jedno od toga ne skalira se proporcionalno prema dolje samo zato što je najam skalirao.

Matrica usporedbe formata prisiljava istu disciplinu na svaki format pod razmatranjem, ocijenjen na 4 dimenzije koje su drugačije važne za kiosk nego za punu lokaciju. Uklapanje brenda: dopušta li ovaj format da isporučite svoj stvarni proizvod — svoje stvarno tijesto, ispravno pečeno — ili ograničenja formata (prozor za kriške koji zagrijava unaprijed pečene kriške umjesto svježeg pečenja, na primjer) znače da kupci doživljavaju manje kvalitetnu verziju vašeg brenda koja bi mogla naštetiti povjerenju u punu verziju. Marža po satu rada: mali formati često izgledaju atraktivno na najmu, ali mogu biti brutalni na radnoj učinkovitosti ako je potreban jedan djelatnik bez obzira koliko je stvaran volumen narudžbi tanak, što znači da vaš trošak rada kao postotak prihoda može biti strukturno gori od pune lokacije čak i uz niže apsolutne troškove. Vrijednost vidljivosti brenda: što ovaj format radi za svijest o vašim punim lokacijama u blizini,

odvojeno od vlastite izravne profitabilnosti — tezga na tržnici blizu planirane četvrte lokacije pune usluge može biti legitimno ulaganje u stjecanje kupaca čak i uz tanku ili negativnu izravnu maržu, sve dok ste iskreni da je to ono što jest, umjesto da se pretvarate kao samostalni centar profita. I dodana operativna složenost: zahtijeva li ovaj format istinski drugačiji skup vještina, drugačiju opremu, ili drugačiji lanac opskrbe koji dodaje stvarnu složenost vašoj konsolidaciji nabave iz poglavlja 12 i ljestvici obuke iz poglavlja 11, ili se čisto uklapa u sustave koje već vodite.

Ilustrativno, provedite 3 kandidata formata kroz matricu. Prozor za kriške u hali za hranu, koji zagrijava unaprijed porcionirane kriške iz vaše centralne kuhinje: jak na marži po satu rada (jedna osoba, visoka propusnost, nizak zahtjev vještine), slab na uklapanju brenda (zagrijana kriška istinski je drugačije iskustvo proizvoda od svježeg pečenja, a kupci koji isprobaju samo ovaj format možda nikad ne otkriju što vaše pune lokacije zapravo nude), umjeren na vidljivosti, nizak na dodanoj složenosti jer se oslanja na opskrbu centralne kuhinje koju već vodite. Mračna kuhinja, puni jelovnik, samo dostava, uopće bez prostora okrenutog kupcima: jak na marži po satu rada ako gustoća dostave podržava (matematika poglavlja 7 primjenjuje se u potpunosti ovdje), nulta vrijednost vidljivosti brenda jer nema fizičke prisutnosti da bi je itko otkrio, nizak na riziku uklapanja brenda jer je to vaš stvarni puni proizvod, umjerena složenost jer i dalje treba obučen tim pizzaiola. Tezga na vikend tržnici koristeći prenosivu pećnicu: slaba na marži po satu rada (radno intenzivna u odnosu na tanki, o vremenu ovisan volumen), jaka

na vidljivosti brenda posebno u ciljanom kvartu za buduću punu lokaciju, istinski dobro uklapanje brenda ako se obvežete na pečenje svježeg na licu mjesta umjesto zagrijavanja, i znatno viša operativna složenost od bilo koje od druge 2 zbog prenosive opreme i logistike događaja uključene.

Nijedna od te 3 nije univerzalno ispravna ili pogrešna — vrijednost okvira jest prisiljavanje vas na iskrenost o tome koju dimenziju dani format zapravo pobjeđuje, tako da nehotice ne opravdavate format slabe marže s neispitanom pretpostavkom o vidljivosti brenda koju zapravo ne isporučuje, ili prihvaćate stvaran rizik uklapanja brenda od koncepta zagrijane kriške jer je glavna brojka marže izgledala dobro izolirano.

Financijski test koji bih dodao na vrh matrice: nikada ne dopustite da vas trošak otvaranja malog formata prevari da preskočite Payback Rule of 24 iz poglavlja 15. Prozor za kriške od 18.000 € i dalje se mora otplatiti unutar razumnog prozora naspram vlastitog realnog slobodnog novčanog toka, a "jeftino je, pa koga briga ako je sporo za otplatiti" upravo je obrazloženje koje vodi do 3 mala formata koji tiho iscrpljuju menadžersko vrijeme godinama bez da ikada postanu istinski profitabilni dodaci poslu.

Jedno posljednje razmatranje prije nego se obvežete na bilo koji mali format: razmislite o izlazu jednako pažljivo kao o ulazu. Najam i ulaganje u opremu pune lokacije prisiljavaju određenu disciplinu oko zatvaranja ako ne funkcionira, upravo zato što su ulozi dovoljno visoki da se odluka donosi namjerno. Niski ulozi malog formata sijeku u oba smjera — lako otvoriti, ali i lako pustiti da neograničeno šepa na točki pokrića ili gore, jer gubitak

nijednog tjedna nikada nije sasvim dovoljno loš da pokrene teški razgovor o zatvaranju. Postavite datum pregleda i jasan brojčani prag kad ga otvorite, ne samo kad odlučujete hoćete li ga otvoriti.

Ovaj tjedan: ako razmatrate, ili već vodite, širenje manjeg formata, ocijenite ga iskreno na matrici usporedbe formata s 4 dimenzije, i izračunajte njegovo stvarno razdoblje otplate na isti način na koji biste to učinili za punu lokaciju — mala obveza i dalje zaslužuje stvarnu analizu, ne izuzeće od nje.

Ovaj Tjedan

1

Ocijenite bilo kojeg kandidata ili postojeći mali format na uklapanju brenda, marži po satu rada, vrijednosti vidljivosti brenda i operativnoj složenosti.

2

Provedite Payback Rule of 24 naspram stvarnog troška otvaranja formata i realnog slobodnog novčanog toka, ne samo njegove niske cijene.

3

Budite iskreni o tome isporučuje li format vaš stvarni proizvod ili manje kvalitetnu verziju istog.

4

Postavite datum pregleda i jasan brojčani prag za njegovo zatvaranje ako ne funkcionira.

5

Provjerite da format ne dodaje lanac opskrbe ili skup vještina izvan vaših sustava iz poglavlja 12 i poglavlja 11.

POGLAVLJE 17

Ugled Kroz Lokacije

Trebate 20 godina da izgradite ugled i 5 minuta da ga uništite.

— PRIPISANO WARRENU BUFFETTU

Evo činjenice o tome kako kupci zapravo traže pizzu koja potpuno mijenja kalkulaciju ugleda kad imate više od jedne lokacije: ne traže "vaše ime brenda". Traže "pizzu blizu mene", a rezultati pretrage i popisi na kartama koje vide često su zbrojeni ili pod utjecajem ukupne ocjene i signala recenzija vašeg brenda kroz svaku lokaciju, ne samo onu najbližu njima. To znači da jednozvjezdane recenzije loše vođene treće lokacije ne štete samo trećoj lokaciji — ovisno o platformi i kako su vaši popisi strukturirani, mogu tiho potisnuti koliko istaknuto vaša istinski izvrsna prva lokacija izlazi kupcu koji nikad nije stavio nogu u treću lokaciju i nikad neće.

Vlasnici se često opiru ovome kad to prvi put čuju, jer se osjeća kontraintuitivno da bi loša večer stranca na lokaciji preko grada mogla utjecati na vidljivost njihove vlastite izvrsne lokalne lokacije. Mehanizam varira po platformi i mijenja se s vremenom kako se algoritmi rangiranja razvijaju, tako da nijedna knjiga ne bi trebala tvrditi da zna točnu trenutnu ponderaciju koju bilo koja platforma primjenjuje — ali usmjeravajući obrazac drži se dosljedno kroz poslove s više lokacija: signal na razini brenda znači više nego što bilo koji pojedinačni vlasnik očekuje da znači, i to je rizik koji jednostavno nije postojao kad je postojala samo jedna lokacija za upravljati.

Ovo je **Weakest Site Rule** (Pravilo Najslabije Lokacije): u smislu ugleda, vaš posao s više lokacija jak je koliko i njegova lokacija s najgorim učinkom, jer je to lokacija koja vuče dolje vaš zbrojni signal, generirajući obrazac recenzija koji se pojavljuje kad potencijalni kupac skenira ukupni profil vašeg brenda prije nego odluči hoće li uopće isprobati bilo koju od vaših lokacija. Vlasnik

jedne lokacije nikad se ne suočava s ovom dinamikom — njihov ugled jednostavno je njihov ugled. Vlasnik s više lokacija, bilo da je o tome tako razmišljao ili ne, upravlja podijeljenom imovinom ugleda iz koje svaka lokacija i crpi i doprinosi.

Ovo čini upravljanje recenzijama na razini lokacije istinski drugačijim poslom nego što je bio na jednoj lokaciji, i treba vlastitu rutinu umjesto da bude prepušten bilo kojem voditelju koji se slučajno toga sjeti. **Rutina ugleda kroz više lokacija** funkcionira na 3 ritma. Dnevno: svaka nova recenzija na svakoj platformi, na svakoj lokaciji, čita se i odgovara se na nju unutar 24 sata od strane voditelja lokacije, koristeći odgovor koji zapravo rješava specifičnu pritužbu ili kompliment umjesto generičkog kopiraj-zalijepi odgovora — kupci koji čitaju vaš odjeljak recenzija mogu odmah primijetiti razliku, a obrazac generičkih odgovora čita se kao ravnodušnost čak i kad se pojedinačne pritužbe operativno dobro rješavaju. Tjedno: ocjene recenzija i volumen recenzija po lokaciji dodaju se kao redak u Multi-Site Scorecard iz poglavlja 14, tako da se padajući trend na bilo kojoj lokaciji pojavljuje u istom redovnom ritmu kao i vaše ostale operativne brojke umjesto da se primijeti tek kad je već postao kriza. Mjesečno: netko — vlasnik, ili imenovana osoba ako ste prošli veličinu gdje vlasnik ovo može raditi sam — provjerava popise platforme svake lokacije izravno: ispravno radno vrijeme, ispravna adresa i telefonski broj, ispravan jelovnik s trenutnim cijenama, ispravne fotografije koje zapravo predstavljaju vaš trenutni proizvod umjesto fotografija od otvaranja prije 3 godine koje se više ne podudaraju s onim što izlazi iz kuhinje.

Rutina Ugleda Kroz Više Lokacija

- 1 Dnevno: čitajte i odgovarajte na svaku novu recenziju na svakoj platformi i lokaciji unutar 24 sata, specifično, ne generički.
- 2 Tjedno: dodajte ocjenu recenzija i volumen recenzija po lokaciji u Multi-Site Scorecard.
- 3 Mjesečno: provjerite svaki popis platforme za ispravno radno vrijeme, adresu, telefon, cijene jelovnika i fotografije.
- 4 Na istinski lošu recenziju: priznajte specifičan problem, navedite stvarni popravak, i premjestite rješenje offline.
- 5 Tretirajte padajući trend bilo koje lokacije kao rizik na razini brenda pod Weakest Site Rule, ne samo problem te lokacije.

Taj komad higijene popisa zvuči trivijalno i nije. Lokacije redovito gube značajan volumen narudžbi platforme za dostavu čisto zato što je navedeno vrijeme zatvaranja bilo pogrešno nakon promjene rasporeda, tiho odbijajući kupce koji su pokušali naručiti tijekom sati koje je platforma pogrešno prikazivala kao zatvoreno — potpuno nevidljiv gubitak, jer kupac koji vidi "zatvoreno" jednostavno naruči od konkurenta umjesto toga i nikad vam ne kaže zašto. Pogrešne fotografije uzrokuju suptilniju verziju istog problema: kupac koji naruči na temelju privlačne fotografije i primi pizzu koja izgleda značajno drugačije pripremljen je da se osjeća razočarano prije nego što je uopće otvorio kutiju, neovisno o tome je li stvarna pizza dobra.

Rješavanje istinski loše recenzije — one vrste koja je specifična, vjerodostojna, i štetna, ne jasno zlonamjerna jednozvjezdana bez detalja — zaslužuje vlastiti pristup, jer koliko javno odgovarate znači jednako mnogo budućim kupcima koji je čitaju koliko i izvornom podnositelju pritužbe. Priznajte specifičan problem bez defenzivnosti, jasno i specifično navedite što po tom pitanju činite (ne nejasno "ovo shvaćamo ozbiljno", već stvarni popravak — "prilagodili smo svoju ambalažu od ovog mjeseca specifično kako bismo riješili problem koji ste opisali"), i premjestite ponudu rješenja offline putem telefonskog broja ili e-maila umjesto pregovaranja o povratu novca u javnom nizu komentara. Dobro riješena loša recenzija, vidljiva svakom budućem kupcu koji je čita, može učiniti više za vašu vjerodostojnost nego neprekinuti niz peterozvjezdanih recenzija bez dokaza da dobro rješavate probleme kad se dogode — jer svaki kupac zna da se problemi povremeno događaju, a ono što zapravo procjenjuju jest kako reagirate kad se dogode.

Ilustrativno, posao s 4 lokacije koji prati ocjenu recenzija kao dio svoje kartice ocjene mogao bi primijetiti da prosjek Lokacije C pada s 4,5 na 4,1 tijekom 6 tjedana, s padom koncentriranim u pritužbama koje specifično spominju vrijeme dostave. Unakrsna referenca s istim razdobljem metrike vremena dostave na kartici ocjene to potvrđuje: prosječno vrijeme dostave Lokacije C puzalo je s 24 na 33 minute tijekom istog prozora, vjerojatno povezano s novim vozačem koji još uvijek uči gustoću ruta iz poglavlja 7. Pad ugleda nije bio samostalni problem koji je trebao popravak specifičan za ugled — bio je nizvodni simptom operativnog problema koji bi kartica ocjene ionako uhvatila, ali obrazac

recenzija uhvatio ga je brže i dao jasniji, specifičniji signal o tome što su kupci točno doživljavali.

Dodijelite dnevnu obvezu odgovaranja voditelju lokacije, ne vama centralno, čak i ako je vrijedno pružiti jedan ili 2 predložka smjernica od vas. Odgovor koji piše voditelj koji zapravo vodi tu kuhinju nosi specifičnost i autentičnost koju centralno napisan odgovor nikad neće imati, i drži voditelja izravno povezanim s onim što kupci zapravo doživljavaju na njihovoj vlastitoj lokaciji — što je, ne slučajno, još jedan kanal kroz koji problemi lokacije koja se bori izlaze na površinu rano, uz Multi-Site Scorecard iz poglavlja 14.

Ovaj tjedan: postavite dnevnu-tjednu-mjesečnu rutinu ugleda formalno ako to već niste, počevši s mjesečnom provjerom higijene popisa kroz svaku platformu i svaku lokaciju danas — to je najbrža od te 3 za obaviti jednom i najlakša da tiho zastari a da nitko ne primijeti.

Početak

- 1** Provedite mjesečnu provjeru higijene popisa danas: radno vrijeme, adresa, telefon, cijene jelovnika i fotografije kroz svaku platformu i lokaciju.

- 2** Dodijelite dnevnu obvezu odgovaranja na recenzije svakom voditelju lokacije, s prozorom odgovora od 24 sata i bez generičkih kopiraj-zalijepi odgovora.

- 3** Dodajte ocjenu recenzija i volumen recenzija po lokaciji u Multi-Site Scorecard iz poglavlja 14.

- 4** Napišite predložak odgovora za rješavanje istinski loše recenzije: priznajte specifičnosti, navedite stvarni popravak, premjestite ga offline.

- 5** Identificirajte svoju trenutno najslabiju lokaciju po signalu recenzija i tretirajte je kao rizik na razini brenda, ne samo problem te lokacije.

POGLAVLJE 18

Centralni Sustavi Bez Sjedišta

Malo je lijepo.

— E. F. SCHUMACHER

Postoji specifičan strah koji čujem od vlasnika koji se približavaju svojoj četvrtoj ili petoj lokaciji, i vrijedno ga je izravno imenovati jer sprječava donošenje dobrih odluka: strah od pretvaranja u posao sa sjedištem. Vlasnici koji su ušli u ovo da bi pravili dobru pizzu i vodili dobar lokalni posao gledaju kako lanci grade slojeve regionalnih voditelja, korporativnih sustava, i administrativnih troškova, i ustuknu od toga — razumno, jer je taj trošak upravo ono što čini lanac da se osjeća kao lanac umjesto kao zbirka poslova koje kvart i dalje smatra svojim. Greška je zaključiti iz tog razumnog straha da su nikakvi centralni sustavi uopće ispravan odgovor, kad je stvarno ispravan odgovor mali broj istinski nosivih zajedničkih sustava i ništa više.

Ironija koju vrijedi razmotriti jest da izbjegavanje svih centralnih sustava iz straha od postajanja lancem često proizvodi upravo ishod koji je strah pokušavao spriječiti, samo drugom rutom. Bez zajedničkog sustava recepture, lokacije odstupaju jedna od druge na tijestu i specifikaciji dok se brend istinski ne rascjepka u labavo povezane lokalne poslove — zamku lokalne irelevantnosti iz poglavlja 13, do koje se dolazi ne kroz namjernu lokalnu prilagodbu, već kroz jednostavno zanemarivanje. Šaka pravih zajedničkih sustava jest ono što zapravo štiti lokalni karakter, upravljajući dosadnim poslom konzistentnosti centralno tako da vrijeme i prosudba svakog voditelja lokacije mogu ići prema stvarima koje istinski profitiraju od toga da budu lokalne: kako razgovaraju sa svojim vlastitim stalnim gostima, kako vode dnevni ritam svoje vlastite kuhinje, kako predstavljaju brend svom vlastitom kvartu.

Test za ono što pripada centralno nije "bi li ovo bilo učinkovitije centralizirano" — gotovo sve prolazi taj test u teoriji. Test je: propada li ovaj sustav specifično, skupo, i ponavljajuće na svakoj lokaciji ako se ne dijeli. To je mnogo uži skup, a **Five-System Rule** (Pravilo 5 Sustava) to izričito imenuje, jer je 5 otprilike koliko istinski nosivih zajedničkih sustava neovisan posao s pizzom s 5 lokacija zapravo treba, ne desetak-plus koje sjedište lanca obično vodi.

Sustav jedan: zajednička platforma prodajnog mjesta kroz svaku lokaciju, jer je to ono što čini Multi-Site Scorecard iz poglavlja 14 uopće mogućim — usporedba lokacija na pizzama-po-satu-rada ili postotku troška sira zahtijeva da su temeljni podaci o prodaji i radu strukturirani identično, što lokacija koja vodi vlastiti neovisno odabran POS jednostavno ne može pružiti. Sustav 2: zajednički sustav recepture i specifikacije — vaš Dough DNA Sheet, vaše specifikacije Slice Margin Matrix-a, vaš Manager Mandate — držan na jednom mjestu na koje se svaka lokacija poziva, umjesto da živi kao mapa dokumenata koja tiho divergira u lokalnim kopijama tijekom vremena kako voditelj svake lokacije radi vlastite male izmjene. Sustav 3: zajednički alat za raspored i planiranje, jer je rad vaš drugi najveći trošak nakon hrane, a zajednički sustav vam omogućuje da vidite obrasce radne učinkovitosti kroz lokacije (hraneći izravno u karticu ocjene) umjesto oslanjanja na vlastitu proračunsku tablicu ili papirnati raspored svake lokacije. Sustav 4: jedan proces knjigovodstva — ne nužno jedan knjigovođa, već jedan konzistentan kontni plan i jedan konzistentan proces mjesečnog zatvaranja kroz svaku lokaciju, jer smisleno uspoređivanje profitabilnosti lokacija

zahtijeva da su temeljne brojke izgrađene na isti način posvuda, a vlasnici su otkrili, tek nakon nekoliko godina, da su 2 njihove lokacije kategorizirale troškove dovoljno drugačije da lokacija za koju su vjerovali da im je najjača izvedba zapravo nije bila kad su brojke normalizirane. Sustav 5: jedinstvena evidencija dobavljača i nabave, povezana natrag s planom konsolidacije iz poglavlja 12 i Single-Source Risk Score, tako da odluke o nabavi i povijest izvedbe dobavljača žive na jednom mjestu umjesto u osobnom odnosu svakog voditelja lokacije s njihovim lokalnim predstavnikom.

Five-System Rule

- 1 Jedan: zajednička platforma prodajnog mjesta kroz svaku lokaciju.
- 2 2: zajednički sustav recepture i specifikacije — Dough DNA Sheet, Slice Margin Matrix, Manager Mandate.
- 3 3: zajednički alat za raspored i planiranje.
- 4 4: konzistentan kontni plan knjigovodstva i proces mjesečnog zatvaranja.
- 5 5: jedinstvena evidencija dobavljača i nabave.

Sve ostalo — a to je dio koji vas štiti od slučajnog postajanja poslom sa sjedištem — ostaje lokalno, namjerno. Odluke o zapošljavanju za osoblje na liniji, svakodnevno naručivanje

dobavljača unutar dogovorenih razina zaliha, izvršenje lokalnog marketinga, specifičan ritam dnevnog rasporeda pripreme lokacije: ovi pripadaju voditelju lokacije, unutar delegirane liste Manager Mandate-a iz poglavlja 10, a njihovo centraliziranje ne bi učinilo posao boljim, samo bi ga učinilo sporijim i manje odgovarajućim na stvarne uvjete koje svaki voditelj lokacije može vidjeti, a vi, radeći kroz 5 lokacija, strukturno ne možete.

Izgradite **kartu sustava i proračun troškova** navodeći svojih 5 sustava, što svaki trenutno mjesečno košta (pretplate na softver, dio nečije uloge posvećene njegovom vođenju), i što specifično propada na kojem broju lokacija ako se taj sustav ne dijeli — ovo je disciplina koja drži popis na 5 umjesto da mu dopusti da puži prema 12, jer svaki predloženi dodatak mora proći istu prepreku: što specifično, skupo, i ponavljajuće propada bez njega.

Ilustrativno, karta sustava posla s 5 lokacija mogla bi pokazati: zajednički POS na 340 €/mjesec ukupno, sustav recepture i specifikacije u biti besplatan (dobro organizirana zajednička biblioteka dokumenata plus disciplina), alat za raspored na 95 €/mjesec, proces knjigovodstva koji košta otprilike 6 sati mjesečno vremena knjigovođe s nepunim radnim vremenom po lokaciji, i evidencije nabave uklopljene u isti sustav dokumenata kao recepture. Ukupni istinski centralni-sustav-trošak: često iznenađujuće nizak, znatno ispod onoga što bi koštalo jedno mlado zapošljavanje sjedišta, što je upravo poanta — sustavi, ne osoblje, obavljaju najveći dio koordinacijskog posla za koji bi lanac inače platio sloj menadžmenta.

Ponovno posjetite popis godišnje umjesto da ga tretirate kao fiksni jednom kad je odlučeno, jer se ispravan odgovor na "što

treba biti podijeljeno" istinski mijenja kako vaš broj lokacija raste. Sustav koji se osjećao nepotrebnim kod 3 lokacije — formalna evidencija nabave, recimo, kad su osobni odnosi s šakom dobavljača bili dovoljni za neformalno upravljanje — može postati istinski nosiv kod 7 ili 8, jednom kad broj odnosa i volumen narudžbi premaši ono što jedna osoba može pratiti iz sjećanja. Five-System Rule nije trajni strop; to je disciplina za postavljanje ispravnog pitanja bez obzira na kojoj veličini trenutno jeste, a iskren odgovor na to pitanje mijenja se kako rastete, čak i ako broj sustava na koje pokazuje ostaje blizu 5 dulje nego što vlasnici očekuju.

Ovaj tjedan: nabrojite vlastitih 5 kandidata centralnih sustava naspram testa "što specifično propada bez ovoga, na svakoj lokaciji, ponavljajuće", i budite iskreni o svemu što je trenutno centralizirano a što zapravo ne prolazi tu prepreku — vjerojatno usporava vaše voditelje bez stvarne koristi.

Ovaj Tjedan

- 1 Nabrojite svojih 5 kandidata centralnih sustava: POS, recepture i specifikacije, raspored, knjigovodstvo, i evidencije dobavljača.
- 2 Za svaki, zapišite što specifično propada, na svakoj lokaciji, ponavljajuće, ako se ne dijeli.
- 3 Izgradite kartu sustava i proračun troškova sa stvarnim mjesečnim troškom svakog sustava.
- 4 Premjestite sve što je trenutno centralizirano a što ne prolazi test "propada bez toga" natrag na lokalno odlučivanje.
- 5 Postavite datum u svoj kalendar da ponovno posjetite popis Five-System sljedeće godine.

POGLAVLJE 19

Franšiza, Partner Ili Vlasništvo

Moć teži korumpiranju, a apsolutna moć korumpira apsolutno.

— LORD ACTON

Nakon 5 lokacija, rast prestaje biti pitanje na koje možete odgovoriti samo boljim sustavima, i postaje pitanje strukture kapitala i kontrole o kojem većina operatera nikad prije nije morala razmišljati, jer ništa u vođenju jedne izvrsne pizzerije ne priprema vas za odlučivanje kako financirati i upravljati lokacijom 6 do 20.

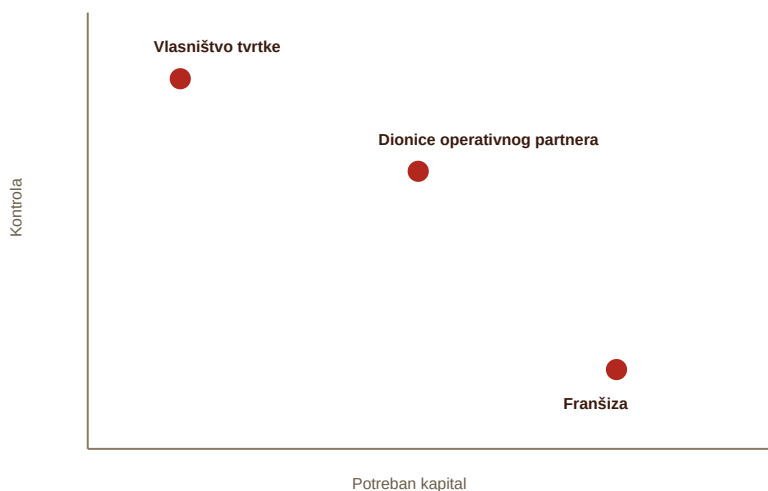
Ovo je također točka gdje dobronamjerni savjetnici — knjigovođa, odvjetnik, prijatelj koji je skalirao potpuno drugačiju vrstu posla — počinju nuditi mišljenja sa stvarnom sigurnošću i vrlo malo utemeljenja u onome što čini pizzu specifično drugačijom od maloprodajnih ili uslužnih poslova iz kojih je izvučeno njihovo iskustvo. Savjeti za franšizu izgrađeni oko posla gdje kvaliteta izvedbe jedva varira među operaterima ne prenose se čisto na posao gdje je jaz između kompetentnog i izvrsnog pizzaiola razlika između peterozvezdanog i dvozvjezdanog iskustva kupca. Uzmite vanjski savjet o strukturi kapitala i pravnoj mehanici rado; budite mnogo skeptičniji prema vanjskom savjetu o tome koliko rizika kontrole kvalitete vaš specifičan proizvod može tolerirati pod vlasništvom nekog drugog.

Postoje 3 široka modela, i svaki mijenja kontrolu za kapital i tempo na drugačiji način. Rast u vlasništvu tvrtke — svaka nova lokacija financirana i vođena točno kao što su lokacije jedan do 5 bile, pod Payback Rule of 24 i Growth Pace Rule iz poglavlja 15 — zadržava punu kontrolu i punu ekonomiju u vašim rukama, ali je kapitalno ograničen po definiciji: možete rasti samo onoliko brzo koliko vaš vlastiti novčani tok, i razuman dug protiv njega, dopuštaju. Operativni partneri s dionicama — dovođenje pouzdanog voditelja, često nekoga tko je dokazao sebe dobro

vodeći jednu od vaših postojećih lokacija, kao istinskog manjinskog vlasnika dionica nove lokacije umjesto samo plaćenog voditelja — djelomično rješava vaše kapitalno ograničenje (obično ulažu nešto kapitala uz vas) i rješava dublji problem koji rast u vlasništvu tvrtke ne rješava: operativni partner koji posjeduje dionice ima temeljno drugačiju, trajniju motivaciju za zaštitu kvalitete i marže na svojoj specifičnoj lokaciji nego što ima zaposleni voditelj, jer je sada istinski i njihov posao, ne samo njihov posao. Franšiza — licenciranje vašeg brenda, sustava, i obuke neovisnom operateru koji financira i pravno posjeduje vlastitu lokaciju pod vašim standardima brenda — potpuno rješava kapitalno ograničenje, jer davatelji franšize financiraju vlastita otvaranja, ali vas košta najviše kontrole od 3 modela, a kontrola je upravo ono o čemu je cijela ova knjiga bila zaštita.

Control-Capital Grid mapira ova 3 modela naspram 2 stvari koje zapravo znače nešto za odluku specifičnu za pizzu: koliko kapitala svaki model zahtijeva od vas osobno, i koliko izravne kontrole zadržavate nad točnim standardima kvalitete — Dough DNA Sheet, Manager Mandate, Slice Margin Matrix — za koje cijela ova knjiga tvrdi da su stvarni proizvod. Vlasništvo tvrtke sjedi pri maksimalnoj kontroli, maksimalnom zahtjevu kapitala. Dionice operativnog partnera sjede pri visokoj kontroli (i dalje postavljate i provodite svaki osnovni standard, samo dijelite dobit s nekim tko ima stvarni ulog u igri) i umjerenom zahtjevu kapitala. Franšiza sjedi pri najnižem zahtjevu kapitala i, za pizzu specifično, najnižoj kontroli — a to je kompromis koji zaslužuje najviše ispitivanja u ovom poglavlju, jer je pizza neobično

osjetljiva na kontrolu u usporedbi s mnogim franšiziranim konceptima.



CONTROL-CAPITAL GRID — 3 MODELA RASTA KOJI MIJENJAJU ZAHTEJEV KAPITALA ZA IZRAVNU KONTROLU KVALITETE

Evo zašto pizza specifično kažnjava slabu kontrolu oštrije nego mnogi drugi franšizabilni koncepti. Franšizirani koncept sendviča ili kave može preživjeti značajnu varijaciju u vještini izvedbe među davateljima franšize, jer su gornja i donja granica kvalitete proizvoda relativno blizu jedna drugoj — osrednja izvedba i izvrsna nisu divlje različita iskustva. Raspon kvalitete pizze između davatelja franšize koji pogodi Dough DNA Sheet i onoga koji ga tretira kao labavu smjernicu ogroman je, jer su fermentacija, vještina pećnice, i tehnika lopatice istinski teški zanati sa širokim jazom između kompetentnog i izvrsnog — a

kupac koji ima loše iskustvo na bilo kojoj franšiziranoj lokaciji pod vašim imenom brenda pripisuje to iskustvo vašem brendu kao cjelini, upravo kako je opisano u Weakest Site Rule iz poglavlja 17, osim što sada slaba lokacija čak nije ni ona koju izravno kontrolirate.

Zbog toga operateri koji najduže uspijevaju rastući preko 5 lokacija dok ostaju istinski neovisni u duhu imaju tendenciju nagnuti se prema operativnim partnerima s dionicama umjesto čiste franšize, specifično zbog neobične osjetljivosti pizze na kvalitetu izvedbe. Partner s dionicama i dalje se obučava kroz vašu Pizzaiolo Ladder, i dalje se drži vašeg Manager Mandate-a, i dalje se mjeri na vašem Multi-Site Scorecard-u — mehanizmi kontrole iz ranijih poglavlja ostaju u potpunosti na snazi — dok dobiva kapitalni doprinos i motivacijsku strukturu bližu vlasničkoj nego zaposleničkoj. Franšiza i dalje može funkcionirati za pizzu, i funkcionira za mnoge velike, uspješne brendove, ali obično zahtijeva razinu infrastrukture obuke, osoblja za kvalitetnu reviziju, i spremnosti provedbe — uključujući spremnost stvarno raskinuti ugovor davatelja franšize zbog stvarnog neuspjeha kvalitete, ne samo izdati upozorenja — koju istinski neovisan operater koji se kreće preko 5 lokacija obično još nije spreman izgraditi, i često se ne bi trebao žuriti izgraditi je prije nego prvo dokaže model partnera s dionicama na lokacijama 6 do 8 ili 9.

Nijedan od 3 modela nije trajan, također, a sekvenciranje znači više nego konačan izbor. Vlasnici koji ovo dobro navigiraju imaju tendenciju započeti s lokacijama u vlasništvu tvrtke do 5 ili 6 lokacija kako bi dokazali da sustavi u ovoj knjizi zapravo drže na tom mjerilu, prijeći na dionice operativnog partnera za sljedećih

nekoliko kako se ograničenja kapitala i menadžerske pažnje počinju vezati, i tek razmotriti franšizu, ako uopće, jednom kad infrastruktura obuke i kvalitetne revizije istinski postoji umjesto da bude aspirativna. Preskakanje izravno na franšizu jer je najbrža-kapital opcija, prije dokazivanja da model drži pod partnerima koji su i dalje izravno odgovorni vašim vlastitim standardima, greška je sekvenciranja koja košta najviše u pizzi specifično, upravo zbog toga koliko varira kvaliteta izvedbe i koliko vidljivo kupci to primjećuju.

Ovaj tjedan: ako se približavate ili ste prošli 5 lokacija, mapirajte vlastitu ambiciju rasta naspram Control-Capital Grid-a iskreno, i ako vam je franšiza na umu, upitajte se specifično imate li trenutno infrastrukturu obuke i kvalitetne revizije koju ovo poglavlje opisuje — ne bi li se koncept teoretski mogao franšizirati, već biste li osobno mogli provesti vlastite standarde na nekome tko posjeduje svoju lokaciju neovisno o vama.

Početak

- 1 Mapirajte svoju ambiciju rasta preko 5 lokacija naspram 3 modela Control-Capital Grid-a iskreno.
- 2 Nabrojite koji kapital možete realno financirati samo iz novčanog toka pod rastom u vlasništvu tvrtke.
- 3 Ako razmatrate operativnog partnera, identificirajte kojeg dokazanog voditelja lokacije bi mogao uzeti stvarne dionice u novoj lokaciji.
- 4 Ako vam je franšiza na umu, provjerite imate li zapravo izgrađenu infrastrukturu obuke i kvalitetne revizije, ne aspirativnu.
- 5 Sekvencirajte svoj plan: dokažite rast u vlasništvu tvrtke prvo, zatim dionice operativnog partnera, prije nego uopće razmotrite franšizu.

POGLAVLJE 20

Ostajanje Neovisnim U Mjerilu

*Uspjeh nije konačan, neuspjeh nije koban:
hrabrost da se nastavi je ono što se broji.*

— PRIPISANO WINSTONU CHURCHILLU

Ova knjiga završava tamo gdje je svako poglavlje tiho pokazivalo: cilj nikada nije bio jednostavno "više lokacija". Više lokacija lako je poželjeti i lako pogrešno shvatiti upravo na onaj način koji je ova knjiga provela 19 poglavlja opisujući. Stvarni cilj, onaj koji vrijedi godine rada koje zahtijeva rast s više lokacija, konkretniji je i teže ga se držati: više lokacija koje i dalje imaju okus prve, vlasnik koji osobno ne peče svaku večer samo da bi spriječio da kvaliteta popusti, i brend koji ljudi u svakom kvartu i dalje smatraju istinski svojim, radije nego lanac koji se slučajno otvorio u blizini.

Ako postoji jedna ideja koju bih htio da ponesete iz ove knjige iznad svakog imenovanog okvira u njoj, to je **First-Site Test**: u bilo kojem trenutku svog rasta, na bilo kojem broju lokacija, iskreno se upitajte bi li stalni gost iz vaše prve lokacije, presađen u vašu najnoviju, prepoznao što jede i kako se prema njemu odnose. Ne identično na svaki površan način — poglavlje 13 već je dalo argument za istinsku lokalnu fleksibilnost — već prepoznatljivo, nedvojbeno, kao isti posao u koji su se izvorno zaljubili. Svaki alat u ovoj knjizi postoji da pomogne tom testu nastaviti prolaziti kako udaljenost između vas i bilo koje dane lokacije raste. Dan kad prestane prolaziti tiho, bez da itko odluči da bi trebao, dan je kad posao koji je istinski pokušavao ostati neovisan u mjerilu postane, bez da baš to namjerava, nešto drugo.

Zamislite vlasnicu iz uvoda ove knjige ponovno, godinama kasnije, kako stoji u kuhinji svoje pete lokacije. Okreće kuglicu tijesta u rukama iz stare navike, isti pokret iz onog hladnog jutra na lokaciji 2. Ovaj put osjeća se ispravno, jer je bilo pomiješano

prema specifikaciji zapisanoj na dnevnom svjetlu, radije nego povjerenoj sjećanju, hodano na satu objavljenom uz mikser, i pečeno od strane pizzaiola koji se popeo svakim stepenikom ljestvice koju je namjerno izgradila. Test i dalje prolazi. To je cijela knjiga, u jednoj kuglici tijesta.

Svaki okvir u ovoj knjizi služi tom jednom cilju iz drugog kuta, i vrijedi ih vidjeti zajedno kao jedan sustav umjesto 20 zasebnih alata. Copyability Scorecard i Dough DNA Sheet čine izvrsnost vaše prve lokacije prenosivom u prvom redu. Commissary Break-Even i Peel-to-Plate Rate osiguravaju da vaš model proizvodnje zapravo može podržati volumen koji od njega tražite da podrži. Slice Margin Matrix i Channel P&L Per Order štite maržu koja financira sve ostalo. Pizza Site Score i Density-Radius Model osiguravaju da gradite na istinski čvrstom tlu radije nego na uzbudljivo izgledajućoj pogrešci. Manager Mandate, Pizzaiolo Ladder, i Multi-Site Scorecard dopuštaju vam da vjerujete ljudima koji niste vi, po standardu koji zapravo možete provjeriti radije nego se samo nadati. Core-and-Flex Rule i Weakest Site Rule štite što brend znači kroz svaki kvart koji dodiruje. Payback Rule of 24, Growth Pace Rule, i Control-Capital Grid osiguravaju da rastete tempom i kroz strukturu koju vaš stvarni kapital i stvarna tolerancija kontrole mogu održati. Nijedan od ovih alata ne funkcionira izolirano gotovo tako dobro kako funkcionira zajedno s ostalima — jak Dough DNA Sheet ne štiti vas od otvaranja pogrešne lokacije, a odličan izbor lokacije ne štiti vas od voditelja koji posluje bez definiranog mandata.

Želim zaključiti s vježbom petogodišnjeg planiranja, jer bi knjiga puna tjednih i mjesečnih alata također trebala pomoći vam vidjeti

dalje od sljedećeg tjedna. Izgradite **petogodišnji plan** kroz 3 staze, pregledavan i prilagođavan godišnje umjesto tretiran kao fiksna na dan kad ga napišete. Staza kvalitete: vaše ciljne razine certifikacije Copyability Scorecard-a i Pizzaiolo Ladder-a kroz svaku lokaciju, provjerene naspram vaših stvarnih izmjerenih brojki svake godine umjesto pretpostavljene. Staza profita: vaš ciljni broj lokacija, vaše ciljno razdoblje otplate po novoj lokaciji ostajući discipliniran uz Payback Rule of 24, i vaš ciljni pojas izvedbe Multi-Site Scorecard-a — ne treba svaka lokacija pogoditi brojke vaše najbolje lokacije, ali svaka lokacija treba sjediti unutar definiranog, prihvatljivog raspona od njih. Staza vremena vlasnika, i tvrdio bih da je to ona koju najviše knjiga potpuno preskače i ona koja zapravo određuje hoćete li i dalje voljeti ovaj posao za 5 godina: koliko sati tjedno provodite na kojoj od 3 uloge koju vlasnik s više lokacija zapravo igra — praktičnu proizvodnju i obuku, menadžment i coaching vaših voditelja lokacija, i strateške odluke o lokacijama, sustavima, i financiranju — i kako želite da se ta podjela pomakne kako dodajete lokacije, tako da je rast nešto što namjerno oblikujete radije nego nešto što vas tiho preoblikuje.

Ilustrativno, petogodišnji plan za vlasnika trenutno na 3 lokacije mogao bi ciljati: 8 lokacija do pete godine, prosječan Copyability Scorecard od 20+ kroz sve lokacije (uz povećanje s trenutnog iskrenog prosjeka od 15), pokrivenost Pizzaiolo Ladder-om od najmanje 2 pizzaiola certificirana na fazi-četiri po lokaciji, razdoblja otplate zadržana ispod 22 mjeseca na svakom novom otvaranju, i — staza vremena vlasnika — namjeran pomak s otprilike 60% praktičnog/25% menadžmenta/15% strateškog

vremena danas prema 15% praktičnog/40% menadžmenta/45% strateškog do pete godine, s praktičnim vremenom sačuvanim specifično za obuku novih pizzaiola kroz ljestvicu radije nego za pokrivanje smjena, jer je to praktičan rad koji se zapravo kumulira radije nego rad koji samo popunjava rupu za jednu noć.

Vlasnici koji izgrade nešto istinski vrijedno posjedovanja na 5, 6, 7 lokacija dijele jednu osobinu više od bilo koje druge: nikada ne prestaju tretirati tijesto svoje prve lokacije, standarde svoje prve lokacije, kao stvarnu definiciju posla, bez obzira koliko se lokacija, voditelja, ili sustava dodaje na vrh toga. Rast, dobro obavljen, disciplina je zaštite te definicije na sve većoj udaljenosti od sebe — ne napuštajući je zbog nečeg većeg, i ne ostajući toliko mali da ono što ste izgradili nikad ne dopre do ljudi u sljedećem kvartu koji bi to istinski voljeli da su ikada dobili priliku to kušati.

Ovaj tjedan, i uistinu za nadolazeću godinu: napišite vlastiti petogodišnji plan kroz staze kvalitete, profita, i vremena vlasnika, sa stvarnim brojkama na svakoj, i postavite datum u svoj kalendar 6 mjeseci od sada za provjeru svojih stvarnih brojki naspram njega — plan koji nitko ponovno ne posjećuje samo je lijep dokument, a poslovi u ovoj knjizi koji su zapravo stigli gdje su htjeli bili su vođeni od strane vlasnika koji su tretirali svoj plan kao radni dokument, ne uspomenu.

Ovaj Tjedan

1

Provedite First-Site Test iskreno na svojoj najnovijoj lokaciji upravo sada, osobno ako možete.

2

Napišite svoj petogodišnji plan kroz staze kvalitete, profita i vremena vlasnika sa stvarnim brojkama na svakoj.

3

Izračunajte svoju trenutnu podjelu praktičnih, menadžerskih i strateških sati, i postavite ciljnu podjelu za petu godinu.

4

Nabrojite koji imenovani okvir iz ove knjige još niste zapravo zapisali za vlastiti posao, i počnite ondje.

5

Postavite datum u svoj kalendar 6 mjeseci unaprijed za provjeru svojih stvarnih brojki naspram plana.

Pojmovnik

Copyability Scorecard	Iskrena procjena koliko od uspjeha vaše prve lokacije zapravo živi u pisanim sustavima naspram u vašoj vlastitoj svakodnevnoj prisutnosti.
Dough DNA Sheet	Pisana specifikacija za vaše tijesto: hidratacija, prozori fermentacije i logistika hladnog dizanja, održavana identičnom kroz svaku lokaciju.
Commissary Break-Even	Izračun broja lokacija koji pokazuje kad centralna proizvodnja tijesta postaje jeftinija od pravljenja tijesta svježeg na svakoj lokaciji.
Peel-to-Plate Rate	Pizze-na-sat kroz pećnicu, čvrsta granica kapaciteta lokacije bez obzira koliko stolova ili vozača ima.
Slice Margin Matrix	Tablica marže po pizzi korištena za održavanje kratkog jelovnika i zaštitu profita kako lanac raste kroz lokacije.
Channel P&L Per Order	Pravi profit jedne narudžbe raščlanjen po kanalu ispunjenja (dostava platforme, vlastita dostava, preuzimanje), nakon provizije i ambalaže.

Density-Radius Model	Metoda za postavljanje radijusa dostave po gustoći narudžbi po poštanskom broju radije nego po sirovoj udaljenosti od lokacije.
Fifteen-Minute Box Test	Test ambalaže koji provjerava stiže li pizza i dalje ispravno nakon tipičnog vremena putovanja dostave.
Pizza Site Score	Model ocjenjivanja za kandidatsku lokaciju koji pokriva gustoću stanovanja, pješački promet, konkurenciju i opskrbu komunalnim uslugama.
Manager Mandate	Pisana definicija onoga što voditelj lokacije može odlučiti sam, i što još treba vlasnika, u svakoj fazi rasta.
Pizzaiolo Ladder	Put vještina od razvlačenja do pečenja do lopatice, sa standardima vremena i kvalitete na svakom stepeniku, korišten za obuku bez ovisnosti o jednom zvjezdanom kuharu.
Single-Source Risk Score	Ocjena koliko je posao izložen kad jedan sastojak (obično mozzarella) ima samo jednog dobavljača.

Core-and-Flex Rule	Princip da brend zadržava malu, fiksnu jezgru kroz svaku lokaciju dok dopušta definiranu, ograničenu lokalnu fleksibilnost.
Multi-Site Scorecard	Tjedni list usporedbe (pizze po satu rada, otpad tijesta, vrijeme dostave, trošak sira, ocjena recenzija) korišten za pošteno uspoređivanje lokacija.
Payback Rule of 24	Pravilo palca za koliko mjeseci bi trebalo trebati ulaganju nove lokacije da se otplati prije nego se otvori sljedeća lokacija.
Weakest Site Rule	Disciplina popravljavanja lokacije s najgorim učinkom prije otvaranja nove, jer jedna loša lokacija vuče dolje ocjene cijelog brenda.
Five-System Rule	Minimalni zajednički sustavi (POS, recepture, raspored, nabava, knjigovodstvo) koje neovisni posao s 5 lokacija treba bez izgradnje sjedišta.
Control-Capital Grid	Okvir za odvagivanje modela rasta (u vlasništvu tvrtke, partner-operater, franšiza) naspram toliko kontrole i kapitala koliko svaki zadržava.

First-Site Test

Pitanje postavljeno prije bilo kakvog širenja: bi li ova nova lokacija i dalje imala okus i osjećaj prve koju stalni gost već voli?

O autoru

Thibault Van de Sompele osnivač je HappyChefa, platforme za rezervacije i operacije za restorane i hotele. Živi i radi u Essenu, Belgija, gdje se nalazi sjedište HappyChefa. Možete ga kontaktirati na thibault@happychef.cloud. </content>