

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

Hoe onafhankelijke pizzeria-eigenaren groeien van één restaurant naar 5 zonder een keten te worden

GESCHREVEN DOOR

Thibault Van de Sompele

Inhoud

- | | |
|----|--|
| 01 | Waarom De Tweede Pizzeria Vaker Faalt Dan De Eerste |
| 02 | Het Deeg Is De Zaak |
| 03 | Centrale Productie Of In De Winkel: De Productiebeslissing |
| 04 | Ovencapaciteit Is Uw Capaciteit |
| 05 | Menu-economie Van Een Pizzamenu |
| 06 | Het Platformprobleem: Bezorgeconomie |
| 07 | Eigen Bezorging, Platformbezorging Of Alleen Afhaal |
| 08 | De Doos Is Het Product Bij Bezorging |
| 09 | Locatiekeuze Voor Pizza |
| 10 | De Manager Die U Niet Bent |
| 11 | Pizzaiolo's Opleiden Op Schaal |
| 12 | Inkoop Over Vestigingen Heen |
| 13 | Eén Merk, 3 Buurten |
| 14 | De Cijfers Die Vestigingen Vergelijken |

- 15** Vestiging 2 Tot 5 Financierien

- 16** Het Slice-Venster, De Kiosk En Andere Formats

- 17** Reputatie Over Vestigingen Heen

- 18** Centrale Systemen Zonder Hoofdkantoor

- 19** Franchise, Partner Of Eigendom

- 20** Onafhankelijk Blijven Op Schaal

Inleiding

Runt u één werkelijk geweldige pizzeria en vraagt u zich af of een tweede vestiging diezelfde standaard zal behouden, of hem stilletjes zal verwateren? Is uw eigen tweede vestiging al "bijna goed maar niet helemaal" gebleken, en kunt u niet helemaal aanwijzen waarom? Weegt u 5 vestigingen in 5 jaar af tegen het risico een bedrijf te worden dat naar niets in het bijzonder smaakt? Als dat u is, lees dan verder — dit boek is precies voor die beslissing geschreven.

Dit boek doet een specifieke, haalbare belofte: tegen de tijd dat u het uit hebt, kunt u naar elke tweede, derde of vijfde pizzeriavestiging kijken — de uwe of een kandidaat die u overweegt — en weten, met cijfers in plaats van onderbuikgevoel, of hij uw standaard zal behouden of stilletjes zal uithollen. U zult benoemde kaders hebben die u hardop kunt zeggen tegen een managementteam op een dinsdagochtend: een manier om te scoren of uw eerste vestiging daadwerkelijk kopieerbaar is voordat u een tweede huurovereenkomst tekent, een model om precies te weten hoeveel pizza's per uur uw oven kan produceren en wat dat getal doet met uw omzetplafond, een regel om te bepalen wanneer een manager u moet bellen en wanneer niet. Niets ervan is theoretisch. Elk kader komt met een uitgewerkt voorbeeld met realistische cijfers, en elk hoofdstuk eindigt met iets dat u deze week kunt doen.

20 hoofdstukken, één bedrijf, één product — en het doel is simpel: ervoor zorgen dat "bijna goed" nooit meer goed genoeg

hoeft te zijn. Blijf tot het laatste hoofdstuk en u heeft het antwoord op de vraag die daadwerkelijk beslist of 5 vestigingen de moeite waard zijn: niet hoe groter te worden, maar hoe precies het bedrijf te blijven dat het waard is om te kopiëren, vanaf het begin, bij elke omvang. Laten we beginnen.

HOOFDSTUK 1

Waarom De Tweede Pizzeria Vaker Faalt Dan De Eerste

*De manier waarop je iets doet, is de manier
waarop je alles doet.*

— ZEN-GEZEGDE

Niemand opent een tweede pizzeria in de verwachting dat die slechter zal zijn dan de eerste. Dat is precies waarom het gewoonlijk wel zo is. De eerste vestiging had een oprichter die elke ochtend de saus proefde, die merkte wanneer de mozzarellaleverancier het vochtgehalte veranderde, die in haar handen kon voelen wanneer het deeg een half uur te lang had gerezen. De tweede vestiging heeft een manager die zijn best doet met een receptenkaart en een telefoonnummer om te bellen als er iets misgaat. De kloof tussen die 2 situaties is waar de meeste tweede pizzeria's stilletjes het ding verliezen dat de eerste liet werken.

Dit patroon speelt zich af met een consistentie die niemand meer verrast die het een paar keer heeft zien gebeuren. Een eigenaar runt een eerste vestiging 3, 4, 5 jaar lang. Het wordt werkelijk uitstekend — niet door een geschreven systeem, maar door duizenden kleine correcties die de eigenaar in real time maakte, meestal zonder te merken dat hij ze maakte. Ze reichten hier een schephoek, ze zeggen daar tegen iemand een pizza 10 seconden eerder eruit te halen, ze proeven de saus en voegen stilletjes een snufje extra zout toe voor de service zonder het ergens op te schrijven. Niets ervan wordt gedocumenteerd omdat niets ervan gedocumenteerd hoefde te worden — de persoon die het wist, was elke dag aanwezig. Dan opent een tweede vestiging 40 minuten verderop, bemand door mensen die geen van die duizend correcties hebben zien gebeuren, werkend vanaf een receptenkaart die misschien een tiende vastlegt van wat de eerste vestiging daadwerkelijk liet werken. De pizza die eruit komt, is dichtbij. Dichtbij is de valkuil. Dichtbij krijgt goede

recensies in de eerste paar weken door restwelwillendheid van de merknaam, en dan gebeurt dat niet meer, en de eigenaar blijft zich afvragen wat er misging terwijl het eerlijke antwoord is dat er niets misging — er werd nooit iets precies genoeg gespecificeerd om goed te gaan.

Hier zijn de 5 faalmodi die het vaakst voorkomen, want het patroon vroeg herkennen is het grootste deel van de oplossing.

De eerste is **receptafwijking zonder detectie**. Het deegrecept op papier is identiek tussen vestigingen, maar het werkelijke deeg is dat niet, omdat papieren recepten alles weglaten wat ertoe doet — omgevingstemperatuur van de keuken, watertemperatuur per seizoen, hoe lang de mixer daadwerkelijk draait voordat iemand wordt weggeroepen om de telefoon te beantwoorden. Niemand merkt het wekenlang omdat niemand op dezelfde dag de pizza van beide vestigingen proeft.

De tweede is **management door hoop**. De eigenaar huurt een manager in, zegt tegen hem "doe gewoon wat we bij de eerste vestiging doen," en checkt eenmaal per week telefonisch in. Hoop is geen systeem. Een manager aan wie nooit precies is verteld wat "de manier waarop we het doen" in cijfers betekent, zal binnen een maand zijn eigen versie verzinnen, gewoonlijk een iets goedkopere, iets snellere versie, omdat dat is waar het runnen van een keuken onder druk je toe drijft.

De derde is **capaciteitsmismatch**. De nieuwe vestiging wordt gekozen omdat de huur goed is of de locatie er druk uitziet, zonder dat iemand controleert of de oven, de prepruimte of de bezorgstraal daadwerkelijk het volume kunnen ondersteunen

waarop de eigenaar hoopt. Een vestiging die eruitziet als een geweldige vastgoeddeal en een vestiging die vierhonderd goede pizza's kan produceren op een zaterdagavond zijn 2 verschillende vragen, en eigenaren beantwoorden routinematig alleen de eerste.

De vierde is **kanaalschok**. De eerste vestiging bouwde zijn reputatie op eetzaal- en inloopvaste klanten. De tweede vestiging, in een nieuwe buurt zonder bestaande reputatie, eindigt met veel zwaarder leunen op bezorgplatforms enkel om überhaupt volume te krijgen — en de eigenaar ontdekt, gewoonlijk rond maand 3, dat de marge-structuur van een platform-zware vestiging helemaal niet lijkt op de marge-structuur waaraan hij gewend is.

De vijfde is **instorting van de capaciteit van de oprichter**. Dit is de stille. De eigenaar stopt niet met geven om, maar loopt gewoon uit uren. 2 vestigingen, 2 vrijdagavonden, één persoon. Iets moet wijken, en het is bijna altijd kwaliteitscontrole, omdat kwaliteitscontrole de taak is met de minst zichtbare kortetermijnkosten wanneer die wordt overgeslagen.

Hier is een instrument dat het waard is om aan elke eigenaar voor te leggen voordat hij een huurovereenkomst tekent voor vestiging 2: **de Copyability Scorecard**. Hij stelt een botte vraag — is uw eerste vestiging daadwerkelijk een systeem, of bent u het gewoon zelf? Beoordeel uw eerste locatie van 0 tot 4 op elk van 6 dimensies: bestaat er een geschreven degspecificatie die een nieuwe medewerker kan volgen zonder dat u aanwezig bent; bestaat er een geschreven recept en portiespecificatie voor elk

menu-item; kan uw huidige beste pizzaiolo een nieuwe medewerker binnen 2 weken opleiden tot een acceptabele bakstandaard zonder uw persoonlijke betrokkenheid; heeft u een geschreven openings- en sluitingschecklist die niet in uw hoofd zit; loopt uw bestel- en voorraadproces zonder dat u fysiek de voorraad controleert; en kan iemand anders momenteel een volledige vrijdagavonddiner-service runnen bij uw bestaande vestiging terwijl u er niet bent, met resultaten waar u comfortabel mee zou zijn dat een klant ze zag. 6 dimensies, 0 tot 4 elk, 24 punten totaal.

COPYABILITY SCORECARD

Som van 6 dimensies (degspecificatie, receptspecificaties, opleidbaarheid, openings-/sluitingschecklist, bestelonafhankelijkheid, onbewaakte vrijdagsservice), elk gescoord 0–4, voor een totaal van 24.

Ter illustratie: een eigenaresse scoort zichzelf eerlijk en komt uit op 11 van de 24 — fatsoenlijke voedselkennis casual overgedragen aan personeel, niets opgeschreven, en een hard "nee" op het runnen van een vrijdagsservice zonder haar. Dat is geen bedrijf klaar om te kopiëren. Dat is een getalenteerd individu met een aanhang. Stel u dezelfde eigenaresse een jaar later voor: ze scoorde haar eerste vestiging op 11, besteedde 10

weken aan het opschrijven van wat alleen ooit in haar handen had geleefd, en opende haar tweede locatie met een score van 19. Het deeg bij de nieuwe vestiging was die keer niet slechts dichtbij. Het klopte, omdat de standaard voor het eerst ergens anders bestond dan in het geheugen van één persoon. De oplossing voor een lage score is niet om de tweede vestiging te annuleren — het is om 8 tot 12 weken te besteden aan het dichten van de kloof op papier voordat u ook maar één euro uitgeeft aan een tweede huurovereenkomst, omdat elk punt gescoord boven ongeveer 16 van de 24 correspondeert, over tientallen tweede-vestigingopeningen, met een aanzienlijk lagere kans dat de tweede locatie een noodreddingsreis nodig heeft in de eerste 90 dagen.

Die 8 tot 12 weken zijn geen verspilde tijd, ook al voelen ze als vertraging wanneer u staat te popelen om een tweede huurovereenkomst te tekenen. Het is de periode waarin de duizend kleine ongeschreven correcties uit de eerste paragraaf van dit hoofdstuk worden omgezet in documenten, checklists en trainingsroutines die een vreemde zou kunnen volgen. Elke week besteed aan het schrijven van het Dough DNA Sheet uit het volgende hoofdstuk, het filmen van een 5 minuten durende rek-en-baktraining video, of het timen hoe lang het daadwerkelijk duurt voordat een nieuwe medewerker een acceptabele bakstandaard bereikt, is een week die de kans verlaagt op een noodrit van 90 minuten naar de tweede vestiging op een zaterdagavond 6 weken na opening. Eigenaren die deze stap overslaan, doen dat gewoonlijk omdat momentum goed voelt en papierwerk aanvoelt als het tegenovergestelde van groei. Dat is

het niet. Papierwerk, goed gedaan, is waaruit groei daadwerkelijk bestaat in een bedrijf waar kwaliteit leeft in iemands handen en iemands timing.

Deze week: scoor uw eigen eerste vestiging eerlijk op de Copyability Scorecard, idealiter met uw hoofdkok of beste pizzaiolo die onafhankelijk scoort en notities met u vergelijkt, want de kloof tussen uw score en de hunne is gewoonlijk waar het echte probleem zich verschuilt.

Aan De Slag

1

Scoor uw eerste vestiging op alle 6 de Copyability Scorecard-dimensies, 0 tot 4 elk, en tel op tot 24.

2

Laat uw hoofdkok of beste pizzaiolo dezelfde vestiging onafhankelijk scoren, vergelijk daarna de 2 scorekaarten regel voor regel.

3

Lijst elk van de "duizend kleine correcties" op die u uit het geheugen maakt en die nergens zijn opgeschreven.

4

Blokkeer 8 tot 12 weken voordat u een tweede huurovereenkomst tekent om de kloof op papier te dichten, niet om de vestiging te openen.

5

Stel een doel van 16+ van de 24 voordat u zich vastlegt op een tweede locatie.

HOOFDSTUK 2

Het Deeg Is De Zaak

*Geef me 6 uur om een boom om te hakken
en ik zal de eerste 4 besteden aan het
slijpen van de bijl.*

— TOEGESCHREVEN AAN ABRAHAM LINCOLN

Vraag een willekeurige pizzeria-eigenaar wat hij verkoopt en de meesten zullen zeggen pizza. Dat is het verkeerde antwoord, of op zijn minst het antwoord dat één niveau te oppervlakkig is. Wat u daadwerkelijk verkoopt, is een specifieke, herhaalbare degprestatie, 3 keer per dag, onder druk, zonder mankeren. Al het andere op het menu — de saus, de kaas, de toppings — is decoratie bovenop een fermentatieproces dat ofwel werkt of niet. Krijg het deeg goed en een middelmatige toppingkeuze zal nog steeds tevreden klanten opleveren. Krijg het deeg fout en de fijnste San Marzano-tomaten en de meest verse buffelmozzarella ter wereld zullen het bord niet redden.

Dit doet er meer, niet minder, toe zodra u meer dan één vestiging heeft, omdat deeg een levend ding op een klok is, en klokken schalen niet door kopiëren-en-plakken. Een eigenaar met één vestiging beheert één fermentatieomgeving die hij intiem kent — de omgevingstemperatuur van één keuken, de werkelijke werktemperatuur van één koelcel versus de instelling van de wijzer, het mineraalgehalte en de seizoensgebonden temperatuurschommeling van één watervoorziening. Een tweede vestiging heeft al die variabelen teruggezet naar onbekende waarden, en deeg is meedogenloos ten opzichte van onbekende waarden. 2 uur rijzen bij 22°C produceert een aanzienlijk ander deeg dan 2 uur bij 19°C, en de meeste keukens hebben geen idee dat hun werkelijke omgevingstemperatuur zoveel schommelt tussen een rustige dinsdag en een volle zaterdag met 3 ovens aan.

Het instrument dat ik aan elke eigenaar voorleg die een tweede vestiging opent, is **het Dough DNA Sheet** — een enkel

document dat deeg specificeert niet als een recept maar als een reeks gecontroleerde variabelen en acceptabele bereiken, zodat 2 vestigingen die "hetzelfde deeg" maken daadwerkelijk tegen elkaar kunnen worden gecontroleerd in plaats van er gewoon op te vertrouwen dat ze hetzelfde zijn. Het bestrijkt 7 velden: bloemtype en eiwitpercentage, hydratatiepercentage, zoutpercentage, gisttype en -percentage, mengtijd en einddegtemperatuurdoel, bulkfermentatietijd en -temperatuur, en eindkoud-rijstijd en -temperatuurbereik. Elk veld krijgt een doel en een acceptabele tolerantieband, niet slechts één getal, omdat een specificatie zonder tolerantie een specificatie is die niemand daadwerkelijk kan halen onder echte keukenomstandigheden.

Ter illustratie kan een degspecificatie in Napolitaanse stijl luiden: bloem 00, eiwit 12,5%; hydratatie 62%, tolerantie $\pm 1\%$; zout 2,8%; verse gist 0,15%; meng tot een einddegtemperatuur van 24°C , tolerantie $\pm 1^{\circ}\text{C}$; bulkfermentatie 2 uur op kamertemperatuur, tolerantie ± 20 minuten; koud rijzen 20 tot 24 uur bij 4°C . Dat is geen poëtische beschrijving van een familierecept. Het is een document waar de ochtendprepkok van een nieuwe vestiging tegen getest kan worden met een thermometer en een weegschaal, en een document dat u aan een manager kunt geven en zeggen "dit is de standaard, geen suggestie."

DOUGH DNA SHEET

7 gecontroleerde variabelen, elk met een doel en een tolerantieband: bloem/eiwit %, hydratatie %, zout %, gist %, mengtijd en einddegtemperatuur, bulkfermentatietijd en -temperatuur, koud-rijstijd en -temperatuurbereik.

2 details maken het Dough DNA Sheet daadwerkelijk werkzaam in een werkende keuken in plaats van gelamineerd en genegeerd aan een muur te hangen. Ten eerste heeft elk veld een instrument nodig, geen gok — een steekthermometer voor degtemperatuur, een weegschaal voor hydratatie en zout in plaats van een kan en een snufje, een koelkastthermometer die tegen de wijzer wordt gecontroleerd in plaats van blindelings vertrouwd, omdat koelcellen vaker afwijken van hun weergegeven instelling dan eigenaren aannemen, vooral in een oudere tweedehandsunit die goedkoop is gekocht voor een nieuwe vestiging. Ten tweede heeft het blad een verantwoordelijke bij elke vestiging nodig — één met naam genoemde persoon wiens taak het is om het blad eenmaal per week tegen de realiteit te controleren, niet "wie er ook op dienst is," omdat een standaard waarvoor niemand verantwoordelijk is om te controleren, een standaard is die alleen bestaat op de dag dat u hem schreef.

De tweede helft van het instrument is **de Fermentation Clock** — een eenvoudig planningsmodel dat achterwaarts werkt vanaf uw eerste geplande bakmoment van de dag om de starttijd van elke voorgaande stap vast te leggen, zodat degraadheid ophoudt een gevoel te zijn en een afspraak wordt. Als uw eerste pizza de oven om 11:30 uur moet verlaten, en uw koude rijs minimaal 22 uur nodig heeft, moet uw meng ongeveer om 13:30 uur de dag ervoor gebeuren, rekening houdend met de tweeuurige bulkfermentatie en een buffer voor personeelsrealiteiten zoals iemand die 10 minuten te laat aankomt. Schrijf dat achterwaartse schema uit voor elk dagdeel dat uw vestiging opereert, plak het bij de mixer, en u heeft "de degman weet wanneer hij moet beginnen" — een enkel faalpunt — omgezet in een systeem dat de vrije dag van die persoon overleeft.

De Fermentation Clock Bouwen

- 1 Leg uw eerste geplande baktijd voor de dag vast.
- 2 Trek uw minimale koude rijst af om uw laatst mogelijke mengtijd te vinden.
- 3 Trek het bulkfermentatievenster af van die mengtijd.
- 4 Voeg een buffer toe voor gewone personeelsrealiteiten zoals een late aankomst.
- 5 Schrijf het achterwaartse schema uit voor elk dagdeel en plak het naast de mixer.

Hier is waar de economie zich toont, en dit is het deel dat eigenaren consequent onderschatten: een degspecificatie met strakke toleranties vermindert direct verspilling. Een vestiging met losse fermentatiecontrole gooit gewoonlijk deegballen weg die te ver gerezen zijn en slap zijn geworden, of te weinig gerezen zijn en niet goed uitrekken, tegen een percentage dat, ter illustratie, 4–7% van de dagelijkse degproductie bedraagt bij een ongedisciplineerde vestiging tegenover 1–2% bij een vestiging die een geschreven specificatie draait met een opgehangen klok. Bij een vestiging die 300 deegballen per dag mengt tegen ongeveer €0,55 aan ingrediëntkosten per bal, is dat verschil tussen 6% en 1,5% verspilling ongeveer €7,40 per dag, of bijna €2.700 per jaar — geld dat een echt betekenisvol deel van de openingskosten van een tweede vestiging financiert,

verstoep binnen een proces dat de meeste eigenaren nooit hebben gemeten omdat het nooit bij hen opkwam dat degverspilling een lijnitem was dat het waard was om apart bij te houden van voedselkosten in het algemeen.

Vermenigvuldig dat verschil over 3 vestigingen, elk met zijn eigen fermentatiecontrole met zijn eigen mate van discipline, en het jaarlijkse cijfer houdt op een afrondingsfout te zijn en begint dicht bij het salaris van een junior manager te komen, stilletjes verstoep binnen een kostencategorie die de meeste winst-en-verliesrekeningen begraven in een algemene "voedselkosten"-lijn waar niemand het ooit isoleert. De eigenaren die dit opvangen, zijn degenen die 2 weken lang weggegooide deegballen beginnen te wegen bij elke vestiging — niet schatten, maar daadwerkelijk wegen wat elke avond bij sluiting in de bak gaat en het loggen tegen het totale gemengde van die dag — omdat een getal dat u op een klembord kunt zien, gedrag in een keuken sneller verandert dan welke beleidsmemo ook.

Deze week: schrijf uw Dough DNA Sheet voor het deeg van uw huidige best presterende vestiging — elk veld, met toleranties, niet alleen doelen — en plak uw Fermentation Clock naast de mixer. Als u niet elk veld uit het geheugen kunt invullen zonder te controleren, is dat de kloof die uw tweede vestiging op het punt staat te erven.

DOUGH DNA SHEET — VOORBEELDSPECIFICATIE

Parameter	Specificatie
Hydratatie	62–65%
Bulkfermentatie	2 uur, kamertemperatuur
Koud rijzen	24–72 uur, 3–4°C
Balgewicht	250g ± 5g
Rust buiten koelkast voor gebruik	60–90 minuten
Hetzelfde bij elke vestiging, elke dag	Geen lokale variatie toegestaan

Deze Week

1

Schrijf uw Dough DNA Sheet voor het deeg van uw beste vestiging, vul alle 7 velden in met een doel en een tolerantieband, niet slechts een doel.

2

Koop of bevestig dat een steekthermometer en een weegschaal dagelijks worden gebruikt bij de mixer in plaats van een kan en een snufje.

3

Benoem één verantwoordelijke per vestiging wiens taak het is om het blad eenmaal per week tegen de realiteit te controleren.

4

Schrijf de Fermentation Clock achterwaarts vanaf uw eerste baktijd en plak hem naast de mixer.

5

Weeg weggegooide deegballen bij sluiting gedurende 2 weken en log het dagelijkse verspillingspercentage tegen het totale gemengde deeg.

HOOFDSTUK 3

Centrale Productie Of In De Winkel: De Productiebeslissing

Wij vertrouwen op God; alle anderen moeten met data komen.

— W. EDWARDS DEMING

Ergens tussen vestiging 2 en vestiging 3 stelt bijna elke pizzeria-eigenaar dezelfde vraag: moeten we bij elke locatie deeg blijven maken, of moeten we één centrale keuken bouwen en het distribueren? Het is een goede vraag, gesteld op het verkeerde moment door de meeste eigenaren, omdat ze het emotioneel stellen — "ik ben het beu om bij elke vestiging de mensen op te leiden" — in plaats van wiskundig. Het is een echte beslissing met een echt break-evenpunt, en het in beide richtingen fout hebben kost u jarenlang geld.

De emotionele versie van de vraag komt gewoonlijk boven na een slechte week. Een nieuwe medewerker bij vestiging 3 mengt al 6 weken deeg en haalt nog steeds niet consistent het hydratatie-doel, een partij gaat op een zaterdag te weinig gerezen de deur uit, en de eigenaar, uitgeput, besluit ter plekke dat het centraliseren van de productie alles zou oplossen. Soms zou het dat doen. Vaak, bij 3 vestigingen, zou het dat niet doen — het zou het ene probleem (de teams op meerdere locaties opleiden) inruilen voor een ander, duurder probleem (een bezorgbusje, een koudeketen, en een enkel faalpunt dat nu elke vestiging tegelijk raakt in plaats van slechts één). De beslissing verdient dezelfde numerieke behandeling als al het andere in dit boek, geen beslissing genomen op de slechtste avond van de maand.

Productie in de winkel houdt het deeg vers, houdt de pizzaiolo van elke vestiging vaardig en geïnvesteerd in het product in plaats van gewoon iemand anders' broodje te bakken, en vermijdt de kosten en complexiteit van een bezorgbusje dat dagelijkse ritten maakt. Het betekent ook dat u de fermentatiekwaliteit bij elke afzonderlijke vestiging onafhankelijk

beheert, wat precies het vermenigvuldigingsprobleem uit het vorige hoofdstuk is — meer vestigingen betekent meer plaatsen waar het Dough DNA Sheet stilletjes kan afdrijven.

Centrale productie centraliseert de vaardigheid en de kwaliteitscontrole in één keuken gerund door uw beste mensen, distribueert een consistent product naar elke vestiging, en maakt personeel en ruimte op winkelniveau vrij voor service in plaats van productie. Het voegt ook transportkosten toe, transportrisico (een late of mislukte levering is nu een crisis op dezelfde dag bij elke vestiging stroomafwaarts ervan), en een echte vraag over of deeg dat 2 uur in een gekoeld busje heeft gereisd, identiek bakt aan deeg dat nooit de kamer heeft verlaten waarin het werd gemengd.

Het instrument hier is **de Commissary Break-Even** — een model dat de volledig belaste kosten van productie in de winkel vergelijkt met gecentraliseerde productie plus distributie, als functie van het aantal vestigingen, zodat u het aantal locaties kunt vinden waarbij de centrale keuken daadwerkelijk begint u geld te besparen in plaats van gewoon georganiseerder aan te voelen.

Bouw het op uit 4 kostenblokken. Ten eerste, arbeid voor productie in de winkel: de uren per week die een vestiging specifiek besteedt aan de productie — mengen, portioneren, dienbladbeheer — vermenigvuldigd met de volledig belaste uurloonkosten. Ten tweede, verspilling in de winkel: uit Hoofdstuk 2, de ingrediëntkosten verloren aan fermentatie-inconsistentie, die de neiging heeft hoger te zijn per vestiging wanneer elke

vestiging zijn eigen degteam vanaf nul opleidt. Ten derde, vaste kosten van de centrale keuken: huur, apparatuur, en de lonen van een kleiner, meer vaardig centraal productieteam, verspreid over hoeveel vestigingen u ook bedient. Ten vierde, distributiekosten: het busje, de chauffeur, brandstof, en de gekoelde verpakkingskosten per bezorgrit, gewoonlijk een dagelijkse of om-de-dag kosten per vestiging afhankelijk van uw productie- en houdbaarheidswiskunde.

De Commissary Break-Even Bouwen

- 1 Tel de arbeidsuren voor productie in de winkel per week per vestiging op en vermenigvuldig met de volledig belaste uurkosten.
- 2 Voeg de fermentatieverspillingskosten van elke vestiging toe uit de Dough DNA Sheet-tracking in Hoofdstuk 2.
- 3 Prijs de huur, apparatuur en vaardige arbeid van een hypothetische centrale keuken, en verspreid het vervolgens over uw doelaantal vestigingen.
- 4 Schat een wekelijkse distributiekost per vestiging: busje, chauffeur, brandstof en gekoelde verpakking.
- 5 Vergelijk de totale kosten in de winkel per vestiging met de totale centrale-keukenkosten per vestiging bij verschillende aantallen vestigingen om het kruispunt te vinden.

Ter illustratie: een vestiging die zijn eigen deeg maakt, besteedt ongeveer 14 arbeidsuren per week aan productie tegen €16/uur volledig belast, plus ongeveer €95/week aan vermijdbare fermentatieverspilling — noem het €319/week aan productiekosten per vestiging, in de winkel. Een centrale keuken die dezelfde vestiging bedient, heeft ongeveer 2,5 minder arbeidsuren lokaal nodig (iemand portioneert en finaliseert nog steeds), dus de kosten in de winkel dalen naar ongeveer €135/week, maar de vestiging heeft nu een distributierit nodig die gemiddeld €45/week kost, plus zijn aandeel van de vaste kosten van de centrale keuken — een centrale keuken kan €2.400/week kosten aan huur, apparatuurleasing, en vaardige arbeid, wat verspreid over 4 vestigingen €600/week per vestiging is. Totale centrale-keukenmodelkosten per vestiging: ongeveer €780/week. Bij 4 vestigingen is de centrale keuken duurder dan in de winkel, niet goedkoper — de vaste kosten worden door te weinig locaties gedragen. Draai dezelfde cijfers bij 8 vestigingen en de vaste kosten per vestiging dalen naar €300/week, wat het totaal van de centrale keuken naar ongeveer €480/week per vestiging brengt tegenover €319/week in de winkel — nu is in de winkel nog steeds goedkoper, maar het verschil is scherp versmald, en als uw verspilling in de winkel hoog is (ongedisciplineerde degteams bij elke nieuwe vestiging, wat gebruikelijk is precies wanneer u het snelst groeit), kan het kruispunt al bij 5 of 6 vestigingen plaatsvinden.

Het getal dat er daadwerkelijk toe doet, is geen universele "centrale keuken bij N vestigingen"-regel — het is uw eigen break-even, en het beweegt met uw verspillingspercentage, uw

lokale arbeidskosten, en de efficiëntie van de vaste kosten van uw centrale keuken. Eigenaren die dit het meest consistent goed doen, laten het kruispunt ergens tussen 5 en 9 vestigingen vallen, bijna nooit vóór 4 en zelden de moeite waard om uit te stellen tot na 10.

Er is ook een kwaliteitsdimensie die het pure kostenmodel niet vastlegt, en u moet die weloverwogen wegen in plaats van het spreadsheet alleen te laten beslissen. Deeg dat 2 uur in een gekoeld busje reist en zijn koude rijen afmaakt in de koelkast van een tweede locatie, is niet automatisch slechter dan deeg dat ter plaatse gemengd is — professionele bakkerijen en pizzaketens bewijzen dagelijks dat het uitstekend kan zijn — maar het voegt wel een stap toe waar iets mis kan gaan waar een enkele vestiging nooit mee te maken hoeft te hebben: een busjepanne, een temperatuurafwijking tijdens het laden, een chauffeur die te laat komt op de ene ochtend dat uw zaterdagbrunchdrukte om 10 uur scherp deeg nodig heeft. Voordat u zich vastlegt op een centraal-keukenmodel, draai het parallel met productie in de winkel bij één vestiging gedurende 4 tot 6 weken, proef de resultaten zelf blind tegen uw Dough DNA Sheet-standaard, en beslis dan pas of de kostenbesparingen het toegevoegde logistieke risico waard zijn bij uw daadwerkelijke aantal vestigingen.

Deze week: bouw uw eigen 4 kostenblokken met uw echte cijfers, zelfs ruwweg, en bereken wat uw break-even-aantal vestigingen daadwerkelijk is — vergelijk het dan met hoeveel vestigingen u van plan bent te hebben over 3 jaar, zodat u vandaag weet of u bouwt naar een voor-altijd-in-de-winkel-bedrijf

of een centrale keuken waarvoor u nu al ruimte moet gaan zoeken.

Zet Het In Praktijk

1

Tel uw arbeidsuren voor productie in de winkel per week per vestiging op en vermenigvuldig met uw volledig belaste uurloonkosten.

2

Haal uw fermentatieverspillingskosten van Hoofdstuk 2 per vestiging op om het tweede kostenblok in te vullen.

3

Prijs de huur, apparatuur en vaardige arbeid van een hypothetische centrale keuken om het vaste-kostenblok te bouwen.

4

Schat een wekelijkse distributiekost per vestiging (busje, chauffeur, brandstof, gekoelde verpakking) voor het vierde blok.

5

Bereken uw eigen Commissary Break-Even-aantal vestigingen en vergelijk het met uw driejarige vestigingsplan.

HOOFDSTUK 4

Ovencapaciteit Is Uw Capaciteit

U kunt niet beheren wat u niet meet.

— TOEGESCHREVEN AAN PETER DRUCKER

Eigenaren die een groeimuur raken, zeggen uiteindelijk een variant van hetzelfde: "we hadden het druk maar verdienden die avond geen geld." 9 van de 10 keer is het echte verhaal dat de eetzaal meer mensen kon plaatsen dan de oven daadwerkelijk kon voeden, en dat niemand ooit de wiskunde had gedaan om de mismatch op te merken voordat het hen een volgeboekte, ondermaats verdienende zaterdag kostte.

Stel u de scène voor, want die is bekend bij bijna elke groeiende pizzeria: elke tafel vol, een wachtlijst van 15 minuten bij de deur, bediening die snel beweegt, en toch stapelen de bonnen in de keuken zich sneller op de schepprail op dan de oven ze kan wegwerken. Klanten wachten 40 minuten op een pizza die 10 minuten zou moeten duren. Sommigen lopen weg. Sommigen bestellen minder extra's omdat ze geïrriteerd zijn in plaats van ontspannen. De eigenaar kijkt naar een volle zaal en een goed omzetcijfer en neemt aan dat het bedrijf floreert, terwijl de eerlijke lezing is dat de vestiging geld op tafel liet liggen door de vraag die al bij de deur stond niet te kunnen bedienen. Dit is de meest voorkomende capaciteitsmisdiagnose specifiek bij pizza, omdat het knelpunt van pizza zo vaak onzichtbaar is — het is geen ontbrekende kassa, geen ontbrekende bediende, of geen ontbrekende tafel. Het is een doos die slechts zoveel hitte kan vasthouden en zoveel werk per uur kan doen, en dat getal wordt zelden berekend totdat het al maandenlang een probleem is geweest.

Uw oven heeft een hard getal: pizza's per uur. Dat getal is geen zacht doel — het is het absolute plafond op de omzet van uw vestiging voor elk gegeven uur, ongeacht hoeveel personeel u

aanneemt, hoeveel tafels u heeft, of hoe goed uw marketing is. Een eetzaal met 80 zitplaatsen en een oven die 60 pizza's per uur kan, is functioneel een restaurant van 60 pizza's per uur in een kostuum van 80 zitplaatsen.

De berekening is **de Peel-to-Plate Rate**, en die is opgebouwd uit 3 inputs: baktijd per pizza (de minuten die het fysiek in de oven zit), dek- of vloercapaciteit (hoeveel pizza's tegelijk in de oven passen), en de laad-/losoverhead — de seconden die een vaardige pizzaiolo besteedt aan het erin doen van een pizza en het eruit halen van een andere, wat meer betekent dan eigenaren denken omdat het dode tijd is waarin de oven niet aan het koken is. Een houtgestookte Napolitaanse oven kan een pizza in 90 seconden bakken maar past er slechts één, misschien 2, tegelijk, en vereist een zeer vaardige schepoperator om de laad-/losoverhead laag te houden. Een dekooven kan in 6–8 minuten bakken maar 6 pizza's over 2 dekken passen, en een minder ervaren operator tolereren. Deze produceren zeer verschillende doorvoercijfers die eigenaren zelden expliciet berekenen — ze voelen gewoon de oven "traag worden" op een drukke avond zonder het werkelijke plafond te kennen dat ze raken.

PEEL-TO-PLATE RATE

(Dekcapaciteit ÷ baktijd in minuten) × 60, naar beneden aangepast voor laad-/losoverheadseconden per pizza, geeft produceerbare pizza's per uur.

Ter illustratie: een gasoven met 2 dekken, 4 pizza's per dek, 7 minuten baktijd, met 20 seconden gemiddelde laad-/losoverhead per pizza afgehandeld door één ervaren pizzaiolo die beide dekken bewerkt. 8 pizza's die tegelijk koken, elk 7 minuten kostend plus de overheadtijd om erin te komen — in de praktijk produceert deze oven, goed gerund, ongeveer 55–60 pizza's per uur op volle toeren, maar alleen als de pizzaiolo nooit hoeft te stoppen om ook te preppen, de telefoon te beantwoorden, of een verkeerd verstuurd bonnetje op te lossen. Voeg een tweede persoon toe puur toegewijd aan laden en trekken en u kunt dat richting 65–70 duwen, omdat het knelpunt nooit echt de fysica van de oven was, het was de ene mens die het beheerde.

Dit is het inzicht dat zou moeten veranderen hoe u denkt over capaciteitsuitgaven: een tweede oven is heel vaak goedkoper dan meer zitplaatsen. 20 zitplaatsen toevoegen aan een eetzaal betekent meer meubilair, meer vloeroppervlak (huur), meer bedieningspersoneel, en doet niets voor uw doorvoerplafond als de keuken nog steeds niet meer pizza's per uur kan produceren om die zitplaatsen te vullen. Een tweede dekooven daarentegen kan kosten wat 3 maanden van de extra huur voor die

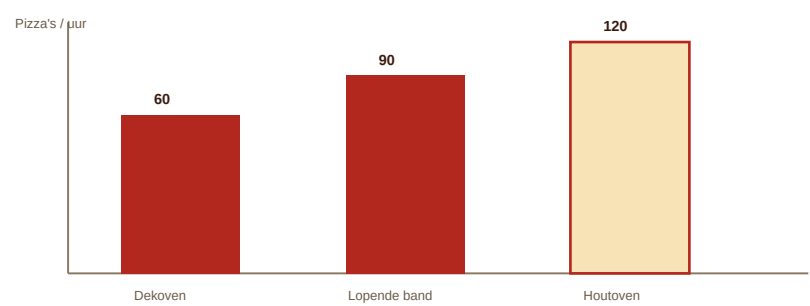
uitgebreide eetzaal zou kosten, en tilt direct uw omzetplafond op voor elk resterend uur dat u het bedrijf runt. Eigenaren komen vaker aan de verkeerde kant van deze afweging terecht dan ze zouden verwachten — een mooie uitgebreide eetzaal die nog steeds vastloopt bij precies dezelfde 60 pizza's per uur als vóór de renovatie, omdat niemand de oven aanraakte.

Het is ook de moeite waard om de 2 verschillende capaciteitsproblemen te scheiden waarmee een groeiende eigenaar wordt geconfronteerd, omdat ze verschillende oplossingen vereisen. De eerste is stabiele-toestand-doorvoer — kan uw oven een gegeven pizza's-per-uur-tempo 3 of 4 uur achtereen volhouden zonder dat de pizzaiolo opbrandt of de kwaliteit afglijdt naarmate vermoeidheid intreedt. De tweede is piekminuut-uitbarstingscapaciteit — het venster van 15 minuten om 19:45 uur waarin de bestelling van elke tafel binnen enkele ogenblikken van elkaar in de keuken landt, wat net zozeer een wachrijprobleem is als een doorvoerprobleem, en dat een tweede, kleinere oven puur toegewijd aan het opvangen van piekuitbarstingen goedkoper kan oplossen dan het verdubbelen van de voetafdruk van uw hoofdoven. Eigenaren van meerdere vestigingen die hun ergste vrijdagavondopstoppen oplossen, ontdekken vaak dat de oplossing helemaal niet is de hoofdoven te vervangen, maar een compacte secundaire dekken toe te voegen, gedimensioneerd om alleen de top van de piek van 15 minuten af te scheren, die de rest van de week koud draait.

Bouw **de Peak-Hour Capacity Planner** voor uw eigen vestiging: neem uw Peel-to-Plate Rate (pizza's/uur bij volle inspanning) en vergelijk die met uw daadwerkelijke piekuurordervolume uit uw

POS-gegevens over de laatste 8 weekends. Als uw piekuur regelmatig 90%+ van uw berekende doorvoerplafond raakt, bent u niet onderbezet bij de kassa of de deur — u bent ovenbeperkt, en geen hoeveelheid bedieningspersoneel aannemen zal een vrijdagavond oplossen die daadwerkelijk beperkt wordt door hoe snel deeg een dek kan verlaten. Als uw piekuur comfortabel onder 70% van het plafond ligt, ligt uw knelpunt elders — waarschijnlijk bedieningssnelheid, beschikbaarheid van bezorgchauffeurs, of vraag zelf — en een tweede oven zou een duur antwoord zijn op een vraag die niemand stelde.

Deze week: bereken uw eigen Peel-to-Plate Rate met uw daadwerkelijke baktijd, dekcapaciteit, en eerlijke laad-/losoverhead, haal dan uw laatste 8 weekends van piekuurorderaantallen op uit uw POS en kijk hoe dicht u bij het plafond opereert. Als u boven de 85% zit, begin met het prijzen van een tweede oven voordat u een grotere eetzaal gaat prijzen.



PEEL-TO-PLATE RATE PER OVENSOORT — HET GETAL DAT HET WERKELIJKE CAPACITEITSPLAFOND VAN UW VESTIGING BEPAALT

Aan De Slag

1

Bereken uw Peel-to-Plate Rate uit uw daadwerkelijke baktijd, dekapaciteit en eerlijke laad-/losoverhead.

2

Haal uw laatste 8 weekends van piekuurorderaantallen op uit uw POS.

3

Vergelijk het piekuurvolumen met uw doorvoerplafond als percentage.

4

Als u boven de 85% zit, vraag een offerte voor een tweede oven voordat u een grotere eetzaal priist.

5

Als u onder de 70% zit, kijk naar bedieningssnelheid en chauffeursbeschikbaarheid in plaats van de oven.

HOOFDSTUK 5

Menu-economie Van Een Pizzamenu

Eenvoud is de ultieme verfijning.

— TOEGESCHREVEN AAN LEONARDO DA VINCI

Pizzamenu's hebben een specifieke manier om te sterven door duizend kleine toevoegingen. Een vaste klant vraagt om extra champignons, en de eigenaar zegt ja omdat nee zeggen tegen een topping bekrompen aanvoelt. Een nieuwe pizzaiolo wil zijn signatuurcreatie toevoegen. Een trendartikel zegt dat truffelolie een moment beleeft. Geen van deze individuele beslissingen voelt alsof het iets kost, en elk ervan, alleen, doet dat ook niet. Gezamenlijk, over 2 of 3 jaar, veranderen ze een strak, winstgevend, gemakkelijk uit te voeren menu van 14 pizza's in een uitdagend menu van 30 items waar niemand — niet de eigenaar, niet de managers, niet de nieuwe medewerkers bij vestiging 3 — daadwerkelijk weet welke items geld verdienen.

Een nuttige diagnostische vraag voor een eigenaar in deze positie: geef het gedrukte menu aan de nieuwste pizzaiolo en vraag hem de juiste toppinggewichten voor elk item te noemen zonder iets op te zoeken. Hoeveel zou hij goed hebben? Bij een enkele goed gerunde vestiging is het antwoord gewoonlijk "de meeste ervan," omdat herhaling en nabijheid tot de eigenaar de gaten opvullen die geschreven specificaties openlaten. Bij een bedrijf met 3 vestigingen waar datzelfde menu is gekopieerd naar 2 andere locaties gerund door mensen die de oorspronkelijke eigenaar nooit de recepten op gevoel hebben zien bouwen, daalt het eerlijke antwoord snel — en het daalt het snelst bij precies die low-volume items die zo zelden worden besteld dat niemand genoeg herhaling krijgt om spiergeheugen eromheen op te bouwen, wat precies het dode-gewicht-kwadrant is dat dit hoofdstuk op het punt staat te identificeren.

Stel u een pizzaiolo voor bij een 2 maanden oude derde vestiging, midden in de vrijdagdrukte, starend naar een bon voor een pizza die ze precies 2 keer eerder heeft gemaakt. Ze grijpt naar "een royale handvol" van een speciale kaasmix omdat dat is wat de receptenkaart zegt, en royaal betekent iets anders voor haar dan het betekende voor de eigenaar die de kaart 2 jaar en één buurt verderop schreef. Niemand merkt de extra 20 gram die avond. Iedereen merkt het, uiteindelijk, op de kaasfactuur van het einde van het jaar.

De kerneconomie van een pizzamenu loopt door één ingrediënt meer dan enig ander: kaas. Mozzarella is gewoonlijk de enkel grootste variabele kostenpost op uw pizza-winst-en-verliesrekening, en het is ook het ingrediënt dat het meest kwetsbaar is voor wat dit boek **toppingkruip** noemt — de langzame, onzichtbare groei in de gemiddelde grammen kaas en toppings die op elke pizza gaan naarmate personeel wisselt en "een royale handvol" steeds royaler geïnterpreteerd wordt telkens wanneer een nieuwe medewerker een oude medewerker het net iets zwaarder dan de specificatie ziet doen. Een pizza gespecificeerd op 120g mozzarella die over 18 maanden afdrijft naar 145g, vermenigvuldigd over elke verkochte pizza, is een marge-lek dat niemand opmerkt op een enkele bon en iedereen opmerkt op het jaarlijkse voedselkostenpercentage.

Het instrument is **de Slice Margin Matrix** — elke pizza op uw menu, uitgezet op 2 assen: bijdragemarge in euro's, en verkoopvolume als aandeel van totale pizzaverkoop. Dit produceert 4 kwadranten, en elk vertelt u iets anders om te doen. Hoge marge, hoog volume: uw sterren — bescherm deze, laat

hun specificatie nooit afdrijven, presenteer ze prominent. Hoge marge, laag volume: verborgen winnaars — een kleine push in menuplaatsing of personeelsaanbeveling waard om volume te laten groeien. Lage marge, hoog volume: uw probleemkinderen — deze vreten uw voedselkostenpercentage op precies omdat klanten ervan houden, en ze hebben ofwel een kleine, voorzichtige prijsaanpassing ofwel een specificatie-aanscherping nodig, geen verwijdering. Lage marge, laag volume: dood gewicht — de pizza's die bestaan omdat iemand er ooit van hield, die prepcomplexiteit, voorraaditems, en menuverwarring toevoegen zonder hun plaats te verdienen.

Ter illustratie: een Margherita geprijsd op €11, kostend €3,20 aan ingrediënten inclusief 130g mozzarella tegen €9,40/kg, levert een bijdragemarge van €7,80 — en als het uw topverkoper is, is dat een ster. Een "4 Vlezen Deluxe" geprijsd op €16, geladen met 180g mozzarella plus salami, ham, spek, en worst, kan €7,90 aan ingrediënten kosten — een bijdragemarge van slechts €8,10, nauwelijks meer euro's dan de Margherita ondanks een 45% hogere prijs, en als het ook een high-volume item is, is het stilletjes de slechtste pizza op uw menu om meer van te verkopen, niet de beste, puur omdat de toppingkosten sneller schalen dan de prijs.



DE SLICE MARGIN MATRIX — ELKE PIZZA UITZETTEN OP BIJDRAGEMARGE EN VERKOOPVOLUME

Dit is waarom een korter menu een langer menu consistent overtreft bij meerdere vestigingen, en het is eigenlijk geen esthetisch argument — het is een uitvoeringsargument. Een menu van 14 items betekent dat elke pizzaiolo bij elke vestiging elke specificatie accuraat in zijn hoofd kan houden. Een menu van 30 items betekent dat specificaties leven op kaarten die niemand controleert tijdens een vrijdagdrukte, kaasportie's op elke vestiging anders afdrijven omdat het personeel van elke vestiging zijn eigen steno heeft ontwikkeld voor de items die ze minder vaak maken, en uw Slice Margin Matrix onmogelijk actueel te houden wordt omdat een derde van de items te zelden verkoopt om überhaupt een betrouwbaar margebeeld te genereren.

Draai de Slice Margin Matrix op uw volledige menu, ter illustratie over, zeg, 22 items: u zult heel vaak ontdekken dat 6 tot 8 ervan in het dode-gewicht-kwadrant zitten, samen bijdragend aan minder dan 3% van de totale pizzaverkoop terwijl ze een volledig aandeel dragen van uw voorraadcomplexiteit, pretrainingstijd, en specificatie-afrijfrisico. Het snijden van die items kost u zelden betekenisvolle omzet — het meeste van dat volume migreert naar uw sterren en verborgen winnaars, die al uw beste-marge-items zijn — terwijl het de training bij elke vestiging die u probeert te openen betekenisvol vereenvoudigt.

Bijgerechten en drankjes verdienen ook een plaats in deze analyse, omdat ze vaak de stille winstmotor zijn die een pizzamenu subsidieert dat geprijsd is voor concurrentievermogen in plaats van pure marge. Een knoflookknoopjesmandje of een bijgerecht-salade draagt vaak een bijdragemargepercentage ver boven elke pizza op het menu, simpelweg omdat de ingrediëntkosten laag zijn en klanten een bijgerecht niet prijsvergelijken met een concurrent op de manier waarop ze mentaal een Margherita prijsvergelijken. Een blikje of tapdrank levert op vergelijkbare wijze routinematig een bijdragemarge boven de 70%. Niets hiervan komt naar voren als uw margeanalyse alleen naar pizza's kijkt — en het betekent dat een manager die puur gericht is op pizzaverkooppvolume het verkeerde getal optimaliseert, terwijl een manager die getraind is om bij elke bestelling een bijgerecht en een drankje voor te stellen, stilletjes uw totale vestigingsmarge meer beschermt dan enige pizza-specifieke beslissing zou kunnen.

Deze week: bouw de vier-kwadranten-matrix voor uw daadwerkelijke menu met behulp van uw laatste 90 dagen aan item-niveau verkoopgegevens en uw echte ingrediëntkosten per pizza — niet uw veronderstelde kosten, uw daadwerkelijke huidige kaas- en toppinggewichten, gewogen als u niet recent gecontroleerd heeft. Identificeer uw dode-gewicht-kwadrant en beslis, voor elk item erin, of het zijn plaats verdient op een menu waarvan u een tweede en derde vestiging op het punt staat te vragen perfect uit te voeren.

SLICE MARGIN MATRIX — VOORBEELDMENU

Pizza	Voedselkosten	Menuprijs	Marge
Margherita	€1,40	€9,50	85%
Pepperoni	€2,10	€11,00	81%
4 kazen	€2,60	€12,50	79%
Prosciutto & rucola	€3,30	€14,00	76%
Doel gemiddelde menu	—	—	80%+

Deze Week

1

Haal 90 dagen aan item-niveau verkoopgegevens op en uw echte, huidige ingrediëntkosten per pizza — weeg de kaas als u niet recent heeft gecontroleerd.

2

Zet elke pizza uit op de 4 kwadranten van de Slice Margin Matrix: sterren, verborgen winnaars, probleemkinderen, dood gewicht.

3

Identificeer de items die in het dode-gewicht-kwadrant zitten en beslis of elk zijn plaats verdient.

4

Controleer uw bijgerecht- en drankmarges en train personeel om bij elke bestelling er één van elk voor te stellen.

5

Snij bevestigde dode-gewicht-items en vereenvoudig het menu voordat u een tweede of derde vestiging erop traint.

HOOFDSTUK 6

Het Platformprobleem: Bezorgeconomie

Prijs is wat u betaalt. Waarde is wat u krijgt.

— WARREN BUFFETT

De eerste keer dat een eigenaar een bezorgplatformafschrift naast interne ordergegevens legt, volgt gewoonlijk een lange stilte. Niet omdat het commissiepercentage een verrassing is — de meeste eigenaren kunnen het aandeel van hun platform uit het hoofd citeren, ergens tussen de 20% en 35% afhankelijk van de deal en de markt. De stilte komt wanneer ze zien wat die commissie daadwerkelijk doet met de marge van een pizza zodra die bovenop ingrediëntkosten, verpakking, en de betalingsverwerkingskosten van het platform wordt gestapeld, en ze beseffen dat een pizza die winstgevend lijkt op het menu bijna break-even kan zijn, of erger, op het moment dat hij via een platform vertrekt.

Hier is de rekensom die de meeste eigenaren niet expliciet hebben gemaakt. Neem een pizza geprijsd op €14 in de winkel. Ingrediëntkosten, ter illustratie, €4,10. Verpakking voor bezorging, nog eens €0,35 die u niet betaalt voor een eetzaalorder. Een platformcommissie van 28% op de €14 komt neer op €3,92. Voeg het betalingsverwerkingsaandeel van het platform toe, vaak gebundeld maar ongeveer 2–3% extra, noem het €0,35. Totale kosten om die pizza via het platform te bezorgen: €8,72, wat een bijdragemarge van €5,28 achterlaat — tegenover €9,55 voor dezelfde pizza verkocht in de winkel. De platformpizza verdient 55% van wat de winkelpizza verdient, op dezelfde ingrediënten, dezelfde arbeid om te maken, dezelfde oventijd. Draai genoeg volume door dat kanaal zonder de kloof te begrijpen en een vestiging kan een drukke, volgeboekte avond raken en toch een teleurstellende week posten, omdat "druk" en

"winstgevend" stilletjes verschillende vragen zijn geworden afhankelijk van welk kanaal de order doorkwam.

CHANNEL P&L PER ORDER

**Menuprijs – ingrediëntkosten –
bezorgverpakking – platformcommissie –
betalingsverwerkingskosten = bijdragemarge,
apart berekend per kanaal.**

Het instrument is **de Channel P&L Per Order** — dezelfde pizza, dezelfde ingrediënten, doorgedraaid door elk kanaal dat uw vestiging daadwerkelijk gebruikt (eetzaal, afhaal, eigen bezorging, en elk platform van derden apart, omdat hun commissiestructuren zelden overeenkomen), zodat u bijdragemarge per kanaal kunt zien in plaats van een enkel gemengd gemiddelde dat het probleem verbergt. Gemengde gemiddelden zijn gevaarlijk precies omdat ze gezond kunnen lijken — een vestiging die 40% van de orders via een platform draait tegen 55% van volledige marge, gemengd met 60% van de orders tegen volledige marge in de winkel en afhaal, toont nog steeds een algehele marge die acceptabel lijkt op de maandelijkse winst-en-verliesrekening terwijl het maskeert dat bijna de helft van uw groei in ordervolume door het kanaal komt dat u het minst per pizza betaalt.

Dit betekent niet dat u met de platforms moet stoppen — dat zou de verkeerde les zijn om te trekken, omdat bereik echt is en

nieuwe klantwerving via een platform vaak de enige betaalbare manier is waarop een nieuwe tweede of derde vestiging überhaupt ontdekt wordt in de eerste paar maanden. Wat het betekent, is platforms weloverwogen runnen, voor het werk waar ze daadwerkelijk goed in zijn, in plaats van ze standaard als uw primaire kanaal te behandelen omdat dat gebeurde zonder dat iemand het besliste. Platforms zijn uitstekend in bereik — een klant in een nieuwe buurt die ontdekt dat uw tweede vestiging bestaat, bladert door een categoriepage, probeert u voor het eerst met lage betrokkenheid. Ze zijn duur als een terugkerende-klantkanaal, omdat elke enkele order van een trouwe vaste klant nog steeds diezelfde 28% commissie betaalt, voor altijd, tenzij u er iets aan doet.

Dat "iets" is **het directe-bestelling-migratieplan**: een weloverwogen reeks om een klant te verplaatsen van hun eerste platformorder naar een directe relatie met uw vestiging, zonder te doen alsof het platform niet bestaat. Stap één, elke doos die via een platform de deur uitgaat, draagt nog steeds een kaartje of een gedrukte inlegvel die een bescheiden, echte prikkel aanbiedt — zeg 10% korting — voor direct bestellen de volgende keer, omdat de voorwaarden van het platform doorgaans korting op hun eigen kanaal verbieden maar zelden verbieden dat u uw eigen kanaal promoot. Stap 2, uw eigen bestelsysteem (website of app) moet minstens zo snel en gemakkelijk zijn als dat van het platform, omdat een klant die directe bestelling één keer probeert en het onhandig vindt, permanent terugkeert naar het platform en u niets vertelt over waarom. Stap 3, volg het — het aandeel terugkerende klanten dat is overgeschakeld van platform-eerst

naar direct-eerst bestellen, is een getal dat het waard is om maandelijks per vestiging te volgen, omdat het de beste voorspeller is of uw margestructuur na verloop van tijd naar de voorwaarden van het platform of de uwe neigt.

Ter illustratie, een vestiging die deze migratie weloverwogen lanceert — inlegkaartjes, een echt snelle directe bestelstroom, en personeel getraind om het bij afhaal te noemen — kan verschuiven van 65% platformordersaandeel naar 48% platformordersaandeel over 8 maanden, zonder daling in totaal ordervolume, omdat de orders niet verdwenen, ze verplaatsten alleen naar een kanaal dat bijna dubbele marge per pizza betaalt. Bij een vestiging die 1.800 pizza's per maand maakt, is het verschuiven van zelfs 15 procentpunten volume van platform naar direct, bij het ongeveer €4,30 margeverschil hierboven berekend, ongeveer €1.160 per maand waard aan teruggewonnen bijdragemarge — geld dat er altijd al was, gewoon de deur uit betaald aan een platformcommissie in plaats van in het bedrijf te blijven.

Nog een onderscheid dat het waard is expliciet te maken, omdat eigenaren het constant door elkaar halen: niet alle platformcommissiestructuren zijn gelijk, en eigenaren van meerdere vestigingen hebben hefboomwerking die eigenaren van één vestiging niet hebben. Zodra u 3, 4, 5 vestigingen via hetzelfde platformaccount runt, heeft u een echte onderhandelingspositie — echte, vergelijkbare volumegegevens over meerdere locaties die een platformaccountmanager intern kan gebruiken om een lager gemengd tarief te rechtvaardigen, vooral als u bereid bent u te binden aan uitgelichte plaatsing of

exclusiviteit op één platform boven een concurrent. Weinig onafhankelijke eigenaren vragen dit ooit. Pizzeria's met meerdere vestigingen hebben een commissieverlaging van 2 tot 4 procentpunten veiliggesteld simpelweg door hun eigen Channel P&L Per Order-gegevens aan een platformvertegenwoordiger te presenteren en direct te vragen, gewapend met cijfers in plaats van een vage klacht dat de kosten hoog zijn.

Deze week: haal een van uw best verkopende pizza's op en draai de Channel P&L Per Order door elk kanaal waarop uw vestiging daadwerkelijk verkoopt, met uw echte commissiepercentages en echte verpakkingskosten. Als u nog geen directe-bestellingsprikkels heeft die in elke platformdoos uitgaat, schrijf de tekst voor het inlegkaartje vandaag — het kost bijna niets en het is de eerste stap van een migratieplan dat jarenlang samengesteld rendeert.

Aan De Slag

1

Draai de Channel P&L Per Order op een best verkopende pizza door eetzaal, afhaal, eigen bezorging en elk platform apart.

2

Vergelijk de echte bijdragemarge per kanaal met uw gemengde maandelijkse gemiddelde om te zien wat het verbergt.

3

Schrijf inlegkaartjestekst die een echte directe-bestellingskorting aanbiedt en stop het deze week in elke platformdoos.

4

Test de bestelstroom van uw eigen website of app op snelheid tegen die van het platform, en verhelp elke wrijving die u vindt.

5

Als u 3 of meer vestigingen runt, vraag een ontmoeting met uw platformvertegenwoordiger aan en breng uw eigen Channel P&L-gegevens mee.

HOOFDSTUK 7

Eigen Bezorging, Platformbezorging Of Alleen Afhaal

*Niet alles wat geteld kan worden telt, en
niet alles wat telt kan geteld worden.*

— TOEGESCHREVEN AAN WILLIAM BRUCE CAMERON

Elke uitvoeringsbeslissing in dit bedrijf wordt geframed als een afstandsvraag, en dat is het verkeerde frame. Eigenaren vragen "hoe ver moeten we bezorgen?" alsof afstand alleen winstgevendheid bepaalt, en stellen een bezorgstraal in op een kaart — 3 kilometer, 5 kilometer — gebaseerd op onderbuikgevoel over hoe ver "redelijk" is. De daadwerkelijke drijver van bezorgwinstgevendheid is geen afstand. Het is dichtheid: hoeveel bezorgbare orders zich binnen welke straal u ook trekt bevinden, omdat de kosten van een bezorgchauffeur worden gedomineerd door tijd, en tijd wordt gedomineerd door hoe ver opeenvolgende afleveringen van elkaar liggen, niet door hoe ver welke enkele aflevering ook van de winkel ligt.

Het instrument is **het Density-Radius Model**: in plaats van eerst een straal te tekenen en te hopen op dichtheid, berekent u de minimale orderdichtheid — orders per vierkante kilometer per piekuur — die uw bezorgmodel nodig heeft om break-even te draaien op chauffeurskosten, en controleert u vervolgens of uw daadwerkelijke of geprojecteerde orderpatroon die lat haalt voordat u zich überhaupt vastlegt op eigen bezorging. Begin bij uw volledig belaste chauffeurskosten per uur, inclusief lonen, voertuigkosten of kilometervergoeding, en verzekering — ter illustratie, €19/uur alles inbegrepen voor een in dienst zijnde chauffeur met een bedrijfsscooter. Als die chauffeur, bij de echte straatdichtheid en snelheidslimieten van uw vestiging, 3,5 afleveringen per uur kan voltooien, zijn uw kosten per bezorging €5,43 voordat er ook maar één euro platformcommissie wordt vermeden.

DENSITY-RADIUS MODEL

Kosten per bezorging = volledig belaste chauffeurskosten per uur ÷ haalbare afleveringen per uur, vergeleken met de bezorgkosten van het platform om de break-even-orderdichtheid te vinden.

Vergelijk dat met de bezorgkosten van uw platform aan u als handelaar, of de commissieverhoging die platforms rekenen voor hun eigen bezorging — als platformbezorging u het equivalent van €4,80 per order kost en uw eigen bezorgmodel, bij uw daadwerkelijke dichtheid, €5,43 kost, is het runnen van uw eigen vloot niet automatisch de winst die het emotioneel aanvoelt; het is een beslissing die het echte dichtheidsgetal nodig heeft, niet de aanname dat "onze eigen chauffeur moet wel goedkoper zijn dan de app."

Dit is precies waarom dezelfde bezorgbeslissing bij de ene vestiging correct kan zijn en bij de andere fout voor hetzelfde merk. Een eerste vestiging in een dichte stedelijke kern kan gemakkelijk winstgevende eigen bezorging draaien bij een straal van 2,5km met 4 afleveringen per uur makkelijk haalbaar. Een tweede vestiging op een locatie met lagere dichtheid in een voorstad, geopend omdat de huur aantrekkelijk was, kan slechts 2 afleveringen per uur over dezelfde straal ondersteunen — wat betekent dat eigen bezorging bijna dubbel zoveel kost per order bij die vestiging, en de juiste keuze daar is afhaal-voorop met

platformbezorging die de rest dekt, ook al is het "hetzelfde merk" dat "dezelfde pizza" maakt.

Voertuigkeuze doet er ook meer toe dan eigenaren het krediet geven, en het interageert direct met dichtheid. Een scooter- of fietskoerier kan door precies de smalle straten en lastige parkeergelegenheid weven die een auto langzaam en duur maken in een dicht stedelijk verzorgingsgebied, vaak een hogere afleveringen-per-uur-tempo bereikend dan een auto zou doen in hetzelfde gebied ondanks minder orders per rit vervoerend — terwijl een auto of kleine bestelwagen zijn kost verdient in een verzorgingsgebied met lagere dichtheid, langer traject, waar één multi-orderrit die meer grond bestrijkt, meerdere korte scooterritten verslaat. Match het voertuig aan het dichtheidsprofiel dat u heeft berekend, niet aan welk voertuig ook maar toevallig op de parkeerplaats staat.

Verpakkingsdichtheid doet er ook toe, en het is een hendel die eigenaren onderbenutten. Een chauffeur die 3 orders in één geïsoleerde tas-rit kan meenemen, omdat ze toevallig door hetzelfde gebouw of aangrenzende straten routeren, verdubbelt effectief hun doorvoer per uur vergeleken met 3 afzonderlijke enkele-orderritten. Route-bundelingssoftware die nabijgelegen orders groepeerd in één rit — in plaats van strikt eerst-in-eerst-uit te verzenden — is een van de veranderingen met de hoogste hefboomwerking en laagste kosten die een eigenaar die zijn eigen bezorgvloot runt kan maken, omdat het het dichtheidsprobleem direct aanpakt zonder een enkele nieuwe klant nodig te hebben.

Ter illustratie, draai het Density-Radius Model voor een hypothetische tweede vestiging: piekuur-ordervolume van 22 orders over een verzorgingsgebied van 4km^2 , wat een dichtheid geeft van $5,5\text{ orders/km}^2/\text{uur}$. Bij de haalbare snelheid en stoptijd van uw chauffeur ondersteunt die dichtheid ongeveer 3,2 afleveringen per chauffeur per uur — comfortabel boven de break-even van uw €19/uur-chauffeur van ongeveer 2,9 afleveringen/uur nodig om de bezorgkosten van uw platform te verslaan. Eigen bezorging haalt hier de lat. Draai hetzelfde model op een vestiging met 9 orders over hetzelfde verzorgingsgebied van 4km^2 — dichtheid van $2,25\text{ orders/km}^2/\text{uur}$, ver onder de drempel — en afhaal-plus-platform is zeer waarschijnlijk de winstgevendere keuze, ook al voelt het als een stap terug van "onze eigen chauffeurs hebben" als merkverklaring.

Er is een hybride optie die het waard is expliciet te noemen, omdat eigenaren dit vaak als een binaire keuze behandelen terwijl het dat niet is: draai eigen bezorging binnen een strakke, hoge-dichtheid binnenste straal waar de afleveringen-per-uur-wiskunde duidelijk wint, en geef alles voorbij die ring over aan het bezorgnetwerk van een platform, dat de lage-dichtheid, lange-traject-orders absorbeert waar uw eigen chauffeur toch geld op zou verliezen. Dit geeft u het margevoordeel van eigen bezorging waar het daadwerkelijk loont, en de grotere chauffeurspool van het platform voor de orders waar afstand alleen de economie van welke enkele-chauffeur ook maar zwak maakt, zonder een alles-of-niets-beslissing over uw hele verzorgingsgebied af te dwingen. Verschillende pizzeria's met

meerdere vestigingen draaien precies deze splitsing, en tekenen de binnenste ring elke 6 maanden opnieuw naarmate hun eigen orderdichtheidsgegevens updaten.

Deze week: breng uw daadwerkelijke piekuur-bezorgorders in kaart tegen uw straal voor elke vestiging en bereken echte orders per vierkante kilometer per uur, vergelijk dan de afleveringen-per-uur die uw chauffeur realistisch kan bereiken met de chauffeurskosten nodig om de bezorgeconomie van uw platform te verslaan. Stel geen straal in op gevoel opnieuw — stel hem in op het dichtheidsgetal.

Deze Week

1

Breng uw piekuur-bezorgorders in kaart tegen uw huidige straal en bereken orders per vierkante kilometer per uur.

2

Bereken uw volledig belaste chauffeurskosten per uur, inclusief lonen, voertuig en verzekering.

3

Schat realistische afleveringen per uur bij de daadwerkelijke straatdichtheid van uw vestiging en werk uw kosten per bezorging uit.

4

Vergelijk dat cijfer met de bezorgkosten van uw platform om te beslissen of eigen bezorging de lat haalt.

5

Als de dichtheid hoog is in een deel van uw straal en laag elders, teken een binnenste eigen-bezorging en geef de rest aan het platform.

HOOFDSTUK 8

De Doos Is Het Product Bij Bezorging

De details zijn niet de details. Ze maken het ontwerp.

— TOEGESCHREVEN AAN CHARLES EAMES

Een pizza die de oven perfect verlaat en 30 minuten later teleurstellend voor de deur van een klant aankomt, is geen kookmislukking. Het is een verpakkingsmislukking, en het is een van de meest ondergeïnvesteerde problemen in de hele bezorgketen, omdat de doos één keer wordt gekozen, vroeg, gewoonlijk op prijs, en daarna nooit meer wordt herzien zelfs als de rest van de bezorgoperatie eromheen volwassen wordt.

Stoom is de vijand, en het is een voorspelbare. Een hete pizza genereert vocht terwijl het in een verzegelde doos zit — de resterende hitte van de korst drijft waterdamp uit de saus en kaas, en als die damp nergens heen kan, condenseert die aan de binnenkant van het deksel en druppelt terug op de pizza, waardoor een krokante bodem binnen enkele minuten zacht wordt. Dit is waarom een pizza die echt uitstekend was toen die uw oven verliet, 15 minuten later kan aankomen met een onderkorst die van krokant naar gestoomd-slap is gegaan, buiten de schuld van het recept, het deeg, of de chauffeur — puur een functie van doosontwerp en reistijd die slecht op elkaar inwerken.

De oplossing ligt in ventilatie, en ventilatie is een ontwerpprobleem met een juist antwoord dat afhangt van uw specifieke doos, het specifieke vochtgehalte van uw pizza, en uw specifieke typische reistijd. Dit is **de Fifteen-Minute Box Test** — een eenvoudig, herhaalbaar protocol dat elke vestiging zou moeten draaien wanneer die van doosleverancier verandert, doosontwerp wijzigt, of betekenisvol zijn gemiddelde bezorgtijd verandert. Bak een standaardpizza volgens uw normale specificatie. Verpak hem precies zoals u zou doen voor een echte bezorgorder. Laat hem verzegeld staan voor de duur van

de daadwerkelijke gemiddelde bezorgtijd van uw vestiging. Aan het einde van die tijd opent u de doos en beoordeelt u hem tegen 4 criteria: korsttextuur, zichtbare condensatie op het deksel, kaas- en toppingsverschuiving, en temperatuur in het midden van de pizza met een steekthermometer.

De Fifteen-Minute Box Test Uitvoeren

- 1 Bak een standaardpizza volgens uw normale specificatie en verpak hem precies zoals voor een echte bezorgorder.
- 2 Laat hem verzegeld staan voor de echte gemiddelde bezorgtijd van uw vestiging, opgehaald uit dispatch-gegevens.
- 3 Beoordeel korsttextuur, dekselcondensatie, toppingsverschuiving en middentemperatuur met een steekthermometer.
- 4 Herhaal met 2 of 3 alternatieve doos- of ventilatieconfiguraties, beoordeeld door een tweede persoon.
- 5 Kies de best presterende configuratie en valideer deze onafhankelijk bij elke andere vestiging.

Ter illustratie: een vestiging die 3 configuraties testte bij zijn echte gemiddelde bezorgtijd van 22 minuten, vond dat zijn bestaande onventileerde doos nat scoorde op korsttextuur met zware dekselcondensatie; een versie met 2 ventilatiegaten van dezelfde doos scoorde acceptabel stevig met lichte condensatie;

en een geventileerde doos met een gegolfde voering scoorde krokant zonder enige zichtbare condensatie. De voeringversie kostte €0,09 meer per doos dan de gewone geventileerde versie — bij 1.800 bezorgorders per maand is dat een extra uitgave van €162 per maand.

Deze week: draai de Fifteen-Minute Box Test tegen uw huidige doos en minstens één alternatieve configuratie, beoordeeld door 2 mensen onafhankelijk.

Aan De Slag

1 Haal uw echte gemiddelde bezorgtijd op uit dispatch-gegevens — niet uw beste geval.

2 Verpak een standaardpizza en laat hem precies die duur verzegeld staan.

3 Beoordeel hem op korsttextuur, dekselcondensatie, toppingsverschuiving en middentemperatuur met een steekthermometer.

4 Test op dezelfde manier minstens 2 meer doos- of ventilatieconfiguraties, beoordeeld door een tweede persoon.

5 Kies de best presterende configuratie en draai dezelfde test onafhankelijk bij elke andere vestiging.

HOOFDSTUK 9

Locatiekeuze Voor Pizza

Meet tweemaal, snijd eenmaal.

— TRADITIONEEL GEZEGDE

De duurste fout in dit hele boek is het kiezen van de verkeerde tweede locatie, omdat, anders dan een slechte degpartij of een ondermaats presterend menu-item, een slechte vestiging een meerjarige huurverbintenis is die u niet kunt oplossen met betere training of een strakkere specificatie. 4 factoren doen er meer toe voor een pizzavestiging dan voor bijna elk ander restaurantconcept. Woondichtheid binnen uw realistische bezorgstraal. Voetgangersverkeer voor inloop- en slice-handel, als dat deel is van uw model. Directe concurrentie, wat niet alleen betekent "is er een andere pizzeria op deze straat" maar een specifiekere vraag: is er al een andere pizzeria van vergelijkbare kwaliteit en prijspunt die precies dit verzorgingsgebied bedient. En gas- of stroomvoorziening voldoende voor uw oven.

Het instrument is **de Pizza Site Score** — een gewogen checklist uitgevoerd voordat u iets tekent, niet erna. Beoordeel elke kandidaatlocatie 0–5 op: woondichtheid binnen bezorgstraal, inloop-voetgangersverkeer, directe concurrentie-intensiteit, nutsvoorzieningscapaciteit voor uw ovensoort schriftelijk bevestigd door de verhuurder of een aannemersbezoek, parkeren of laadtoegang voor bezorgingen en chauffeursophaal, huur als percentage van uw realistische geprojecteerde omzet voor dat specifieke verzorgingsgebied, en zichtbaarheid en uithangbordrechten.

PIZZA SITE SCORE

**Som van 7 gewogen scores 0–5 —
woondichtheid, voetgangersverkeer,
concurrentie, nutsvoorzieningscapaciteit,
parkeren/laden, huur-tot-omzet, zichtbaarheid
— van mogelijke 35.**

Hier is het principe dat elke tweede-vestigingzoektocht zou moeten leiden: de tweede vestiging moet een kopie zijn van de eerste, geen upgrade. Ter illustratie: een eerste vestiging scoort 4 op woondichtheid, 3 op voetgangersverkeer, 4 op concurrentie, 5 op nutsvoorzieningscapaciteit, 3 op parkeren, 4 op huur-tot-omzet, 3 op zichtbaarheid — een totaal van 26 van de 35. Een kandidaat-tweede vestiging waar de eigenaar enthousiast over is, in een trendier deel van de stad, scoort 2 op dichtheid, 5 op voetgangersverkeer, 2 op concurrentie, 2 op nutsvoorzieningen, 4 op parkeren, 2 op huur-tot-omzet, en 5 op zichtbaarheid — een totaal van 22 van de 35, en cruciaal, zwak op precies de 2 zwaarst gewogen factoren.

Deze week: beoordeel uw bestaande best presterende vestiging op de Pizza Site Score om uw eigen basisprofiel vast te stellen, beoordeel dan elke vestiging die momenteel wordt overwogen tegen diezelfde basislijn.

Deze Week

1

Beoordeel uw best presterende bestaande vestiging op alle 7 Pizza Site Score-dimensies om uw basisprofiel in te stellen.

2

Beoordeel elke kandidaat-tweede-vestiging die momenteel wordt overwogen tegen diezelfde zevenpuntschecklist.

3

Laat een aannemer gas- of elektriciteitscapaciteit schriftelijk bevestigen voor de oven van elke kandidaatvestiging, niet het woord van de verhuurder.

4

Verwerp elke opwindende kandidaat die betekenisvol lager scoort dan uw basislijn op dichtheid of nutsvoorzieningscapaciteit.

5

Ver kies de kandidaat die overeenkomt met het profiel van uw eerste vestiging boven degene die simpelweg aanvoelt als een upgrade.

HOOFDSTUK 10

De Manager Die U Niet Bent

Vertrouw, maar controleer.

— RUSSISCH GEZEGDE

Dit is het hoofdstuk waar de meeste eigenaren zich tegen verzetten om zorgvuldig te lezen, omdat het eigenlijk niet over pizza gaat. Het gaat over de moeilijkste psychologische overgang bij het laten groeien van elk door de eigenaar gerund bedrijf: leren iemand anders te vertrouwen met het ding dat u met uw eigen handen heeft gebouwd, tegen een standaard waarvan u misschien nooit volledig zult geloven dat die overeenkomt met de uwe.

De oplossing is **het Manager Mandate** — een geschreven document, gegeven aan elke vestigingsmanager op dag één, dat de lijn expliciet trekt in plaats van deze te laten ontdekken via vallen en opstaan gedurende pijnlijke maanden. Het heeft 3 lijsten, niet één. Ten eerste, gestandaardiseerd en niet-onderhandelbaar: de items van uw Dough DNA Sheet, uw Slice Margin Matrix-specificaties, uw openings- en sluitingschecklists, uw gezondheids- en veiligheidsprocedures. Ten tweede, gedelegeerd en manager-eigendom: personeelsplanning binnen budget, dagelijkse leveranciersbestellingen binnen overeengekomen voorraadniveaus, klachtenafhandeling tot een gedefinieerde terugbetalingsdrempel, lokale marketingbeslissingen binnen een maandbudget. Ten derde, escaleer-onmiddellijk: alles wat een gezondheids- en veiligheidsincident betreft, een significante negatieve recensie of publieke klacht, een verzoek van een leverancier om voorwaarden te wijzigen, disciplinaire actie voor personeel voorbij een mondelinge waarschuwing, of elke uitgave boven een overeengekomen drempel.

Het tweede deel van het instrument van dit hoofdstuk is **het wekelijkse beoordelingsformaat** — een vast-agenda, tijdgebonden telefoongesprek of vergadering tussen eigenaar en elke vestigingsmanager, idealiter dezelfde dag en tijd elke week.

Deze week: schrijf het drie-lijst Manager Mandate voor uw bedrijf — gestandaardiseerd, gedelegeerd, escaleer-onmiddellijk — met echte cijfers op elke drempel, en plan de eerste wekelijkse beoordeling met vast formaat met elke vestigingsmanager die u momenteel heeft.

Aan De Slag

1

Schrijf het drie-lijst Manager Mandate: gestandaardiseerd, gedelegeerd, en escaleer-onmiddellijk, voor uw bedrijf.

2

Stel een echte euro-terugbetalingsdrempel en een echt maandelijks lokaal marketingbudget in dat uw managers kunnen besteden zonder in te checken.

3

Geef een kopie van het Mandate aan elke huidige vestigingsmanager en loop de 3 lijsten met hen door.

4

Plan de eerste dertigminuten wekelijkse beoordeling met vast formaat met elke manager, dezelfde dag en tijd elke week.

5

Neem "één ding dat goed ging" op in elke beoordeling vanaf het begin, niet alleen problemen.

HOOFDSTUK 11

Pizzaiolo's Opleiden Op Schaal

Een ketting is slechts zo sterk als zijn zwakste schakel.

— TRADITIONEEL GEZEGDE

Elke pizzeria-eigenaar heeft, op enig moment, volledig vertrouwd op één persoon. De echte oplossing is het opbouwen van een vaardigheidsprogressie die het maken van pizza verandert van een kunst die één persoon bezit in een ambacht waarin meerdere mensen systematisch kunnen worden opgeleid, met duidelijke controlepunten. Dat is **de Pizzaiolo Ladder** — een vijftraps vaardighedenmatrix die de volledige vaardighedenset opsplitst in fases die een nieuwe medewerker in een gedefinieerde volgorde kan beklimmen.

Fase één is deeg hanteren. Fase 2 is toppings en garneren. Fase 3 is de schep. Fase 4 is tempo. Fase 5 is anderen opleiden.

De Pizzaiolo Ladder, Fase Voor Fase

- 1** Fase één: deeg hanteren — portioneren, ballen en basis uitrekken, beoordeeld tegen een tolerantiechecklist.

- 2** Fase 2: toppings en garneren volgens de Slice Margin Matrix-specificaties, in de juiste volgorde van handelingen.

- 3** Fase 3: de schep — laden, lanceren en de bakking lezen zonder vervorming.

- 4** Fase 4: tempo — schep en oven tegelijk runnen onder echte servicedruk.

- 5** Fase 5: anderen opleiden, zodat gecertificeerde vaardigheid samengesteld rendeert in plaats van vastgelegd te blijven in één persoon.

Deze week: breng uw huidige pizzaioloteam eerlijk in kaart tegen de vijftraps ladder, per vestiging, en identificeer elke vestiging met minder dan 2 fase-vier-of-hoger gecertificeerde mensen.

Deze Week

1

Breng elke huidige pizzaiolo, per vestiging, eerlijk in kaart tegen de vijftraps Pizzaiolo Ladder.

2

Schrijf de geslaagd/gezakt-certificeringschecklist voor elke fase, beginnend met de scheptest van fase 3.

3

Identificeer elke vestiging met minder dan 2 fase-vier-of-hoger gecertificeerde mensen als een onmiddellijk risico.

4

Verplaats een fase-vijf-trainer naar de vestiging met de zwakste dekking in plaats van hen te laten waar al back-up bestaat.

5

Begin deze week met certificeren tegen de checklist in plaats van stagiairs door een drukke dienst heen te wuiven.

HOOFDSTUK 12

Inkoop Over Vestigingen Heen

Zet niet al uw eieren in één mand.

— TRADITIONEEL GEZEGDE

De inkooprelatie van een eigenaar met één vestiging met een meelmolen, kaasleverancier, of doosfabrikant is gewoonlijk eenvoudig en persoonlijk. Voeg een tweede en derde vestiging toe en er verandert iets dat de meeste eigenaren niet meteen opmerken: u heeft nu echt inkoopvolume, en echt inkoopvolume is waard iets voor een leverancier wat de order van één vestiging nooit was.

Het inkoopconsolidatieplan behandelt dit correct door "wat te consolideren" te scheiden van "hoe te beschermen tegen wat consolidatie creëert." Begin met de categorieën waar consolidatie het duidelijkste voordeel heeft en het minste toegevoegde risico: bloem, blikgroenten tomaten, en dozen zijn gewoonlijk de veiligste vroege winsten.

Nu de risicokant. **De Single-Source Risk Score** bestaat om u te stoppen van het per ongeluk bouwen van uw hele multi-vestigingskwaliteitsstandaard bovenop één leveranciersrelatie die u zonder waarschuwing in de steek kan laten. Beoordeel elk sleutel-ingrediënt of leveringscategorie op 3 dimensies, 0–5 elk: wisseldifficulteit, doorlooptijdrisico, en kwaliteitsgevoeligheid.

SINGLE-SOURCE RISK SCORE

Wisseldifficulteit + doorlooptijdrisico + kwaliteitsgevoeligheid, elk gescoord 0–5, opgeteld tot een totaal van 15 per ingrediëntcategorie.

Mozzarella is de categorie die het hoogst scoort op dit bijna overal waar het model wordt toegepast. **Het leverancierscorekaart** voltooit het systeem: een eenvoudige driemaandelijkse beoordeling, per sleutelleverancier, op prijsconcurrentievermogen tegen de markt, op-tijd-leveringspercentage, productconsistentie, en responsiviteit wanneer er iets misgaat.

Deze week: draai de Single-Source Risk Score tegen uw 3 of 4 hoogste-volume-ingrediëntcategorieën, en voor elke categorie die hoog scoort op alle 3 dimensies, kom vandaag te weten of u daadwerkelijk een gekwalificeerde back-upleverancier heeft.

Aan De Slag

1

Lijst uw 3 of 4 hoogste-volume-ingrediëntcategorieën op, beginnend met bloem, tomaten, dozen en mozzarella.

2

Beoordeel elk op wisseldifficulteit, doorlooptijdrisico en kwaliteitsgevoeligheid, 0 tot 5, voor de Single-Source Risk Score.

3

Bevestig vandaag of een hoog scorende categorie, vooral mozzarella, daadwerkelijk een gekwalificeerde back-upleverancier heeft.

4

Onderhandel een naar volume gestaffeld prijsschema met uw veiligst-te-consolideren categorieën eerst.

5

Stel een driemaandelijks leverancierscorekaart op dat prijs, op-tijd-levering en consistentie volgt tegen uw eigen specificatieblad.

HOOFDSTUK 13

Eén Merk, 3 Buurten

Zoals boven, zo beneden.

— TRADITIONEEL GEZEGDE

Stel u een eigenaar voor die een derde vestiging opent en die het moment later beschrijft als "het moment dat ik beseftte dat het merk geen recept was, het was een belofte, en ik had nooit daadwerkelijk opgeschreven wat de belofte omvatte." Hij had 2 jaar besteed aan het aannemen dat iedereen, hemzelf inbegrepen, al wist waar de lijn lag tussen "dit zijn we overal" en "dit mag hier anders zijn." Niemand wist het, en het argument dat de vraag uiteindelijk afdwong, was geen groot argument — het was een manager die de huisslasaus wilde inruilen voor een lokale favoriet, een werkelijk kleine beslissing die veranderde in een tweeweekse onenigheid puur omdat er geen document was waar beide kanten naar konden verwijzen.

2 fouten zitten aan tegenovergestelde kanten van dezelfde vraag, en eigenaren vallen in beide met ongeveer gelijke frequentie. De eerste is de merkconsistentie-valstrik: elke vestiging dwingen absoluut identiek te zijn tot in het kleinste detail, ongeacht de buurt waarin die zich bevindt, omdat consistentie veilig aanvoelt en elke lokale variatie aanvoelt als een glijdende schaal naar het verliezen van controle over het merk. De tweede is de lokale-irrelevantie-valstrik: elke vestiging zo ver laten afdrijven richting de voorkeuren van de eigen buurt dat de 3 locaties nauwelijks meer aanvoelen als hetzelfde bedrijf, en het merk waar u jaren aan besteedde om op te bouwen bij vestiging één is stilletjes opgelost in 3 ongerelateerde lokale restaurants die toevallig een bord delen.

Beide valstrikken komen voort uit dezelfde ongetoetste aanname — dat consistentie en lokale relevantie tegenpolen zijn, en dat u een punt op één schaal ertussen moet kiezen. Dat zijn ze niet.

De echte vaardigheid is beslissen, weloverwogen en schriftelijk, precies welke elementen van uw bedrijf overal identiek moeten zijn en welke elementen echt oké zijn, zelfs goed, om per buurt te variëren — en dan die lijn stevig in beide richtingen aanhouden, in plaats van het per ongeluk aan beide uiteinden te laten afdrijven.

Dat is **de Core-and-Flex Rule**, gedocumenteerd als een merkgeregelsblad met 2 expliciete lijsten, gegeven aan elke vestigingsmanager en geraadpleegd elke keer dat een "moeten we dit hier anders doen"-vraag opduikt. De vaste lijst dekt alles wat definieert wat uw pizza daadwerkelijk is en wat uw merk daadwerkelijk belooft: uw Dough DNA Sheet-specificaties uit Hoofdstuk 2, uw kernmenu-items en hun Slice Margin Matrix-specificaties uit Hoofdstuk 5, uw logo, kleurenpalet en uithangbordstandaarden, uw prijsfilosofie ook al niet identieke eurobedragen, uw klantenservicestandaarden, en uw voedselveiligheids- en hygiëneprocedures. Niets hiervan verandert per buurt, ooit, omdat een klant die uw Margherita bij vestiging één heeft gehad en die bij vestiging 3 bestelt, erop vertrouwt dat het dezelfde pizza is, en dat vertrouwen breken voor lokale flair kost u meer dan de flair waard is.

De flex-lijst dekt alles wat daadwerkelijk kan verbeteren door zich aan te passen aan een specifieke buurt zonder wat het merk belooft te bedreigen: een klein aantal lokale specialiteiten — een of 2 roterende specials die lokale of seizoensgebonden ingrediënten gebruiken, duidelijk gemarkeerd als de eigen toevoeging van die vestiging in plaats van gepresenteerd als kernmenu; lokale marketing en gemeenschapsbetrokkenheid,

die er anders uit zou moeten zien in een universiteitsgebied dan in een familiaal voorstedelijke locatie; interieurstyling-details binnen uw vaste merkpaleet; openingstijden afgestemd op echt verschillende lokale vraagpatronen; en nadruk op bezorging-versus-eetzaal afgestemd op het daadwerkelijke dichtheidsprofiel van de vestiging uit Hoofdstuk 9.

Ter illustratie, kan het merkregeldocument van een pizzeria met 3 vestigingen 11 kernmenu-items vastleggen met vergrendelde specificaties en prijsfilosofie identiek over vestigingen, terwijl elke vestiging tot 2 roterende lokale specials mag hebben die nog steeds hetzelfde basisdeeg en dezelfde kernsaus moeten gebruiken, zodat zelfs het "lokale flex"-item nog steeds onmiskenbaar naar het merk smaakt onder zijn lokale draai.

De test die ik eigenaren geef om een nieuw voorstel als vast of flex te sorteren, is eenvoudig: zou een vaste klant van vestiging één zich verward of misleid voelen als hij dit verschil bij vestiging 3 ontdekte?

Deze week: schrijf uw eigen Core-and-Flex Rule als 2 expliciete lijsten, deel deze met elke vestigingsmanager, en controleer uw huidige locaties op alles wat naar de flex-kant van de lijn is afgedreven zonder ooit weloverwogen goedgekeurd te zijn om daar te zijn.

Zet Het In Praktijk

1

Schrijf de vaste lijst: degspecificatie, kernmenu, logo en prijsfilosofie, servicestandaarden, voedselveiligheidsprocedures.

2

Schrijf de flex-lijst: lokale specialiteiten, lokale marketing, interieurstylingdetails, uren, en nadruk op bezorging-versus-eetzaal.

3

Voer de "zou een vaste klant van vestiging één zich misleid voelen"-test uit op elke huidige lokale variatie die u kunt vinden.

4

Zet een vervaldatum op elke bestaande lokale specialiteit zodat die een weloverwogen vernieuwingsbeslissing nodig heeft.

5

Deel de Core-and-Flex Rule met elke vestigingsmanager als het standaardantwoord op toekomstige verzoeken om lokale aanpassing.

HOOFDSTUK 14

De Cijfers Die Vestigingen Vergelijken

Wat gemeten wordt, wordt beheerd.

— TOEGESCHREVEN AAN PETER DRUCKER

De moeilijkste managementvraag in een multi-vestigings pizzabedrijf is niet "hoe gaat het met het bedrijf" — uw maandelijkse winst-en-verliesrekening beantwoordt dat goed genoeg. Het is "welke vestiging heeft mijn aandacht nodig deze week, en waarom", en de meeste eigenaren beantwoorden dat op gevoel: welke vestiging het meest recent belde met een probleem, of welke vestiging de eigenaar toevallig het laatst bezocht en iets niet goed opmerkte. Dat is geen management, het is een spelletje mollen slaan, en het betekent dat de vestigingen die niet bellen — vaak omdat een manager stilletjes worstelt en het niet wil toegeven, precies het risico dat in Hoofdstuk 10 werd gemarkeerd — maandenlang onbekeken blijven.

Er is een specifiek faalpatroon dat ik wil benoemen omdat het zo gebruikelijk is dat het een eigen label verdient: de luidruchtigste vestiging is zelden de vestiging die u het meest nodig heeft. Een manager die vaak belt, kleine dingen escaleert, en zichtbaar geruststelling nodig heeft, is gewoonlijk een manager die betrokken genoeg is om problemen op te merken — wat een goed teken is, ook al voelen de constante telefoontjes uitputtend aan. De echt gevaarlijke vestiging is de stille, gerund door een manager die trots, of nieuw, of conflict-vermijdend is, die een langzame achteruitgang absorbeert zonder ooit een hand op te steken, tot de scorekaart — of een publieke recensie van een klant — het maanden nadat het begon aan de oppervlakte brengt.

De Multi-Site Scorecard lost dit op door elke vestiging dezelfde wekelijkse meting op dezelfde dag te geven, zodat vestigingen

eerlijk met elkaar en met hun eigen lopende gemiddelde kunnen worden vergeleken. 5 cijfers, wekelijks bijgehouden, per vestiging: pizza's per arbeidsuur, degverspillingspercentage, gemiddelde bezorgtijd, kaaskosten als percentage van pizza-omzet, en gemiddelde recensiescore over uw belangrijkste platforms voor de afgelopen 30 dagen.

MULTI-SITE SCORECARD

5 wekelijkse cijfers per vestiging: pizza's per arbeidsuur, degverspilling %, gemiddelde bezorgtijd, kaaskosten % van pizza-omzet, en 30-dagen lopende recensiescore.

Ter illustratie kan een bedrijf met 4 vestigingen dat de scorekaart draait, zien: Vestiging A, pizza's/arbeitsuur 14,2 (doel 13,5), degverspilling 1,8%, bezorgtijd 21 minuten, kaaskosten 19,1% van pizza-omzet, recensiescore 4,6 — duidelijk de sterkste vestiging. Vestiging D, pizza's/arbeitsuur 10,1, degverspilling 4,2%, bezorgtijd 29 minuten, kaaskosten 23,4%, recensiescore 4,1 — achter op elke enkele statistiek.

Deze week: zet de vijf-statistieken-scorekaart op voor elke vestiging die u momenteel runt, haal de laatste 4 weken echte gegevens op voor elke statistiek, en identificeer welke enkele vestiging en welke enkele statistiek als eerste aandacht nodig heeft.

Deze Week

- 1** Zet de vijf-statistieken Multi-Site Scorecard op: pizza's per arbeidsuur, degverspilling %, bezorgtijd, kaaskosten %, recensiescore.
- 2** Haal de laatste 4 weken echte gegevens per vestiging op voor elke statistiek uit uw POS en bezorgplatformrapporten.
- 3** Identificeer de enkele slechtst presterende vestiging en zijn enkele slechtste statistiek ten opzichte van uw beste vestiging.
- 4** Stel een tweewekse, tijdgebonden oplossing in voor die statistiek voordat u iets anders bij die vestiging aanraakt.
- 5** Deel de scorekaart met al uw vestigingsmanagers, naast elkaar, in plaats van deze privé te houden.

HOOFDSTUK 15

Vestiging 2 Tot 5 Financiereren

*Regel nr. 1: verlies nooit geld. Regel nr. 2:
vergeet nooit regel nr. 1.*

— WARREN BUFFETT

De eigenaren die het ergst gekwetst worden in dit bedrijf zijn zelden degenen die te langzaam groeien. Het zijn degenen die te snel groeien op kapitaal dat nooit echt van hen was om te riskeren, lenend tegen de cashflow van een goede eerste vestiging om een tweede en derde opening te financieren op een tijdslijn bepaald door ambitie in plaats van door wat het bedrijf zelf daadwerkelijk kon volhouden.

De startdiscipline is begrijpen wat een nieuwe pizzeriavestiging daadwerkelijk moet bewijzen voordat deze zijn eigen gewicht draagt. Dat is **het vestigingsinvesteringsmodel**: totale openingsinvestering gedeeld door de geprojecteerde maandelijkse vrije cashflow van de vestiging bij het bereiken van stabiele werking.

SITE INVESTMENT PAYBACK PERIOD

**Totale openingsinvestering ÷ geprojecteerde
maandelijkse vrije cashflow bij stabiele
werking = terugverdiëntijd in maanden.**

Ter illustratie: een nieuwe vestiging kost €165.000 om volledig ingericht te openen, inclusief een dekken, en wordt geprojecteerd €7.200 per maand aan vrije cashflow te genereren zodra stabiel. Dat is een terugverdiëntijd van ongeveer 23 maanden. Vergelijk dat met een regel die ik eigenaren expliciet geef: **de Payback Rule of 24** — een nieuwe pizzeriavestiging zou geprojecteerd moeten worden zijn volledige

openingsinvestering binnen 24 maanden na het bereiken van stabiele werking terug te verdienen.

De groeitemporegel die ik eigenaren geef als laatste vangnet: open geen nieuwe vestiging totdat uw meest recent geopende vestiging stabiel is geweest — voldoende aan zijn eigen geprojecteerde cijfers op de Multi-Site Scorecard uit Hoofdstuk 14 — gedurende ten minste 3 opeenvolgende maanden.

Deze week: bereken de echte terugverdientijd voor uw meest recente vestigingsopening met echte cijfers in plaats van de oorspronkelijke projectie, en vergelijk dit eerlijk met de Payback Rule of 24.

Aan De Slag

1

Bereken de echte terugverdientijd van uw meest recente vestiging met echte maandelijkse vrije cashflow, niet de openingsprojectie.

2

Vergelijk dat cijfer met de Payback Rule of 24 en markeer het als het betekenisvol langer loopt.

3

Bevestig dat uw meest recent geopende vestiging zijn eigen Scorecard-doelen gedurende 3 opeenvolgende maanden heeft gehaald voordat u de volgende opent.

4

Dimensioneer elke nieuwe banklening tegen de eigen geprojecteerde cashflow van de nieuwe vestiging, niet de gecombineerde cashflow van uw bedrijf.

5

Schrijf op hoe een lagere openingskost of een sterkere vestiging eruit moet zien voor uw volgende opening.

HOOFDSTUK 16

Het Slice-Venster, De Kiosk En Andere Formats

Al wat blinkt is geen goud.

— WILLIAM SHAKESPEARE

Tegen de tijd dat een eigenaar 3 of 4 full-service of bezorging-en-afhaal vestigingen goed heeft draaien, begint gewoonlijk een ander soort kans zich voor te doen: een kleine slice-toonbank-eenheid in een foodhall, een marktkraam-kans op een weekendevenement, een dark-kitchen-ruimte met goedkope huur en helemaal geen eetzaal-vereiste.

De formatvergelijkingsmatrix dwingt dezelfde discipline af op elk overwogen format, gescoord op 4 dimensies: merkfit, marge per arbeidsuur, merkzichtbaarheidswaarde, en toegevoegde operationele complexiteit.

De financiële test die ik boven op de matrix zou toevoegen: laat nooit de lage openingskost van een klein format u verleiden om de Payback Rule of 24 uit Hoofdstuk 15 over te slaan.

Deze week: als u een kleinere formatuitbreiding overweegt, of al runt, scoor deze eerlijk op de vierdimensionale formatvergelijkingsmatrix, en bereken de echte terugverdientijd op dezelfde manier waarop u dat voor een volledige vestiging zou doen.

Deze Week

1

Scoor elk kandidaat- of bestaand klein format op merkfit, marge per arbeidsuur, merkzichtbaarheidswaarde en operationele complexiteit.

2

Draai de Payback Rule of 24 tegen de echte openingskost van het format en het realistische vrije cashflow, niet alleen het lage prijskaartje.

3

Wees eerlijk over of het format uw daadwerkelijke product levert of een mindere versie ervan.

4

Zet een beoordelingsdatum en een duidelijke numerieke drempel voor sluiting als het niet werkt.

5

Controleer of het format geen leveringsketen of vaardigheidsset toevoegt buiten uw systemen uit Hoofdstuk 12 en 11.

HOOFDSTUK 17

Reputatie Over Vestigingen Heen

Het duurt 20 jaar om een reputatie op te bouwen en 5 minuten om die te vernietigen.

— TOEGESCHREVEN AAN WARREN BUFFETT

Hier is een feit over hoe klanten daadwerkelijk naar pizza zoeken dat de reputatiecalculus volledig verandert zodra u meer dan één vestiging heeft: ze zoeken niet naar "uw merknaam." Ze zoeken naar "pizza in de buurt", en de zoekresultaten en kaartlijsten die ze zien zijn vaak geaggregeerd of beïnvloed door de algehele beoordeling en recensiesignaal van uw merk over elke locatie, niet alleen die het dichtst bij hen.

Dit is **de Weakest Site Rule**: in reputatiezin is uw multi-vestigingsbedrijf slechts zo sterk als zijn slechtst presterende locatie, omdat dat de locatie is die uw geaggregeerde signaal naar beneden trekt.

De multi-vestigings reputatieroutine draait op 3 cadansen. Dagelijks: elke nieuwe recensie op elk platform, bij elke vestiging, wordt binnen 24 uur gelezen en beantwoord door de vestigingsmanager. Wekelijks: recensiescore en recensievolume per vestiging worden toegevoegd als een lijn aan de Multi-Site Scorecard uit Hoofdstuk 14. Maandelijks: iemand controleert direct de platformlijstingen van elke vestiging.

De Multi-Vestigings Reputatieroutine

1

Dagelijks: lees en beantwoord elke nieuwe recensie op elk platform en elke vestiging binnen 24 uur, specifiek, niet generiek.

2

Wekelijks: voeg recensiescore en recensievolume per vestiging toe aan de Multi-Site Scorecard.

3

Maandelijks: controleer elke platformlijsting op correcte uren, adres, telefoonnummer, menuprijzen en foto's.

4

Bij een echt slechte recensie: erken het specifieke probleem, geef de daadwerkelijke oplossing aan, en verplaats de oplossing offline.

5

Behandel de dalende trend van elke vestiging als een merkbreed risico onder de Weakest Site Rule, niet alleen het probleem van die vestiging.

Deze week: zet de dagelijkse-wekelijkse-maandelijkse reputatieroutine formeel op als u dat nog niet heeft gedaan, beginnend met een maandelijkse lijstinghygiëne-audit over elk platform en elke vestiging vandaag.

Aan De Slag

- 1** Draai vandaag een maandelijkse lijstinghygiëne-audit: uren, adres, telefoon, menuprijzen en foto's over elk platform en elke vestiging.

- 2** Wijs dagelijkse recensiebeantwoordingsplicht toe aan elke vestigingsmanager, met een 24-uurs antwoordvenster en geen generieke kopieer-plak-antwoorden.

- 3** Voeg recensiescore en recensievolume per vestiging toe aan de Multi-Site Scorecard uit Hoofdstuk 14.

- 4** Schrijf een antwoordsjabloon voor het afhandelen van een echt slechte recensie: erken specifieke, geef de daadwerkelijke oplossing aan, verplaats het offline.

- 5** Identificeer uw huidige zwakste vestiging op basis van recensiesignaal en behandel het als een merkbreed risico.

HOOFDSTUK 18

Centrale Systemen Zonder Hoofdkantoor



Klein is mooi.

— E. F. SCHUMACHER

Er is een specifieke angst die ik hoor van eigenaren die hun vierde of vijfde vestiging naderen: de angst om te veranderen in een hoofdkantoorbedrijf. De fout is te concluderen uit die redelijke angst dat helemaal geen centrale systemen het juiste antwoord is, terwijl het echte juiste antwoord een klein aantal echt dragende gedeelde systemen is en niets meer.

De Five-System Rule benoemt dit expliciet, omdat 5 ongeveer is hoeveel echt dragende gedeelde systemen een onafhankelijk pizzabedrijf met 5 vestigingen daadwerkelijk nodig heeft.

Systeem één: een gedeeld verkooppuntplatform over elke vestiging. Systeem 2: een gedeeld recept- en specificatiesysteem. Systeem 3: een gedeeld rooster- en planningsinstrument. Systeem 4: één boekhoudproces. Systeem 5: één leveranciers- en inkooprecord.

De Five-System Rule

- 1 Eén: een gedeeld verkooppuntplatform over elke vestiging.
- 2 2: een gedeeld recept- en specificatiesysteem — Dough DNA Sheet, Slice Margin Matrix, Manager Mandate.
- 3 3: een gedeeld rooster- en planningsinstrument.
- 4 4: één consistent grootboekschema en maandelijks afsluitingsproces.
- 5 5: één leveranciers- en inkooprecord.

Deze week: lijst uw eigen 5 kandidaat-centrale systemen op tegen de test "wat gaat er specifiek stuk zonder dit, bij elke vestiging, herhaaldelijk."

Deze Week

1

Lijst uw 5 kandidaat-centrale systemen op: POS, recepten en specificaties, rooster, boekhouding, en leveranciersrecords.

2

Schrijf voor elk op wat er specifiek stuk gaat, bij elke vestiging, herhaaldelijk, als het niet wordt gedeeld.

3

Bouw de systemenkaart en het kostenbudget met de echte maandelijkse kost van elk systeem.

4

Verplaats alles dat momenteel gecentraliseerd is en de "gaat stuk zonder"-test niet doorstaat terug naar lokale beslissing.

5

Zet een datum in uw agenda om de Five-System-lijst volgend jaar opnieuw te bekijken.

HOOFDSTUK 19

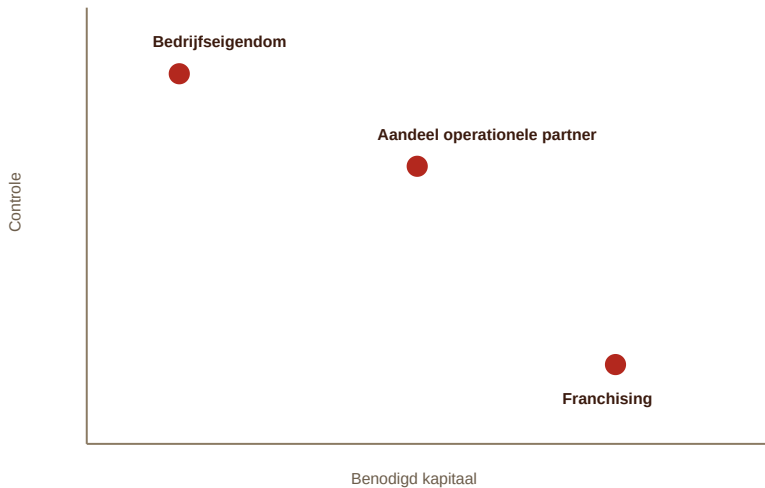
Franchise, Partner Of Eigendom

*Macht heeft de neiging te corrumperen, en
absolute macht corrumpeert absoluut.*

— LORD ACTON

Voorbij 5 vestigingen houdt groei op een vraag te zijn die u alleen met betere systemen kunt beantwoorden, en wordt het een vraag over kapitaalstructuur en controle. 3 brede modellen bestaan, en elk ruilt controle voor kapitaal en tempo op een andere manier. Bedrijfseigendoms groei behoudt volledige controle en volledige economie in uw handen, maar is per definitie kapitaalbeperkt. Operationele partners met aandelen lossen uw kapitaalbeperking gedeeltelijk op. Franchising lost de kapitaalbeperking volledig op, maar kost u de meeste controle van de 3 modellen.

De Control-Capital Grid brengt deze 3 modellen in kaart tegen de 2 dingen die er daadwerkelijk toe doen voor een pizza-specifieke beslissing: hoeveel kapitaal elk model persoonlijk van u vereist, en hoeveel directe controle u behoudt over de exacte kwaliteitsstandaarden.



DE CONTROL-CAPITAL GRID — 3 GROEIMODELLEN DIE KAPITAALVEREISTE RUILEN VOOR DIRECTE KWALITEITSCONTROLE

Hier is waarom pizza specifiek zwakke controle harder bestraft dan veel andere te-franchisen concepten. Het kwaliteitsbereik van pizza tussen een franchisenemer die het Dough DNA Sheet nagelt en één die het als een losse richtlijn behandelt, is enorm.

Deze week: als u 5 vestigingen nadert of voorbij bent, breng uw eigen groeiambitie eerlijk in kaart tegen de Control-Capital Grid.

Aan De Slag

1

Breng uw groeiambitie voorbij 5 vestigingen eerlijk in kaart tegen de 3 modellen van de Control-Capital Grid.

2

Lijst op welk kapitaal u realistisch alleen uit cashflow kunt financieren onder bedrijfseigendoms groei.

3

Als u een operationele partner overweegt, identificeer welke bewezen vestigingsmanager echte aandelen zou kunnen nemen in een nieuwe vestiging.

4

Als franchising in uw gedachten is, audit of u daadwerkelijk opleidings- en kwaliteitscontrole-infrastructuur heeft opgebouwd, niet aspirationeel.

5

Volgorde uw plan: bewijs eerst bedrijfseigendoms groei, dan aandeel operationele partner, voordat u franchising überhaupt overweegt.

HOOFDSTUK 20

Onafhankelijk Blijven Op Schaal

*Succes is niet definitief, falen is niet fataal:
het is de moed om door te gaan die telt.*

— TOEGESCHREVEN AAN WINSTON CHURCHILL

Dit boek eindigt waar elk hoofdstuk stilletjes naartoe heeft gewezen: het doel was nooit simpelweg "meer vestigingen." Het echte doel, degene die de jaren werk waard is die multi-vestigingsgroei vereist, is specifiek en moeilijker vast te houden: meerdere vestigingen die nog steeds smaken als de eerste, een eigenaar die niet persoonlijk elke avond bakt enkel om kwaliteit te behoeden voor afglijden, en een merk dat de mensen in elke buurt nog steeds als werkelijk van henzelf beschouwen in plaats van een keten die toevallig in de buurt opende.

Als er één idee is dat ik zou willen dat u uit dit boek meeneemt boven elk benoemd kader erin, is het **de First-Site Test**: op elk punt in uw groei, bij elk aantal vestigingen, vraag eerlijk of een vaste klant van uw allereerste locatie, overgeplaatst naar uw nieuwste, zou herkennen wat ze eten en hoe ze worden behandeld.

Stel u de eigenaresse uit de inleiding van dit boek opnieuw voor, jaren later, staand in de keuken van haar vijfde vestiging. Ze draait een deegbal in haar handen uit oude gewoonte, dezelfde beweging van die koude ochtend bij vestiging 2. Deze keer voelt het goed, omdat het gemengd werd volgens een specificatie geschreven bij daglicht in plaats van toevertrouwd aan het geheugen, gerezen op een klok opgehangen bij de mixer, en gebakken door een pizzaiolo die elke sport beklom van een ladder die zij met opzet bouwde. De test slaagt nog steeds. Dat is het hele boek, in één deegbal.

Elk kader in dit boek dient dat ene doel vanuit een andere hoek. De Copyability Scorecard en het Dough DNA Sheet maken de uitmuntendheid van uw eerste vestiging überhaupt overdraagbaar. De Commissary Break-Even en Peel-to-Plate Rate zorgen ervoor dat uw productiemodel het volume waar u het om vraagt daadwerkelijk kan ondersteunen. De Slice Margin Matrix en Channel P&L Per Order beschermen de marge die al het andere financiert. De Pizza Site Score en het Density-Radius Model zorgen ervoor dat u bouwt op werkelijk solide grond in plaats van een opwindend uitzijnde vergissing. Het Manager Mandate, de Pizzaiolo Ladder, en de Multi-Site Scorecard laten u mensen vertrouwen die u niet bent, tegen een standaard die u daadwerkelijk kunt verifiëren in plaats van alleen hopen.

Ik wil afsluiten met een vijfjarige planningsoefening. Bouw **een vijfjarenplan** over 3 sporen, jaarlijks herzien en aangepast. Het kwaliteitsspoor: uw doel-Copyability Scorecard- en Pizzaiolo Ladder-certificeringsniveaus over elke vestiging. Het winstspoor: uw doelaantal vestigingen, uw doel-terugverdientijd per nieuwe vestiging, gedisciplineerd aan de Payback Rule of 24, en uw doel-Multi-Site Scorecard-prestatieband. Het eigenaartijdspeel: hoeveel uur per week u besteedt aan welke van de 3 rollen die een multi-vestigingseigenaar daadwerkelijk speelt.

Ter illustratie, kan een vijfjarenplan voor een eigenaar die momenteel 3 vestigingen heeft, mikken op: 8 vestigingen tegen jaar 5, gemiddelde Copyability Scorecard van 20+ over alle locaties, Pizzaiolo Ladder-dekking van minstens 2 fase-vier-gecertificeerde pizzaiolo's per vestiging, terugverdientijden onder de 22 maanden gehouden op elke nieuwe opening.

Eigenaren die iets echt de moeite waard bouwen bij 5, 6, 7 vestigingen delen één eigenschap meer dan enige andere: ze stoppen nooit met het behandelen van het deeg van hun eerste vestiging, de standaarden van hun eerste vestiging, als de daadwerkelijke definitie van het bedrijf, ongeacht hoeveel locaties, managers, of systemen erbovenop worden toegevoegd.

Deze week, en echt voor het komende jaar: schrijf uw eigen vijfjarenplan over de kwaliteits-, winst-, en eigenaartijdsoren, met echte cijfers op elk, en zet een datum in uw agenda 6 maanden vooruit om uw echte cijfers ertegen te controleren.

Deze Week

1

Voer de First-Site Test eerlijk uit op uw nieuwste locatie op dit moment, persoonlijk als u kunt.

2

Schrijf uw vijfjarenplan over de kwaliteits-, winst- en eigenaartijdsoren met echte cijfers op elk.

3

Bereken uw huidige verdeling van praktische, management- en strategische uren, en stel een doelverdeling in voor jaar 5.

4

Lijst welk benoemd kader uit dit boek u nog niet daadwerkelijk heeft opgeschreven voor uw eigen bedrijf, en begin daar.

5

Zet een datum in uw agenda 6 maanden vooruit om uw echte cijfers tegen het plan te controleren.

Woordenlijst

Copyability Scorecard

Een eerlijke beoordeling van hoeveel van het succes van uw eerste vestiging daadwerkelijk leeft in geschreven systemen versus in uw eigen dagelijkse aanwezigheid.

Dough DNA Sheet

De geschreven specificatie voor uw deeg: hydratatie, fermentatievensters en koude-rijs-logistiek, identiek gehouden over elke vestiging.

Commissary Break-Even

De berekening van het aantal vestigingen die aantoont wanneer centrale degproductie goedkoper wordt dan deeg vers maken bij elke locatie.

Peel-to-Plate Rate

Pizza's per uur door de oven, de harde capaciteitslimiet van een vestiging ongeacht hoeveel tafels of chauffeurs die heeft.

Slice Margin Matrix

Een margetabel per pizza gebruikt om het menu kort te houden en winst te beschermen naarmate een keten groeit over vestigingen.

Channel P&L Per Order	De echte winst van één order uitgesplitst per uitvoeringskanaal, na commissie en verpakking.
Density-Radius Model	Een methode om bezorgstraal in te stellen op orderdichtheid per postcode in plaats van op ruwe afstand van de vestiging.
Fifteen-Minute Box Test	Een verpakkingstest die controleert of een pizza nog steeds correct aankomt na de typische bezorgreistijd.
Pizza Site Score	Een scoringsmodel voor een kandidaatlocatie dat woondichtheid, voetgangersverkeer, concurrentie en nutsvoorzieningen dekt.
Manager Mandate	De geschreven definitie van wat een vestigingsmanager alleen mag beslissen, en wat nog steeds de eigenaar nodig heeft, bij elke fase van groei.
Pizzaiolo Ladder	Een vaardighedenpad van uittrekken tot bakken tot schep, met tijd- en kwaliteitsstandaarden op elke sport, gebruikt om op te leiden zonder afhankelijk te zijn van één sterkok.

Single-Source Risk Score	Een beoordeling van hoe blootgesteld het bedrijf is wanneer één ingrediënt (gewoonlijk de mozzarella) slechts één leverancier heeft.
Core-and-Flex Rule	Het principe dat een merk een kleine, vaste kern behoudt over elke vestiging terwijl het een gedefinieerde, beperkte lokale flex toestaat.
Multi-Site Scorecard	Het wekelijkse vergelijkingsblad (pizza's per arbeidsuur, degverspilling, bezorgtijd, kaaskosten, recensiescore) gebruikt om vestigingen eerlijk te vergelijken.
Payback Rule of 24	Een vuistregel voor hoeveel maanden de investering van een nieuwe vestiging zou moeten duren om terug te verdienen voordat de volgende vestiging wordt geopend.
Weakest Site Rule	De discipline om de slechtst presterende vestiging te repareren voordat er een nieuwe wordt geopend, aangezien één slechte vestiging de beoordelingen van het hele merk naar beneden trekt.

Five-System Rule

De minimale gedeelde systemen (POS, recepten, rooster, inkoop, boekhouding) die een onafhankelijk bedrijf met 5 vestigingen nodig heeft zonder een hoofdkantoor te bouwen.

Control-Capital Grid

Een kader voor het afwegen van groeimodellen (bedrijfseigendom, partner-operator, franchise) tegen hoeveel controle en kapitaal elk behoudt.

First-Site Test

De vraag gesteld voor elke uitbreiding: zou deze nieuwe vestiging nog steeds smaken en aanvoelen als de eerste die een vaste klant al liefheeft?

Over de auteur

Thibault Van de Sompele is de oprichter van HappyChef, een reserverings- en operationeel platform voor restaurants en hotels. Hij woont en werkt in Essen, België, waar HappyChef gevestigd is. Hij is te bereiken op thibault@happychef.cloud.