

FOR INDEPENDENT PIZZERIA OWNERS

The Multi-Location Pizzeria Playbook

How Independent Pizzeria Owners Grow From One Pizza Restaurant To Five Without Becoming A Chain

WRITTEN BY

Thibault Van de Sompele

HAPPYCHEF HOSPITALITY LIBRARY

The Multi-Location Pizzeria Playbook

Jak niezależni właściciele pizzerii rozwijają się z jednej restauracji do pięciu, nie stając się siecią

AUTOR

Thibault Van de Sompele

Spis treści

- | | |
|----|---|
| 01 | Dlaczego Druga Pizzeria Zawodzi Częściej Niż Pierwsza |
| 02 | Ciasto To Biznes |
| 03 | Cukiernia Centralna Czy Produkcja Na Miejscu: Decyzja Produkcyjna |
| 04 | Wydajność Pieca To Twoja Pojemność |
| 05 | Ekonomia Menu Pizzy |
| 06 | Problem Platform: Ekonomia Dostawy |
| 07 | Dostawa Własna, Dostawa Platformowa Czy Tylko Odbiór |
| 08 | Pudełko To Produkt W Dostawie |
| 09 | Wybór Lokalizacji Dla Pizzy |
| 10 | Menedżer, Który Nie Jest Tobą |
| 11 | Szkolenie Pizzaiolo Na Dużą Skalę |
| 12 | Zakupy Między Lokalizacjami |
| 13 | Jedna Marka, 3 Dzielnice |

- 14** Liczby, Które Porównują Lokalizacje

- 15** Finansowanie Lokalizacji Od Drugiej Do Piątej

- 16** Okienko Na Kromki, Kiosk I Inne Formaty

- 17** Reputacja Między Lokalizacjami

- 18** Systemy Centralne Bez Centrali

- 19** Franczyza, Partner Czy Własność

- 20** Pozostawanie Niezależnym W Skali

Wprowadzenie

Czy prowadzisz jedną naprawdę świetną pizzerię i zastanawiasz się, czy druga lokalizacja utrzyma ten sam standard, czy po cichu go rozwodni? Czy twoja własna druga lokalizacja już wyszła "bliska, ale nie do końca właściwa", a ty nie potrafisz do końca nazwać dlaczego? Czy rozważasz 5 lokalizacji w 5 lat wobec ryzyka stania się biznesem, który nie smakuje niczym konkretnym? Jeśli którekolwiek z tego dotyczy ciebie, czytaj dalej — ta książka została napisana dokładnie dla tej decyzji.

Ta książka składa konkretną, osiągalną obietnicę: zanim ją skończysz, będziesz w stanie spojrzeć na każdą drugą, trzecią lub piątą lokalizację pizzerii — twoją własną lub kandydacką, którą rozważasz — i wiedzieć, liczbami zamiast przecuciem, czy utrzyma twój standard, czy po cichu go zerodyje. Będziesz mieć nazwane struktury, które możesz wypowiedzieć na głos zespołowi zarządzającemu we wtorkowy poranek: sposób na ocenę, czy twoja pierwsza lokalizacja jest w ogóle kopiowalna, zanim podpiszesz drugi najem, model wiedzy dokładnie, ile pizz na godzinę może wyprodukować twój piec i co ta liczba robi z twoim sufitem przychodów, zasadę decydowania, kiedy menedżer powinien do ciebie zadzwonić, a kiedy nie powinien. Nic z tego nie jest teoretyczne. Każda struktura przychodzi z przepracowanym przykładem używającym realistycznych liczb, a każdy rozdział kończy się czymś, co możesz zrobić w tym tygodniu.

20 rozdziałów, jeden biznes, jeden produkt — a cel jest prosty: sprawić, żeby "niemal dobrze" nigdy więcej nie musiało wystarczyć. Zostań do ostatniego rozdziału, a będziesz mieć odpowiedź na pytanie, które tak naprawdę decyduje, czy 5 lokalizacji jest warte posiadania: nie jak urosnąć większym, ale jak pozostać dokładnie tym biznesem, który warto kopiować, od samego początku, przy dowolnym rozmiarze. Zaczynamy.

ROZDZIAŁ 1

Dlaczego Druga Pizzeria Zawodzi Częściej Niż Pierwsza

Sposób, w jaki robisz cokolwiek, jest sposobem, w jaki robisz wszystko.

— PRZYSŁÓWIE ZEN

Nikt nie otwiera drugiej pizzerii, spodziewając się, że będzie gorsza od pierwszej. To jest dokładnie dlaczego zazwyczaj taka jest. Pierwsza lokalizacja miała założyciela, który każdego ranka próbował sosu, który zauważał, kiedy dostawca mozzarelli zmieniał zawartość wilgoci, który czuł w dłoniach, kiedy ciasto wyrosło o pół godziny za długo. Druga lokalizacja ma menedżera, który stara się najlepiej, jak potrafi, z kartą przepisu i numerem telefonu do zadzwonienia, jeśli coś pójdzie nie tak. Luka między tymi dwiema sytuacjami jest tym, gdzie większość drugich pizzerii po cichu traci coś, co sprawiało, że pierwsza działała.

Ten wzorzec rozgrywa się z konsekwencją, która przestaje zaskakiwać każdego, kto obserwował, jak to się dzieje kilka razy. Właściciel prowadzi pierwszą lokalizację przez 3, 4, 5 lat. Staje się naprawdę doskonała — nie przez pisemny system, ale przez tysiące małych korekt, które właściciel wprowadzał w czasie rzeczywistym, w większości nawet nie zauważając, że je wprowadza. Prostuje tu kąt łopaty, mówi komuś, żeby wyciągnął pizzę 10 sekund wcześniej tam, próbuje sosu i po cichu dodaje szczyptę więcej soli przed obsługą, nigdzie tego nie zapisując. Nic z tego nie jest udokumentowane, ponieważ nic z tego nie musiało być — osoba, która to wiedziała, była tam każdego pojedynczego dnia. Potem otwiera się druga lokalizacja 40 minut dalej, obsadzona przez ludzi, którzy nigdy nie widzieli żadnej z tych tysięcy korekt, pracujących z karty przepisu, która wychwytuje może jedną dziesiątą tego, co faktycznie sprawiało, że pierwsza lokalizacja działała. Pizza, która z tego wychodzi, jest bliska. Bliskość jest pułapką. Bliskość dobrze się recenzuje

przez pierwsze kilka tygodni na resztkowej dobrej woli wynikającej z nazwy marki, a potem przestaje, a właściciel zostaje zastanawiając się, co poszło nie tak, kiedy szczerza odpowiedź brzmi, że nic nie poszło nie tak — nic nigdy nie zostało określone wystarczająco precyzyjnie, żeby pójść dobrze.

Oto 5 trybów awarii, które pojawiają się najczęściej, ponieważ rozpoznanie wzorca wcześniej to większość naprawy.

Pierwszym jest **dryf receptury bez wykrycia**. Przepis na ciasto na papierze jest identyczny we wszystkich lokalizacjach, ale rzeczywiste ciasto nie jest, ponieważ papierowe przepisy pomijają wszystko, co ma znaczenie — temperaturę otoczenia w kuchni, temperaturę wody w zależności od pory roku, jak długo mikser faktycznie pracuje, zanim ktoś zostanie odciągnięty, żeby odebrać telefon. Nikt tego nie zauważa przez tygodnie, ponieważ nikt nie próbuje pizzy z obu lokalizacji tego samego dnia.

Drugim jest **zarządzanie przez nadzieję**. Właściciel zatrudnia menedżera, mówi mu "po prostu rób to, co robimy w pierwszej lokalizacji", i sprawdza się przez telefon raz w tygodniu. Nadzieja nie jest systemem. Menedżer, któremu nigdy nie powiedziano dokładnie, co znaczy "sposób, w jaki to robimy" w liczbach, wymyśli własną wersję tego w ciągu miesiąca, zazwyczaj nieco tańszą, nieco szybszą wersję, ponieważ do tego właśnie popycha prowadzenie kuchni pod presją.

Trzecim jest **niedopasowanie pojemności**. Nowa lokalizacja jest wybierana, ponieważ czynsz jest dobry lub lokalizacja wygląda na ruchliwą, bez sprawdzenia przez kogokolwiek, czy piec, przestrzeń przygotowawcza lub promień dostawy

faktycznie mogą wesprzeć wolumen, na jaki liczy właściciel. Lokalizacja, która wygląda na świetną okazję nieruchomościową, i lokalizacja, która potrafi wyprodukować czterysta dobrych pizz w sobotni wieczór, to 2 różne pytania, a właściciele rutynowo odpowiadają tylko na pierwsze.

Czwartym jest **szok kanałowy**. Pierwsza lokalizacja zbudowała swoją reputację na konsumpcji na miejscu i stałych klientach na wynos. Druga lokalizacja, w nowej dzielnicy bez istniejącej reputacji, kończy polegając znacznie mocniej na platformach dostawy tylko po to, żeby uzyskać jakikolwiek wolumen w ogóle — a właściciel odkrywa, zazwyczaj około trzeciego miesiąca, że struktura marży lokalizacji mocno zależnej od platform w niczym nie przypomina struktury marży, do której jest przyzwyczajony.

Piątym jest **załamanie przepustowości założyciela**. To jest ten cichy. Właściciel nie przestaje się troszczyć, po prostu kończą mu się godziny. 2 lokalizacje, 2 piątkowe wieczory, jedna osoba. Coś musi ustąpić, i niemal zawsze jest to kontrola jakości, ponieważ kontrola jakości jest zadaniem o najmniej widocznym krótkoterminowym koszcie, gdy zostaje pominięta.

Oto narzędzie warte przedstawienia każdemu właścicielowi, zanim podpisze najem na lokalizację drugą: **Copyability Scorecard**. Zadaje bezpośrednie pytanie — czy twoja pierwsza lokalizacja jest faktycznie systemem, czy jest po prostu tobą? Oceń swoją pierwszą lokalizację od 0 do 4 w każdym z sześciu wymiarów: czy istnieje pisemna specyfikacja ciasta, którą nowy pracownik mógłby wykonać bez twojej obecności; czy istnieje pisemny przepis i specyfikacja porcji dla każdej pozycji menu;

czy twój obecny najlepszy pizzaiolo potrafi przeszkolić nowego pracownika do akceptowalnego standardu wypieku w ciągu dwóch tygodni bez twojego osobistego zaangażowania; czy masz pisemną listę kontrolną otwarcia i zamknięcia, która nie jest tylko w twojej głowie; czy twój proces zamawiania i inwentaryzacji działa bez twojego fizycznego sprawdzania zapasów; i czy ktoś inny może obecnie poprowadzić pełną piątkową obsługę kolacji w twojej istniejącej lokalizacji, gdy ciebie tam nie ma, z wynikami, przy których czułbyś się komfortowo, gdyby klient je zobaczył. 6 wymiarów, każdy od 0 do 4, łącznie 24 punkty.

COPYABILITY SCORECARD

Suma sześciu wymiarów (specyfikacja ciasta, specyfikacje przepisów, szkolność, lista kontrolna otwarcia/zamknięcia, niezależność zamawiania, nienadzorowana piątkowa obsługa), każdy oceniany 0–4, na łączną liczbę 24 punktów.

Ilustracyjnie: właścicielka ocenia się szczerze i łąduje na 11 z 24 — przyzwoita wiedza o jedzeniu przekazywana personelowi na luzie, nic zapisanego, i twarde "nie" co do prowadzenia piątkowej obsługi bez niej. To nie jest biznes gotowy do kopiowania. To utalentowana osoba z grupą fanów. Wyobraź sobie tę samą właścicielkę rok później: oceniła swoją pierwszą lokalizację na

11, spędziła 10 tygodni zapisując to, co wcześniej żyło wyłącznie w jej rękach, i otworzyła swoją drugą lokalizację z wynikiem 19. Ciasto w nowej lokalizacji tym razem nie było po prostu bliskie. Było właściwe, ponieważ po raz pierwszy standard istniał gdzieś poza pamięcią jednej osoby. Naprawą dla niskiego wyniku nie jest odwołanie drugiej lokalizacji — to spędzenie od ośmiu do dwunastu tygodni na zamykaniu luki na papierze, zanim wydasz choć jedno euro na drugi najem, ponieważ każdy punkt zdobyty powyżej mniej więcej 16 z 24 odpowiada, na przestrzeni dziesiątek otwarć drugich lokalizacji, znacząco niższej szansie, że druga lokalizacja będzie potrzebować awaryjnej wyprawy ratunkowej w swoich pierwszych dziewięćdziesięciu dniach.

Te 8 do dwunastu tygodni to nie stracony czas, mimo że czują się jak opóźnienie, gdy chcesz podpisać drugi najem. To okres, w którym tysiąc małych niezapisanych korekt z pierwszego akapitu tego rozdziału zostaje przekształconych w dokumenty, listy kontrolne i rutyny szkoleniowe, które mógłby wykonać obcy. Każdy tydzień spędzony na pisaniu karty DNA ciasta z następnego rozdziału, filmowaniu pięciominutowego wideo szkoleniowego rozciągania i pieczenia, lub mierzeniu, ile faktycznie czasu zajmuje nowemu pracownikowi osiągnięcie akceptowalnego standardu wypieku, to tydzień, który obniża szanse na awaryjną dziewięćdziesięciminutową jazdę do drugiej lokalizacji w sobotni wieczór 6 tygodni po otwarciu. Właściciele, którzy pomijają ten krok, zazwyczaj robią to, ponieważ pęd wydaje się dobry, a papierkowa robota wydaje się przeciwieństwem wzrostu. Nie jest. Papierkowa robota, wykonana dobrze, jest tym, z czego faktycznie składa się wzrost

w biznesie, gdzie jakość żyje w czyichś rękach i czyimś wyczuciu czasu.

Ten tydzień: oceń swoją własną pierwszą lokalizację szczerze na Copyability Scorecard, najlepiej z twoim szefem kuchni lub najlepszym pizzaiolo oceniającym ją niezależnie i porównującym notatki z tobą, ponieważ luka między twoim wynikiem a ich zazwyczaj jest miejscem, gdzie kryje się prawdziwy problem.

Zaczynanie

1

Oceń swoją pierwszą lokalizację na wszystkich sześciu wymiarach Copyability Scorecard, każdy od 0 do 4, i zsumuj do 24.

2

Poproś swojego szefa kuchni lub najlepszego pizzaiolo, żeby ocenił tę samą lokalizację niezależnie, a następnie porównaj oba wyniki linia po linii.

3

Wypisz każdą z "tysiąca małych korekt", które robisz z pamięci, a które nigdzie nigdy nie zostały zapisane.

4

Zablokuj 8 do dwunastu tygodni przed podpisaniem drugiego najmu, żeby zamknąć lukę na papierze, nie żeby otworzyć lokalizację.

5

Ustaw cel 16+ z 24, zanim zobowiązesz się do drugiej lokalizacji.

ROZDZIAŁ 2

Ciasto To Biznes

Daj mi 6 godzin na ścięcie drzewa, a pierwsze 4 spędzę na ostrzeniu siekiery.

— PRZYPISYWANE ABRAHAMOWI LINCOLNOWI

Zapytaj każdego właściciela pizzerii, co sprzedaje, a większość powie pizzę. To błędna odpowiedź, albo przynajmniej odpowiedź o jeden poziom zbyt płytka. To, co faktycznie sprzedajesz, to konkretny, powtarzalny występ ciasta, 3 razy dziennie, pod presją, bez zawodu. Wszystko inne w menu — sos, ser, dodatki — to dekoracja na wierzchu procesu fermentacji, który albo działa, albo nie. Zrób ciasto dobrze, a przeciętny wybór dodatków wciąż wyprodukuje zadowolonych klientów. Zrób ciasto źle, a najlepsze pomidory San Marzano i najświeższa mozzarella z bawolego mleka na świecie nie uratują talerza.

To ma większe, nie mniejsze znaczenie, gdy masz więcej niż jedną lokalizację, ponieważ ciasto jest żywą rzeczą na zegarze, a zegary nie skalują się przez kopiuj-wklej. Właściciel jednej lokalizacji zarządza jednym środowiskiem fermentacji, które zna intymnie — temperaturą otoczenia jednej kuchni, rzeczywistą temperaturą pracy jednej chłodni w porównaniu z jej ustawieniem na pokrętle, zawartością mineralną i sezonowymi wahaniami temperatury jednego źródła wody. Druga lokalizacja ma wszystkie te zmienne zresetowane do nieznanych wartości, a ciasto jest bezlitosne wobec nieznanych wartości. 2 godziny wyrastania w 22°C produkują znacząco inne ciasto niż 2 godziny w 19°C, a większość kuchni nie ma pojęcia, że ich rzeczywista temperatura otoczenia waha się tak bardzo między spokojnym wtorkiem a zapakowaną sobotą z trzema działającymi piecami.

Narzędziem, które przedstawiam każdemu właścicielowi otwierającemu drugą lokalizację, jest **karta DNA ciasta** — pojedynczy dokument, który określa ciasto nie jako przepis, ale jako zbiór kontrolowanych zmiennych i akceptowalnych

zakresów, żeby 2 lokalizacje robiące "to samo ciasto" mogły być faktycznie sprawdzone względem siebie, a nie tylko zaufane, że są takie same. Obejmuje 7 pól: typ mąki i procent białka, procent hydratacji, procent soli, typ i procent drożdży, czas mieszania i docelową temperaturę końcową ciasta, czas i temperaturę fermentacji zbiorowej, oraz zakres czasu i temperatury końcowego chłodniczego dojrzewania. Każde pole otrzymuje cel i akceptowalne pasmo tolerancji, nie tylko pojedynczą liczbę, ponieważ specyfikacja bez tolerancji jest specyfikacją, której nikt faktycznie nie jest w stanie trafić w rzeczywistych warunkach kuchennych.

Ilustracyjnie, specyfikacja ciasta w stylu neapolitańskim może brzmieć: mąka 00, białko 12,5%; hydratacja 62%, tolerancja $\pm 1\%$; sól 2,8%; świeże drożdże 0,15%; mieszaj do końcowej temperatury ciasta 24°C, tolerancja $\pm 1^\circ\text{C}$; fermentacja zbiorowa 2 godziny w temperaturze pokojowej, tolerancja ± 20 minut; chłodnicze dojrzewanie od 20 do 24 godzin w 4°C. To nie jest poetycki opis rodzinnego przepisu. To dokument, przeciwko któremu poranny kucharz przygotowawczy w nowej lokalizacji może być przetestowany termometrem i wagą, i dokument, który możesz wręczyć menedżerowi i powiedzieć "to jest standard, nie sugestia".

KARTA DNA CIASTA

7 kontrolowanych zmiennych, każda z celem i pasmem tolerancji: mąka/białko %, hydratacja %, sól %, drożdże %, czas mieszania i końcowa temperatura ciasta, czas i temperatura fermentacji zbiorowej, zakres czasu i temperatury chłodniczego dojrzewania.

2 szczegóły sprawiają, że karta DNA ciasta faktycznie działa w pracującej kuchni, zamiast siedzieć zalaminowana i ignorowana na ścianie. Po pierwsze, każde pole potrzebuje instrumentu, nie zgadywania — termometru sondowego do temperatury ciasta, wagi do hydratacji i soli zamiast dzbanka i szczypty, termometru lodówki, który jest sprawdzany względem pokrętła zamiast ślepo mu ufać, ponieważ chłodnie walk-in dryfują od swojego wyświetlanego ustawienia częściej, niż zakładają właściciele, zwłaszcza w starszej używanej jednostce kupionej tanio dla nowej lokalizacji. Po drugie, arkusz potrzebuje osoby odpowiedzialnej w każdej lokalizacji — jednej wymienionej osoby, do której obowiązków należy sprawdzanie arkusza względem rzeczywistości raz w tygodniu, nie "kogokolwiek, kto jest na zmianie", ponieważ standard, za którego sprawdzanie nikt nie odpowiada, jest standardem, który istnieje tylko w dniu, w którym go napisałeś.

Drugą połową narzędzia jest **zegar fermentacji** — prosty model harmonogramu, który pracuje wstecz od twojego pierwszego zaplanowanego wypieku dnia, żeby ustalić czas rozpoczęcia każdego wcześniejszego kroku, żeby gotowość ciasta przestała być uczuciem, a stała się spotkaniem. Jeśli twoja pierwsza pizza musi opuścić piec o 11:30, a twoje chłodnicze dojrzewanie potrzebuje minimum 22 godzin, twoje mieszanie musi się odbyć mniej więcej do 13:30 dnia poprzedniego, uwzględniając dwugodziną fermentację zbiorową i bufor na realia personelu, takie jak ktoś przybywający 10 minut później. Wypisz ten wsteczny harmonogram dla każdej pory dnia, w której działa twoja lokalizacja, wywieś go przy mikserze, a przekształciłeś "człowiek od ciasta wie, kiedy zacząć" — pojedynczy punkt awarii — w system, który przetrwa dzień wolny tej osoby.

Budowanie Zegara Fermentacji

- 1 Ustal czas swojego pierwszego zaplanowanego wypieku dnia.
- 2 Odejmij swoje minimum chłodniczego dojrzewania, żeby znaleźć najpóźniejszy możliwy czas mieszania.
- 3 Odejmij okno fermentacji zbiorowej od tego czasu mieszania.
- 4 Dodaj bufor na zwykłe realia personelu, takie jak spóźnione przybycie.
- 5 Wypisz wsteczny harmonogram dla każdej pory dnia i wywieś go obok miksera.

Oto gdzie pojawia się ekonomia, i to jest część, którą właściciele konsekwentnie niedoszacowują: specyfikacja ciasta z ciasnymi tolerancjami bezpośrednio zmniejsza odpady. Lokalizacja prowadząca luźną kontrolę fermentacji zazwyczaj wyrzuca kulki ciasta, które przerosły i zwiotczały, lub niedorosły i nie chcą się prawidłowo rozciągać, w tempie, które, ilustracyjnie, wynosi 4–7% dziennej produkcji ciasta w niezdyscyplinowanej lokalizacji wobec 1–2% w lokalizacji prowadzącej pisemną specyfikację z wywieszonym zegarem. W lokalizacji mieszającej 300 kulek ciasta dziennie przy koszcie składników około 0,55€ na kulkę, ta luka między 6% a 1,5% odpadu to około 7,40€ dziennie, czyli blisko 2700€ rocznie — pieniądze, które finansują naprawę znaczącą część kosztów otwarcia drugiej lokalizacji, siedzące wewnątrz procesu, którego większość właścicieli nigdy nie

zmierzyła, ponieważ nigdy nie przyszło im do głowy, że odpad ciasta jest pozycją wartą śledzenia osobno od ogólnego kosztu żywności.

Pomnóż tę lukę przez 3 lokalizacje, każda prowadząca własną kontrolę fermentacji z własnym stopniem dyscypliny, a roczna liczba przestaje być błędem zaokrąglenia i zaczyna być bliska pensji młodszego menedżera, siedząc po cichu wewnątrz kategorii kosztowej, którą większość rachunków zysków i strat chowa w ogólnej linii "koszt żywności", gdzie nikt jej nigdy nie izoluje. Właściciele, którzy to wychwytyują, to ci, którzy zaczynają ważyć odrzucone kulki ciasta przez 2 tygodnie z rzędu w każdej lokalizacji — nie szacując, faktycznie ważąc to, co trafia do kosza przy zamknięciu każdej nocy i logując to względem całkowitej ilości wymieszanej danego dnia — ponieważ liczba, którą widzisz na schowku, zmienia zachowanie w kuchni szybciej niż jakikolwiek memoriał polityki kiedykolwiek to robi.

Ten tydzień: napisz swoją kartę DNA ciasta dla ciasta twojej obecnej najlepiej działającej lokalizacji — każde pole, z tolerancjami, nie tylko celami — i wywieś swój zegar fermentacji obok miksera. Jeśli nie potrafisz wypełnić każdego pola z pamięci bez sprawdzania, to jest luka, którą twoja druga lokalizacja zaraz odziedziczy.

KARTA DNA CIASTA — PRZYKŁADOWA SPECYFIKACJA

Parametr	Specyfikacja
Hydratacja	62–65%
Fermentacja zbiorowa	2 godziny, temperatura pokojowa
Chłodnicze dojrzewanie	24–72 godziny, 3–4°C
Waga kulki	250g ± 5g
Odpoczynek poza lodówką przed użyciem	60–90 minut
Takie samo w każdej lokalizacji, każdego dnia	Brak dopuszczalnej wariacji lokalnej

Ten Tydzień

1

Napisz swoją kartę DNA ciasta dla ciasta swojej najlepszej lokalizacji, wypełniając wszystkie 7 pól celem i pasmem tolerancji, nie tylko celem.

2

Kup lub potwierdź, że termometr sondowy i waga są w codziennym użyciu przy mikserze zamiast dzbanka i szczypty.

3

Wyznacz jedną osobę odpowiedzialną na lokalizację, do której obowiązków należy sprawdzanie arkusza względem rzeczywistości raz w tygodniu.

4

Napisz zegar fermentacji wstecz od swojego pierwszego czasu wypieku i wywieś go obok miksera.

5

Waż odrzucone kulki ciasta przy zamknięciu przez 2 tygodnie i loguj dzienny wskaźnik odpadu względem całkowitego wymieszanego ciasta.

ROZDZIAŁ 3

Cukiernia Centralna Czy Produkcja Na Miejscu: Decyzja Produkcyjna

*W Boga ufamy; wszyscy inni muszą
przynieść dane.*

— W. EDWARDS DEMING

Gdzieś między lokalizacją drugą a trzecią niemal każdy właściciel pizzerii zadaje sobie to samo pytanie: czy powinniśmy nadal robić ciasto w każdej lokalizacji, czy powinniśmy zbudować jedną centralną kuchnię i je dystrybuować? To dobre pytanie zadawane w złym momencie przez większość właścicieli, ponieważ pytają emocjonalnie — "jestem zmęczony szkoleniem ludzi od ciasta w każdej lokalizacji" — zamiast matematycznie. To prawdziwa decyzja z prawdziwym progiem opłacalności, a pomylenie się w którymkolwiek kierunku kosztuje cię pieniądze przez lata.

Emocjonalna wersja pytania zazwyczaj wypływa po złym tygodniu. Nowy pracownik w lokalizacji trzeciej miesza ciasto od sześciu tygodni i wciąż nie potrafi konsekwentnie trafić w cel hydratacji, partia wychodzi w sobotę niedorośła, a wyczerpany właściciel decyduje na miejscu, że centralizacja produkcji rozwiąże wszystko. Czasem by rozwiązała. Często, przy trzech lokalizacjach, by nie rozwiązała — wymieniałaby jeden problem (szkolenie zespołów od ciasta w wielu lokalizacjach) na inny, droższy (furgonetkę dostawczą, łańcuch chłodniczy i pojedynczy punkt awarii, który teraz wpływa na każdą lokalizację naraz, zamiast tylko na jedną). Ta decyzja zasługuje na to samo liczbowe traktowanie, co wszystko inne w tej książce, nie na decyzję podjętą w najgorszą noc miesiąca.

Produkcja na miejscu utrzymuje ciasto świeże, utrzymuje pizzaiolo w każdej lokalizacji wykwalifikowanego i zaangażowanego w produkt, zamiast po prostu piec czyjś cudzy krążek, i unika kosztu i złożoności furgonetki dostawczej wykonującej codzienne kursy. Oznacza to też, że zarządzasz

jakością fermentacji w każdej pojedynczej lokalizacji niezależnie, co jest dokładnie problemem mnożenia z poprzedniego rozdziału — więcej lokalizacji oznacza więcej miejsc, gdzie karta DNA ciasta może po cichu dryfować.

Produkcja z piekarni centralnej centralizuje umiejętność i kontrolę jakości w jednej kuchni prowadzonej przez twoich najlepszych ludzi, dystrybuje spójny produkt do każdej lokalizacji, i uwalnia personel i przestrzeń na poziomie lokalizacji na obsługę zamiast produkcji. Dodaje też koszt transportu, ryzyko transportu (opóźniona lub nieudana dostawa jest teraz kryzysem tego samego dnia w każdej lokalizacji poniżej niej), i prawdziwe pytanie o to, czy ciasto, które podróżowało 2 godziny w schłodzonej furgonetce, piecze się identycznie jak ciasto, które nigdy nie opuściło pomieszczenia, w którym zostało wymieszane.

Narzędziem tutaj jest **próg opłacalności piekarni centralnej** — model, który porównuje w pełni obciążony koszt produkcji na miejscu z produkcją scentralizowaną plus dystrybucją, jako funkcję liczby lokalizacji, żebyś mógł znaleźć liczbę lokalizacji, przy której piekarnia centralna faktycznie zaczyna oszczędzać ci pieniądze, zamiast tylko czuć się bardziej zorganizowana.

Zbuduj go z czterech bloków kosztowych. Po pierwsze, praca produkcji na miejscu: godziny tygodniowo, które lokalizacja spędza konkretnie na produkcji ciasta — mieszanie, porcjowanie, zarządzanie tacami — pomnożone przez w pełni obciążony koszt godzinowy pracy. Po drugie, odpad na miejscu: z Rozdziału 2, koszt składników stracony przez niespójność

fermentacji, który ma tendencję do bycia wyższym na lokalizację, gdy każda lokalizacja szkoli własny zespół od ciasta od zera. Po trzecie, koszt stały piekarni centralnej: czynsz, sprzęt, i pensje mniejszego, bardziej wykwalifikowanego centralnego zespołu produkcyjnego, rozłożone na tyle lokalizacji, ile obsługujesz. Po czwarte, koszt dystrybucji: furgonetka, kierowca, paliwo, i koszt schłodzonego opakowania na kurs dostawy, zazwyczaj koszt dzienny lub co drugi dzień na lokalizację, w zależności od twojej matematyki produkcji i trwałości.

Budowanie Progu Opłacalności Piekarni Centralnej

- 1** Zsumuj godziny pracy produkcji na miejscu tygodniowo na lokalizację i pomnóż przez w pełni obciążony koszt godzinowy.

- 2** Dodaj koszt odpadu fermentacji każdej lokalizacji ze śledzenia karty DNA ciasta z Rozdziału 2.

- 3** Wycień czynsz, sprzęt i wykwalifikowaną pracę hipotetycznej piekarni centralnej, następnie rozłóż to na docelową liczbę lokalizacji.

- 4** Oszacuj tygodniowy koszt dystrybucji na lokalizację: furgonetka, kierowca, paliwo i schłodzone opakowanie.

- 5** Porównaj całkowity koszt na miejscu na lokalizację z całkowitym kosztem piekarni centralnej na lokalizację przy kilku różnych liczbach lokalizacji, żeby znaleźć punkt przecięcia.

Ilustracyjnie: lokalizacja robiąca własne ciasto wydaje w przybliżeniu 14 godzin pracy tygodniowo na produkcję przy 16€/godzinę w pełni obciążone, plus około 95€/tydzień unikanego odpadu fermentacji — nazwijmy to 319€/tydzień kosztu produkcji na lokalizację, na miejscu. Piekarnia centralna obsługująca tę samą lokalizację potrzebuje około 2,5 mniej godzin pracy lokalnie (ktoś wciąż porcuje i wykańcza), więc koszt na miejscu spada do w przybliżeniu 135€/tydzień, ale lokalizacja teraz potrzebuje kursu dystrybucji o średnim koszcie 45€/tydzień, plus swojego udziału w koszcie stałym piekarni centralnej — centralna kuchnia może kosztować 2400€/tydzień w czynszu, leasingu sprzętu i wykwalifikowanej pracy, co rozłożone na 4 lokalizacje daje 600€/tydzień na lokalizację. Całkowity koszt modelu piekarni centralnej na lokalizację: w przybliżeniu 780€/tydzień. Przy czterech lokalizacjach piekarnia centralna jest droższa niż produkcja na miejscu, nie tańsza — koszt stały jest niesiony przez zbyt mało lokalizacji. Uruchom te same liczby przy ośmiu lokalizacjach, a koszt stały na lokalizację spada do 300€/tydzień, sprowadzając całkowity koszt piekarni centralnej do około 480€/tydzień na lokalizację wobec kosztu na miejscu 319€/tydzień — teraz produkcja na miejscu jest wciąż tańsza, ale luka zwężała się gwałtownie, a jeśli twój odpad na miejscu jest wysoki (niezdyscyplinowane zespoły od ciasta w każdej nowej lokalizacji, co jest powszechne dokładnie wtedy, gdy rośniesz najszybciej), punkt przecięcia może nastąpić już przy pięciu lub sześciu lokalizacjach.

Liczba, która faktycznie ma znaczenie, to nie uniwersalna zasada "piekarnia centralna przy N lokalizacjach" — to twój

własny próg opłacalności, który zmienia się wraz z twoim wskaźnikiem odpadu, twoim lokalnym kosztem pracy i efektywnością kosztu stałego twojej piekarni centralnej. Właściciele, którzy najbardziej konsekwentnie trafiają w to dobrze, łądają z punktem przecięcia gdzieś między pięcioma a dziewięcioma lokalizacjami, niemal nigdy przed czterema i rzadko wartym opóźniania poza 10.

Jest też wymiar jakościowy, którego czysty model kosztowy nie uchwytuje, i powinieneś go świadomie zważyć, zamiast pozwolić, żeby arkusz kalkulacyjny decydował sam. Ciasto, które podróżuje 2 godziny w schłodzonej furgonetce i kończy swoje chłodnicze dojrzewanie w lodówce drugiej lokalizacji, nie jest automatycznie gorsze niż ciasto mieszane na miejscu — profesjonalne piekarnie i sieci pizzowe codziennie udowadniają, że może być doskonałe — ale dodaje krok, w którym coś może pójść nie tak, czym pojedyncza lokalizacja nigdy nie musi zarządzać: awaria furgonetki, wykroczenie temperaturowe podczas załadunku, kierowca spóźniony w jedyny poranek, kiedy twój sobotni najazd na brunch potrzebuje ciasta punktualnie o 10 rano. Zanim zobowiążesz się do modelu piekarni centralnej, uruchom go równolegle z produkcją na miejscu w jednej lokalizacji przez 4 do sześciu tygodni, spróbuj wyników na ślepo sam względem standardu swojej karty DNA ciasta, i dopiero wtedy zdecyduj, czy oszczędności kosztowe są warte dodatkowego ryzyka logistycznego przy twojej rzeczywistej liczbie lokalizacji.

Ten tydzień: zbuduj swoje własne 4 bloki kosztowe z prawdziwymi liczbami, nawet w przybliżeniu, i oblicz, jaka jest

twoja rzeczywista liczba lokalizacji progu opłacalności — następnie porównaj to z tym, ile lokalizacji planujesz mieć za 3 lata, żebyś już dziś wiedział, czy budujesz w kierunku biznesu na miejscu na zawsze, czy piekarni centralnej, dla której powinienes już zacząć szukać przestrzeni.

Wprowadzenie W Życie

- 1 Zsumuj swoje godziny pracy produkcji na miejscu tygodniowo na lokalizację i pomnóż przez swój w pełni obciążony koszt godzinowy pracy.
- 2 Wyciągnij swój koszt odpadu fermentacji z Rozdziału 2 na lokalizację, żeby wypełnić drugi blok kosztowy.
- 3 Wycerń czynsz, sprzęt i wykwalifikowaną pracę hipotetycznej piekarni centralnej, żeby zbudować blok kosztu stałego.
- 4 Oszacuj tygodniowy koszt dystrybucji na lokalizację (furgonetka, kierowca, paliwo, schłodzone opakowanie) dla czwartego bloku.
- 5 Oblicz swoją własną liczbę lokalizacji progu opłacalności piekarni centralnej i porównaj ją ze swoim trzyletnim planem lokalizacji.

ROZDZIAŁ 4

Wydajność Pieca To Twoja Pojemność

*Nie możesz zarządzać tym, czego nie
mierzysz.*

— PRZYPISYWANE PETER DRUCKER

Właściciele, którzy trafiają na ścianę wzrostu, ostatecznie mówią jakąś wersję tego samego: "byliśmy zajęci, ale tamtej nocy nie zarabialiśmy pieniędzy". 9 razy na 10 prawdziwa historia jest taka, że sala restauracyjna mogła pomieścić więcej ludzi, niż piec faktycznie mógł nakarmić, a nikt nigdy nie zrobił matematyki, żeby zauważyć to niedopasowanie, zanim kosztowało ich w pełni zarezerwowaną, słabo zarabiającą sobotę.

Wyobraź sobie tę scenę, ponieważ jest znajoma niemal każdej rosnącej pizzerii: każdy stolik pełny, piętnastominutowa lista oczekujących przy drzwiach, kelnerzy poruszający się szybko, a mimo to zamówienia w kuchni piętrzą się na szynie łopat szybciej, niż piec może je oczyścić. Klienci czekają 40 minut na pizzę, która powinna zająć 10. Niektórzy odchodzą. Niektórzy zamawiają mniej dodatków, ponieważ są zirytowani, a nie zrelaksowani. Właściciel patrzy na pełną salę i dobrą liczbę u góry rachunku i zakłada, że biznes kwitnie, podczas gdy szczerzy odczyt jest taki, że lokalizacja zostawiła pieniądze na stole, nie będąc w stanie obsłużyć popytu, który już stał w drzwiach. To jest pojedyncza najczęstsza błędna diagnoza pojemności specyficzna dla pizzy, ponieważ wąskie gardło pizzy jest tak często niewidoczne — to nie brakująca kasa, brakujący kelner, ani brakujący stolik. To pudełko, które może pomieścić tylko tyle ciepła wykonującego tyle pracy na godzinę, a ta liczba rzadko jest obliczana, dopóki nie była już problemem przez miesiąc.

Twój piec ma twardą liczbę: pizze na godzinę. Ta liczba nie jest miękkim celem — to absolutny sufit przychodu twojej lokalizacji na daną godzinę, niezależnie od tego, ilu pracowników

zatrudnisz, ile masz stolików, czy jak dobry jest twój marketing. Sala restauracyjna z 80 miejscami i piec zdolny do 60 pizz na godzinę jest, funkcjonalnie, restauracją na 60 pizz na godzinę ubraną w kostium 80 miejsc.

Obliczeniem jest **wskaźnik od-łopaty-do-talerza**, i jest zbudowany z trzech danych wejściowych: czasu pieczenia na pizzę (minut, które fizycznie spędza w piecu), pojemności podłogi lub deski (ile pizz mieści się w piecu jednocześnie), oraz narzutu czasowego załadunku/rozładunku — sekund, które wykwalifikowany pizzaiolo spędza wkładając pizzę i wyciągając jedną, co ma większe znaczenie, niż myślą właściciele, ponieważ jest to martwy czas, w którym piec nie gotuje. Piec neapolitański opalany drewnem może upiec pizzę w 90 sekund, ale mieści tylko jedną, może 2, naraz, i wymaga wysoko wykwalifikowanego operatora łopaty, żeby utrzymać niski narzut załadunku/rozładunku. Piec piętrowy może piec w 6–8 minut, ale mieści 6 pizz na dwóch piętrach, i toleruje mniej doświadczonego operatora. Te produkują bardzo różne liczby przepustowości, które właściciele rzadko obliczają jawnie — po prostu czują, że piec "zwalnia" w ruchliwy wieczór, nie znając rzeczywistego sufitu, w który uderzają.

WSKAŹNIK OD-ŁOPATY-DO-TALERZA

(Pojemność deski ÷ czas pieczenia w minutach) × 60, skorygowane w dół o sekundy narzutu załadunku/rozładunku na pizzę, daje pizze możliwe do wyprodukowania na godzinę.

Ilustracyjnie: gazowy piec dwupoziomowy, 4 pizze na poziom, 7-minutowy czas pieczenia, ze średnim narzutem załadunku/rozładunku 20 sekund na pizzę, obsługiwany przez jednego doświadczonego pizzaiolo pracującego na obu poziomach. 8 pizz gotujących się jednocześnie, każda zajmująca 7 minut plus czas narzutu na włożenie — w praktyce ten piec, dobrze prowadzony, produkuje około 55–60 pizz na godzinę przy pełnej prędkości, ale tylko jeśli pizzaiolo nigdy nie musi się zatrzymać, żeby też przygotowywać, odbierać telefon, lub naprawiać źle wystrzelone zamówienie. Dodaj drugą osobę wyłącznie dedykowaną do ładowania i wyciągania, a możesz popchnąć to w kierunku 65–70, ponieważ wąskim gardłem nigdy tak naprawdę nie była fizyka pieca, był to pojedynczy człowiek nim zarządzający.

To jest wgląd, który powinien zmienić sposób, w jaki myślisz o wydatkach na pojemność: drugi piec bardzo często jest tańszy niż więcej miejsc. Dodanie 20 miejsc do sali restauracyjnej oznacza więcej mebli, więcej powierzchni podłogi (czynsz), więcej pracy sali, i nie robi nic dla twojego sufitu przepustowości, jeśli kuchnia wciąż nie może wyprodukować więcej pizz na

godzinę, żeby wypełnić te miejsca. Drugi piec piętrowy, w przeciwieństwie, może kosztować tyle, ile kosztowałyby 3 miesiące dodatkowego czynszu za tę powiększoną salę restauracyjną, i bezpośrednio podnosi twój sufit przychodów na każdą pozostałą godzinę, w której prowadzisz biznes.

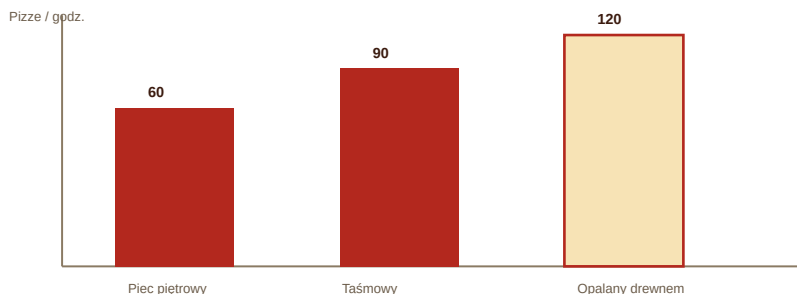
Właściciele lądują po złej stronie tego kompromisu częściej, niż by się spodziewali — piękna powiększona sala restauracyjna, która wciąż tworzy wąskie gardło przy dokładnie tych samych 60 pizzach na godzinę co przed renowacją, ponieważ nikt nie dotknął pieca.

Warto też oddzielić 2 różne problemy pojemności, przed którymi stoi rosnący właściciel, ponieważ wymagają różnych napraw. Pierwszy to przepustowość w stanie ustalonym — czy twój piec może utrzymać dany wskaźnik pizz-na-godzinę przez 3 lub 4 godziny z rzędu, bez wypalenia pizzaiolo lub pogorszenia jakości w miarę narastania zmęczenia. Drugi to pojemność szczytowego wybuchu minutowego — piętnastominutowe okno o 19:45, gdzie zamówienie każdego stolika trafia do kuchni w ciągu chwil od siebie, co jest problemem kolejkowania w takim samym stopniu, co problemem przepustowości, i które drugi, mniejszy piec, dedykowany wyłącznie absorbowaniu szczytowych wybuchów, może rozwiązać taniej niż podwojenie powierzchni głównego pieca. Właściciele wielolokalizacyjni rozwiązujący swoje najgorsze piątkowo-wieczorne zatory często odkrywają, że naprawa wcale nie polega na wymianie głównego pieca, ale na dodaniu kompaktowego drugiego pieca piętrowego dopasowanego rozmiarowo tylko do zebrania szczytu

piętnastominutowego wybuchu, stojącego zimno przez resztę tygodnia.

Zbuduj **planer pojemności godziny szczytu** dla swojej własnej lokalizacji: weź swój wskaźnik od-łopaty-do-talerza (pizze/godzinę przy pełnym wysiłku) i porównaj go z rzeczywistym wolumenem zamówień godziny szczytu z danych POS z ostatnich ośmiu weekendów. Jeśli twoja godzina szczytu regularnie uderza w 90%+ obliczonego sufitu przepustowości, nie jesteś niedostatecznie obsadzony przy kasie czy drzwiach — jesteś ograniczony piecem, i żadna liczba zatrudnień na sali nie naprawi piątkowego wieczoru, który jest faktycznie ograniczony tym, jak szybko ciasto może opuścić poziom pieca. Jeśli twoja godzina szczytu komfortowo siedzi poniżej 70% sufitu, twoje wąskie gardło jest gdzie indziej — prawdopodobnie w prędkości sali, dostępności kierowców dostawy, lub w samym popycie — a drugi piec byłby drogą odpowiedzią na pytanie, którego nikt nie zadał.

Ten tydzień: oblicz swój własny wskaźnik od-łopaty-do-talerza, używając swojego rzeczywistego czasu pieczenia, pojemności deski i szczerego narzutu załadunku/rozładunku, następnie wyciągnij ostatnie 8 weekendów liczby zamówień godziny szczytu ze swojego POS i zobacz, jak blisko sufitu pracujesz. Jeśli jesteś powyżej 85%, zacznij wyceniać drugi piec, zanim zaczniesz wyceniać większą salę restauracyjną.



WSKAŹNIK OD-ŁOPATY-DO-TALERZA WEDŁUG TYPU PIECA — LICZBA, KTÓRA USTALA RZECZYWISTY SUFIT POJEMNOŚCI TWOJEJ LOKALIZACJI

Zaczynanie

- 1 Oblicz swój wskaźnik od-łopaty-do-talerza na podstawie rzeczywistego czasu pieczenia, pojemności deski i szczytowego narzutu załadunku/rozładunku.
- 2 Wyciągnij ostatnie 8 weekendów liczby zamówień godziny szczytu ze swojego POS.
- 3 Porównaj wolumen godziny szczytu ze swoim sufitem przepustowości jako procent.
- 4 Jeśli jesteś powyżej 85%, zdobądź wycenę drugiego pieca, zanim wycenisz większą salę restauracyjną.
- 5 Jeśli jesteś poniżej 70%, spójrz na prędkość sali i dostępność kierowców zamiast na piec.

ROZDZIAŁ 5

Ekonomia Menu Pizzy

Prostota jest ostatecznym wyrafinowaniem.

— PRZYPISYWANE LEONARDO DA VINCI

Menu pizzerii mają szczególny sposób umierania przez tysiąc drobnych dodatków. Stały klient prosi o dodatkowe pieczarki, a właściciel mówi tak, ponieważ odmówienie w sprawie dodatku wydaje się drobiazgowo. Nowy pizzaiolo chce dodać swoje autorskie danie. Artykuł o trendach mówi, że olej truflowy przeżywa właśnie swój moment. Żadna z tych indywidualnych decyzji nie wydaje się nic kosztować, i każda z osobna rzeczywiście nic nie kosztuje. Zbiorowo, przez 2 lub 3 lata, przekształcają zwięzłe, dochodowe, łatwe do wykonania menu z 14 pizzami w rozrośnięte menu z 30 pozycjami, gdzie nikt — ani właściciel, ani menedżerowie, ani nowi pracownicy w lokalizacji trzeciej — tak naprawdę nie wie, które pozycje przynoszą zysk.

Przydatnym pytaniem diagnostycznym dla właściciela w tej sytuacji jest: podaj wydrukowane menu najnowszemu pizzaiolo i poproś go o podanie prawidłowych wag dodatków dla każdej pozycji bez zaglądania do notatek. Ile by odgadł poprawnie? W jednej dobrze prowadzonej lokalizacji odpowiedź zazwyczaj brzmi "większość", ponieważ powtarzalność i bliskość właściciela wypełniają luki pozostawione przez pisemne specyfikacje. W biznesie z trzema lokalizacjami, gdzie to samo menu zostało skopiowane do dwóch innych lokalizacji prowadzonych przez ludzi, którzy nigdy nie widzieli, jak oryginalny właściciel tworzył przepisy na wyczucie, uczciwa odpowiedź spada szybko — i spada najszybciej dokładnie na pozycjach o niskim wolumenie, które są zamawiane na tyle rzadko, że nikt nie zdobywa wystarczającej powtarzalności, żeby zbudować pamięć mięśniową wokół nich, co jest dokładnie kwadrantem martwej wagi, który ten rozdział zaraz zidentyfikuje.

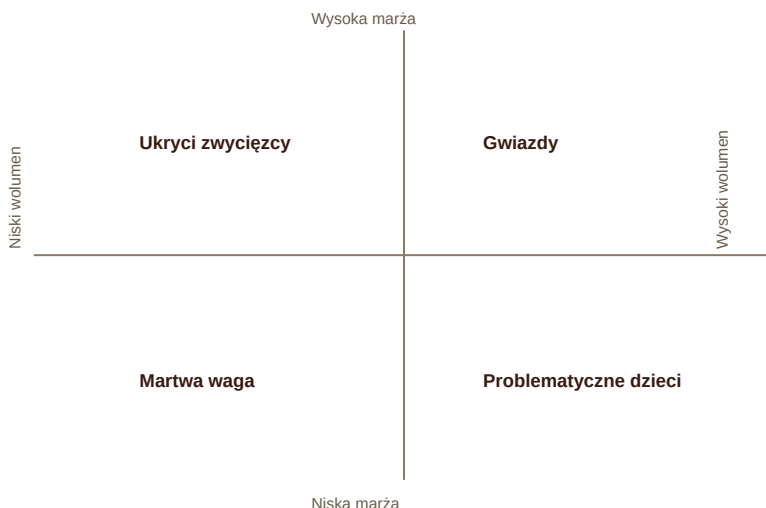
Wyobraź sobie pizzaiolo w trzeciej lokalizacji, otwartej 2 miesiące temu, w środku piątkowego szczytu, wpatrującego się w zamówienie na pizzę, którą zrobiła dokładnie 2 razy wcześniej. Sięga po "hojną garść" specjalnej mieszanki sera, ponieważ tak mówi karta przepisu, a "hojna" znaczy dla niej coś innego niż znaczyła dla właściciela, który napisał tę kartę 2 lata i jedną dzielnicę wcześniej. Nikt nie zauważa tych dodatkowych dwudziestu gramów tej nocy. Wszyscy w końcu zauważają je na rocznej fakturze za ser.

Podstawowa ekonomia menu pizzy przechodzi przez jeden składnik bardziej niż przez jakikolwiek inny: ser. Mozzarella jest zazwyczaj pojedynczym największym kosztem zmiennym w twoim rachunku zysków i strat na pizzę, i jest też składnikiem najbardziej podatnym na to, co ta książka nazywa **pełzaniem dodatków** — powolnym, niewidocznym wzrostem średniej liczby gramów sera i dodatków trafiających na każdą pizzę w miarę rotacji personelu, gdzie "hojna garść" jest za każdym razem reinterpretowana hojniej, gdy nowy pracownik obserwuje starszego pracownika robiącego to nieco ciężiej niż specyfikacja. Pizza określona na 120g mozzarelli, która dryfuje do 145g przez 18 miesięcy, pomnożona przez każdą sprzedaną pizzę, to wyciek marży, którego nikt nie zauważa na żadnym pojedynczym paragonie, a wszyscy zauważają na rocznym procencie kosztu żywności.

Narzędziem jest **Slice Margin Matrix** — każda pizza na twoim menu, wykreślona na dwóch osiach: marża wkładu w euro i wolumen sprzedaży jako udział w całkowitej sprzedaży pizzy. To tworzy 4 kwadranty, i każdy z nich mówi ci coś innego do

zrobienia. Wysoka marża, wysoki wolumen: twoje gwiazdy — chroń je, nigdy nie pozwól, żeby ich specyfikacja dryfowała, eksponuj je. Wysoka marża, niski wolumen: ukryci zwycięzcy — wariaci małego pchnięcia w umieszczeniu w menu lub rekomendacji personelu, żeby zwiększyć wolumen. Niska marża, wysoki wolumen: twoje problematyczne dzieci — one zjadają twój procent kosztu żywności właśnie dlatego, że klienci je kochają, i potrzebują albo małej, ostrożnej korekty ceny, albo zaostrzenia specyfikacji, a nie usunięcia. Niska marża, niski wolumen: martwa waga — pizze, które istnieją, bo ktoś kiedyś je polubił, które dodają złożoności przygotowania, pozycji magazynowych i zamieszania w menu bez zasługiwania na swoje miejsce.

Ilustracyjnie: Margherita wyceniona na 11€, kosztująca 3,20€ w składnikach, w tym 130g mozzarelli po 9,40€/kg, dostarcza marżę wkładu w wysokości 7,80€ — i jeśli jest twoim najlepiej sprzedającym się produktem, to jest gwiazda. "4 Mięsa Deluxe" wyceniona na 16€, obłożona 180g mozzarelli plus salami, szynką, boczkiem i kielbasą, może kosztować 7,90€ w składnikach — marża wkładu zaledwie 8,10€, ledwie więcej euro niż Margherita mimo ceny wyższej o 45%, i jeśli jest to również pozycja o wysokim wolumenie, jest to po cichu najgorsza pizza na twoim menu do sprzedawania więcej, a nie najlepsza, czysto dlatego, że koszt dodatków rośnie szybciej niż cena.



SLICE MARGIN MATRIX — WYKREŚLANIE KAŻDEJ PIZZY WEDŁUG MARŻY WKŁADU I WOLUMENU SPRZEDAŻY

Dlatego krótsze menu konsekwentnie przewyższa dłuższe w wielu lokalizacjach, i nie jest to naprawdę argument estetyczny — to argument wykonawczy. Menu z 14 pozycjami oznacza, że każdy pizzaiolo w każdej lokalizacji może dokładnie utrzymać każdą specyfikację w głowie. Menu z 30 pozycjami oznacza, że specyfikacje żyją na kartach, których nikt nie sprawdza podczas piątkowego szczytu, porcje sera dryfują inaczej w każdej lokalizacji, ponieważ personel każdej lokalizacji wypracował własny skrót dla pozycji, które robi rzadziej, a twoja Slice Margin Matrix staje się niemożliwa do utrzymania na bieżąco, ponieważ jedna trzecia pozycji sprzedaje się zbyt rzadko, żeby wygenerować wiarygodny obraz marży w ogóle.

Uruchom Slice Margin Matrix na swoim pełnym menu, ilustracyjnie na, powiedzmy, 22 pozycjach: bardzo często odkryjesz, że 6 do 8 z nich znajduje się w kwadrancie martwej wagi, przyczyniając się łącznie do mniej niż 3% całkowitej sprzedaży pizzy, jednocześnie niosąc pełny udział twojej złożoności magazynowej, czasu szkolenia przygotowawczego i ryzyka dryfu specyfikacji. Wycięcie tych pozycji rzadko kosztuje cię znaczące przychody — większość tego wolumenu migruje do twoich gwiazd i ukrytych zwycięzców, którzy już są twoimi pozycjami o najlepszej marży — jednocześnie znacząco upraszczając szkolenie w każdej lokalizacji, którą próbujesz otworzyć.

Dodatki i napoje również zasługują na miejsce w tej analizie, ponieważ często są cichym silnikiem zysku, który subsydiuje menu pizzy wycenione dla konkurencyjności, a nie czystej marży. Koszyk pieczywa czosnkowego lub sałatka boczna często niesie procent marży wkładu znacznie powyżej jakiegokolwiek pizzy w menu, po prostu dlatego, że koszt składnika jest niski, a klienci nie porównują cenowo dodatku z konkurencją tak, jak mentalnie porównują cenę Margherity. Napój z puszki lub z dystrybutora podobnie rutynowo dostarcza marżę wkładu powyżej 70%. Nic z tego się nie pojawia, jeśli twoja analiza marży patrzy tylko na pizzę — a to oznacza, że menedżer skupiony wyłącznie na wolumenie sprzedaży pizzy optymalizuje niewłaściwą liczbę, podczas gdy menedżer przeszkolony, żeby sugerować dodatek i napój do każdego zamówienia, po cichu chroni ogólną marżę lokalizacji bardziej niż mogłaby jakakolwiek decyzja dotycząca konkretnej pizzy.

Ten tydzień: zbuduj macierz czterech kwadrantów dla swojego rzeczywistego menu, używając danych sprzedaży na poziomie pozycji z ostatnich 90 dni i swojego prawdziwego kosztu składników na pizzę — nie zakładanego kosztu, twoich rzeczywistych aktualnych wag sera i dodatków, zważonych, jeśli nie sprawdzałeś od jakiegoś czasu. Zidentyfikuj swój kwadrant martwej wagi i zdecyduj, dla każdej pozycji w nim, czy zasługuje na swoje miejsce w menu, które zamierzasz poprosić drugą i trzecią lokalizację o doskonałe wykonanie.

SLICE MARGIN MATRIX — PRZYKŁADOWE MENU

Pizza	Koszt żywności	Cena w menu	Marża
Margherita	€1.40	€9.50	85%
Pepperoni	€2.10	€11.00	81%
Czteroserowa	€2.60	€12.50	79%
Prosciutto i rukola	€3.30	€14.00	76%
Docelowa średnia menu	—	—	80%+

Ten Tydzień

- 1 Pobierz dane sprzedaży na poziomie pozycji z 90 dni i swój prawdziwy, aktualny koszt składników na pizzę — zważ ser, jeśli nie sprawdzałeś ostatnio.
- 2 Wykreśl każdą pizzę na czterech kwadrantach Slice Margin Matrix: gwiazdy, ukryci zwycięzcy, problematyczne dzieci, martwa waga.
- 3 Zidentyfikuj pozycje znajdujące się w kwadrancie martwej wagi i zdecyduj, czy każda z nich zasługuje na swoje miejsce.
- 4 Sprawdź marże dodatków i napojów i przeszkol personel, żeby sugerował po jednym z każdego przy każdym zamówieniu.
- 5 Usuń potwierdzone pozycje martwej wagi i uprość menu przed przeszkoleniem drugiej lub trzeciej lokalizacji na nim.

ROZDZIAŁ 6

Problem Platform: Ekonomia Dostawy

Cena to to, co płacisz. Wartość to to, co dostajesz.

— WARREN BUFFETT

Pierwszy raz, kiedy właściciel kładzie zestawienie z platformy dostawczej obok danych zamówień wewnętrznych, zazwyczaj następuje długa pauza. Nie dlatego, że stawka prowizji jest zaskoczeniem — większość właścicieli potrafi z pamięci podać udział swojej platformy, gdzieś między 20% a 35% w zależności od umowy i rynku. Pauza pojawia się, gdy widzą, co ta prowizja faktycznie robi z marżą pizzy, gdy zostanie doliczona do kosztu składników, opakowania i opłaty platformy za przetwarzanie płatności, i uświadamiają sobie, że pizza wyglądająca na dochodową w menu może być niemal na progu rentowności, albo gorzej, w chwili, gdy wychodzi przez platformę.

Oto arytmetyka, której większość właścicieli nigdy nie przeprowadziła jawnie. Weźmy pizzę wycenioną na 14€ w lokalu. Koszt składników, ilustracyjnie, 4,10€. Opakowanie na dostawę, kolejne 0,35€, którego nie płacisz przy zamówieniu na miejscu. Prowizja platformy w wysokości 28% od 14€ daje 3,92€. Dodaj udział platformy w przetwarzaniu płatności, często wliczony, ale wynoszący z grubsza dodatkowe 2–3%, powiedzmy 0,35€. Całkowity koszt dostarczenia tej pizzy przez platformę: 8,72€, pozostawiając marżę wkładu 5,28€ — w porównaniu z 9,55€ za tę samą pizzę sprzedaną w lokalu. Pizza z platformy zarabia 55% tego, co zarabia pizza z lokalu, przy tych samych składnikach, tej samej pracy, żeby ją zrobić, tym samym czasie w piecu. Przepuść wystarczający wolumen przez ten kanał bez zrozumienia tej różnicy, a lokalizacja może mieć ruchliwy, w pełni zarezerwowany wieczór i mimo to odnotować rozczarowujący tydzień, ponieważ "ruchliwy" i "dochodowy" po cichu stały się

różnymi pytaniami w zależności od tego, przez który kanał przyszło zamówienie.

CHANNEL P&L PER ORDER

**Cena w menu – koszt składników –
opakowanie dostawy – prowizja platformy –
opłata za przetwarzanie płatności = marża
wkładu, obliczana osobno dla każdego kanału.**

Narzędziem jest **Channel P&L Per Order** — ta sama pizza, te same składniki, przepuszczone przez każdy kanał, którego twoja lokalizacja faktycznie używa (na miejscu, na wynos, dostawa własna oraz każda platforma zewnętrzna osobno, ponieważ ich struktury prowizji rzadko się pokrywają), żebyś mógł zobaczyć marżę wkładu według kanału, zamiast jednej połączonej średniej, która ukrywa problem. Połączone średnie są niebezpieczne właśnie dlatego, że mogą wyglądać zdrowo — lokalizacja z 40% zamówień przechodzących przez platformę przy 55% pełnej marży, połączona z 60% zamówień przy pełnej marży w lokalu i na wynos, wciąż pokazuje ogólną marżę, która wygląda akceptowalnie w miesięcznym rachunku zysków i strat, jednocześnie maskując, że niemal połowa twojego wzrostu wolumenu zamówień pochodzi z kanału, który płaci ci najmniej za pizzę.

To nie oznacza rezygnacji z platform — to byłaby zła lekcja do wyciągnięcia, ponieważ zasięg jest realny, a pozyskiwanie

nowych klientów przez platformę jest często jedynym przystępnym sposobem, żeby nowa druga lub trzecia lokalizacja w ogóle została odkryta w pierwszych miesiącach. To oznacza świadome korzystanie z platform, do zadania, w którym są faktycznie dobre, zamiast traktowania ich jako głównego kanału domyślnie, ponieważ tak się stało bez decyzji nikogo. Platformy są doskonale w zasięgu — klient w nowej dzielnicy odkrywający, że istnieje twoja druga lokalizacja, przeglądający stronę kategorii, próbujący cię po raz pierwszy przy niskim zaangażowaniu. Są drogie jako kanał dla stałych klientów, ponieważ każde pojedyncze zamówienie od lojalnego stałego klienta wciąż płaci tę samą prowizję 28%, na zawsze, chyba że coś z tym zrobisz.

To "coś" to **plan migracji do zamówień bezpośrednich**: świadoma sekwencja przenoszenia klienta z jego pierwszego zamówienia na platformie do bezpośredniej relacji z twoją lokalizacją, bez udawania, że platforma nie istnieje. Krok pierwszy, każde pudełko wychodzące przez platformę wciąż niesie kartę lub wydrukowaną wkładkę oferującą skromną, prawdziwą zachętę — powiedzmy 10% zniżki — na zamówienie bezpośrednio następnym razem, ponieważ warunki platformy zazwyczaj zabraniają zniżek na jej własnym kanale, ale rzadko zabraniają promowania własnego kanału. Krok drugi, twój własny system zamówień (strona internetowa lub aplikacja) musi być przynajmniej tak szybki i łatwy jak platforma, ponieważ klient, który raz spróbuje zamówienia bezpośredniego i uzna je za niewygodne, wraca na stałe do platformy i nie mówi ci nic o powodzie. Krok trzeci, śledź to — udział stałych klientów, którzy

przeszli z zamówień najpierw-przez-platformę do zamówień najpierw-bezpośrednich, to liczba warta obserwowania co miesiąc na lokalizację, ponieważ jest najlepszym pojedynczym wskaźnikiem, czy twoja struktura marży zmierza w stronę warunków platformy czy własnych z upływem czasu.

Ilustracyjnie, lokalizacja uruchamiająca tę migrację świadomie — karty wkładek, naprawdę szybki przepływ zamówień bezpośrednich, i personel przeszkolony, żeby o tym wspominać przy odbiorze — może przejść z 65% udziału zamówień platformowych do 48% w ciągu ośmiu miesięcy, bez żadnego spadku całkowitego wolumenu zamówień, ponieważ zamówienia nie zniknęły, po prostu przeniosły się do kanału płacącego niemal dwukrotnie wyższą marżę za pizzę. W lokalizacji robiącej 1800 pizz miesięcznie, przeniesienie nawet 15 punktów procentowych wolumenu z platformy na bezpośredni, przy różnicy marży około 4,30€ obliczonej powyżej, jest warte w okolicach 1160€ miesięcznie odzyskanej marży wkładu — pieniędzy, które zawsze tam były, tylko wypłacanych drzwiami do prowizji platformy, zamiast pozostawiania w biznesie.

Jeszcze jedno rozróżnienie warte wyraźnego wskazania, ponieważ właściciele stale je mylą: nie wszystkie struktury prowizji platform są równe, a właściciele wielolokalizacyjni mają dźwignię, której nie mają właściciele jednej lokalizacji. Kiedy już prowadzisz 3, 4, 5 lokalizacji przez to samo konto platformy, masz prawdziwą pozycję negocjacyjną — rzeczywiste, porównywalne dane wolumenowe z wielu lokalizacji, których menedżer konta platformy może użyć wewnętrznie, żeby uzasadnić niższą połączoną stawkę, zwłaszcza jeśli jesteś gotów

zobowiązać się do wyróżnionego umiejscowienia lub wyłączności na jednej platformie kosztem konkurenta. Niewielu niezależnych właścicieli kiedykolwiek pyta. Pizzerie wielolokalizacyjne zabezpieczyły obniżkę prowizji o 2 do czterech punktów procentowych po prostu przedstawiając własne dane Channel P&L Per Order przedstawicielowi platformy i pytając wprost, uzbrojeni w liczby zamiast niejasnej skargi na wysokie opłaty — różnica między "twoja prowizja wydaje się droga" a "oto dokładnie, ile mnie to kosztuje za zamówienie w czterech lokalizacjach, i oto wolumen, do jakiego mogę się zobowiązać przy lepszej stawce" to różnica między byciem zignorowanym a zdobyciem spotkania.

Ten tydzień: weź jedną z twoich najlepiej sprzedających się pizz i uruchom Channel P&L Per Order na każdym kanale, przez który twoja lokalizacja faktycznie sprzedaje, używając swoich rzeczywistych stawek prowizji i rzeczywistego kosztu opakowania. Jeśli jeszcze nie masz zachęty do zamówień bezpośrednich w każdym pudełku platformy, napisz treść karty wkładki jeszcze dziś — kosztuje to niemal nic i jest pierwszym krokiem planu migracji, który kumuluje się przez lata.

Zaczynanie

- 1** Uruchom Channel P&L Per Order na najlepiej sprzedającej się pizzy na każdym kanale — na miejscu, na wynos, dostawa własna i każda platforma osobno.
- 2** Porównaj prawdziwą marżę wkładu według kanału ze swoją miesięczną połączoną średnią, żeby zobaczyć, co ona ukrywa.
- 3** Napisz treść karty wkładki oferującą prawdziwą zniżkę na zamówienie bezpośrednie i umieść ją w każdym pudełku platformy w tym tygodniu.
- 4** Przetestuj szybkość przepływu zamówień na własnej stronie lub aplikacji względem platformy i napraw znalezione tarcia.
- 5** Jeśli prowadzisz 3 lub więcej lokalizacji, poproś o spotkanie z przedstawicielem platformy i przynieś własne dane Channel P&L.

ROZDZIAŁ 7

Dostawa Własna, Dostawa Platformowa Czy Tylko Odbiór

*Nie wszystko, co można policzyć, się liczy, i
nie wszystko, co się liczy, można policzyć.*

— PRZYPISYWANE WILLIAM BRUCE CAMERON

Każda decyzja o realizacji zamówień w tym biznesie jest ramowana jako kwestia odległości, i to jest złe ramowanie. Właściciele pytają "jak daleko powinniśmy dostarczać?", jakby sama odległość decydowała o rentowności, i ustalają promień dostawy na mapie — 3 kilometry, 5 kilometrów — na podstawie przecucia, jak daleko jest "rozsądnie". Prawdziwym motorem rentowności dostawy nie jest odległość. To gęstość: ile możliwych do dostarczenia zamówień znajduje się w promieniu, który wykreślisz, ponieważ koszt kierowcy dostawy jest zdominowany przez czas, a czas jest zdominowany przez to, jak daleko od siebie są kolejne dostawy, a nie przez to, jak daleko od lokalu jest jakakolwiek pojedyncza dostawa.

To jest też decyzja, którą właściciele najczęściej podejmują raz, przy otwarciu pierwszej lokalizacji, a potem nigdy nie rewidują — nawet gdy wzorzec zamówień lokalizacji zmienia się całkowicie w ciągu dwóch lub trzech lat. Promień ustalony na podstawie zgadywania w tygodniu otwarcia jest kopiowany dosłownie do konfiguracji każdej kolejnej lokalizacji, w tym na listingi platform, gdzie zbyt szeroki promień oznacza kierowców spędzających większość opłaconej godziny na jeżdżeniu zamiast dostarczaniu, a zbyt wąski promień oznacza pozostawienie bez obsługi naprawdę dochodowego, gęstego popytu w pobliżu, ponieważ nikt nie pomyślał o jego poszerzeniu, gdy wzorzec zamówień dzielnicy stał się jasny na podstawie rzeczywistych danych.

Wyobraź sobie 2 pięciokilometrowe promienie. Jeden leży nad gęstym obszarem mieszkalnym z wąskimi ulicami i blokami mieszkalnymi — kierowca może realistycznie ukończyć 4 dostawy na godzinę w jego obrębie. Drugi rozciąga się na

przedmieściach o niższej gęstości lub półwiejskim osiedlu z długimi podjazdami i szeroko rozstawionymi ulicami — ten sam kierowca, ten sam pojazd, ten sam rozmiar promienia, może osiągnąć zaledwie 2 dostawy na godzinę. Identyczny promień, w przybliżeniu identyczny koszt paliwa na kilometr, radykalnie różna ekonomia, ponieważ drugi scenariusz płaci pełną godzinową stawkę kierowcy za połowę wydajności dostaw.

Narzędziem jest **Density-Radius Model**: zamiast najpierw wykreślać promień i mieć nadzieję na gęstość, obliczasz minimalną gęstość zamówień — zamówień na kilometr kwadratowy na godzinę szczytu — jakiej potrzebuje twój model dostawy, żeby osiągnąć próg rentowności kosztu kierowcy, a następnie sprawdzasz, czy twój rzeczywisty lub projektowany wzorec zamówień przekracza tę poprzeczkę, zanim w ogóle zdecydujesz się na dostawę własną. Zaczynij od w pełni obciążonego kosztu godzinowego kierowcy, obejmującego pensję, koszt pojazdu lub dodatek kilometrowy oraz ubezpieczenie — ilustracyjnie, 19€/godzinę wszystko wliczone dla zatrudnionego kierowcy ze skuterką firmową. Jeśli ten kierowca może ukończyć, przy rzeczywistej gęstości ulic i ograniczeniach prędkości twojej lokalizacji, 3,5 dostawy na godzinę, twój koszt na dostawę wynosi 5,43€, zanim jeszcze unikniesz jednego euro prowizji platformy.

DENSITY-RADIUS MODEL

Koszt na dostawę = w pełni obciążony koszt godzinowy kierowcy ÷ osiągalne dostawy na godzinę, porównany z opłatą dostawy platformy, żeby znaleźć próg rentowności gęstości zamówień.

Porównaj to z opłatą dostawy, jaką platforma pobiera od ciebie jako sprzedawcy, lub podwyżką prowizji, jaką platformy pobierają za własną dostawę — jeśli dostawa platformowa kosztuje cię odpowiednik 4,80€ za zamówienie, a twój model dostawy własnej, przy twojej rzeczywistej gęstości, kosztuje 5,43€, prowadzenie własnej floty nie jest automatycznie zwycięstwem, jakim wydaje się emocjonalnie; to decyzja, która potrzebuje prawdziwej liczby gęstości, a nie założenia, że "nasz własny kierowca musi być tańszy niż aplikacja". To dokładnie dlatego ta sama decyzja o dostawie może być poprawna w jednej lokalizacji i błędna w innej dla tej samej marki. Pierwsza lokalizacja w gęstym centrum miejskim może prowadzić dochodową dostawę własną przy promieniu 2,5 km z łatwo osiągalnymi czterema dostawami na godzinę. Druga lokalizacja na przedmieściach o niższej gęstości, otwarta, ponieważ czynsz był atrakcyjny, może wspierać tylko 2 dostawy na godzinę w tym samym promieniu — co oznacza, że dostawa własna kosztuje niemal 2 razy więcej za zamówienie w tej lokalizacji, i właściwą decyzją tam jest priorytet dla odbioru własnego z dostawą

platformową pokrywającą resztę, mimo że to "ta sama marka" robiąca "tę samą pizzę". Wybór pojazdu ma większe znaczenie, niż właściciele mu przypisują, i wchodzi w bezpośrednią interakcję z gęstością. Skuter lub kurier rowerowy może przemykać przez dokładnie te wąskie ulice i niewygodne parkowanie, które sprawiają, że samochód jest wolny i drogi w gęstym obszarze miejskim, często osiągając wyższy wskaźnik dostaw na godzinę niż samochód na tym samym terenie, mimo przewożenia mniejszej liczby zamówień na kurs — podczas gdy samochód lub mała furgonetka zarabia na sobie w obszarze o niższej gęstości i dłuższym dystansie, gdzie pojedynczy kurs z wieloma zamówieniami pokrywający większy teren pokonuje kilka krótkich kursów skuterem. Dopasuj pojazd do profilu gęstości, który obliczyłeś, a nie do tego, który pojazd akurat stoi na parkingu. Gęstość opakowania też ma znaczenie, i jest dźwignią niedostatecznie wykorzystywaną przez właścicieli. Kierowca, który może zabrać 3 zamówienia w jednym kursie z termiczną torbą, ponieważ trasa akurat przebiega przez ten sam budynek lub sąsiednie ulice, efektywnie podwaja swoją wydajność na godzinę w porównaniu z trzema oddzielnymi kursami z jednym zamówieniem. Oprogramowanie do grupowania tras, które łączy pobliskie zamówienia w jeden kurs — zamiast wysyłania ściśle według kolejności zgłoszenia — jest jedną z najbardziej dźwigniowych, najtańszych zmian, jaką może wprowadzić właściciel prowadzący własną flotę dostawczą, ponieważ atakuje bezpośrednio problem gęstości bez potrzeby ani jednego nowego klienta. Ilustracyjnie, uruchom Density-Radius Model dla hipotetycznej drugiej lokalizacji: wolumen zamówień w godzinie szczytu 22 zamówienia w obszarze

zasięgu 4km^2 , dając gęstość $5,5$ zamówień/ km^2 /godzinę. Przy osiągalnej prędkości i czasie postoju twojego kierowcy, ta gęstość wspiera w przybliżeniu $3,2$ dostawy na kierowcę na godzinę — wygodnie powyżej progu rentowności twojego kierowcy przy $19\text{€}/\text{godzinę}$, wymagającego około $2,9$ dostawy/godzinę, żeby pokonać opłatę dostawy twojej platformy. Dostawa własna przekracza tu poprzeczkę. Uruchom ten sam model dla lokalizacji z 9 zamówieniami w tym samym obszarze zasięgu 4km^2 — gęstość $2,25$ zamówień/ km^2 /godzinę, znacznie poniżej progu — a odbiór-plus-platforma jest bardzo prawdopodobnie bardziej dochodową decyzją, mimo że wydaje się krokiem wstecz od "posiadania własnych kierowców" jako oświadczenia marki. Jest opcja hybrydowa warta wyraźnego nazwania, ponieważ właściciele często traktują to jako wybór binarny, którym nie jest: prowadź dostawę własną w ciasnym, gęstym wewnętrznym promieniu, gdzie matematyka dostaw-na-godzinę wyraźnie wygrywa, i przekaz wszystko poza tym pierścieniem sieci dostawy platformy, która wchłania zamówienia o niskiej gęstości i długim dystansie, na których twój własny kierowca i tak straciłby pieniądze. To daje ci korzyść marży z dostawy własnej tam, gdzie faktycznie się opłaca, i większą pulę kierowców platformy do zamówień, gdzie sama odległość osłabia ekonomię jakiegokolwiek pojedynczego kierowcy, bez wymuszania decyzji wszystko-albo-nic na całym twoim obszarze zasięgu. Kilka pizzerii wielolokalizacyjnych prowadzi dokładnie taki podział, przerysowując wewnętrzny pierścień co 6 miesięcy, gdy aktualizują się ich własne dane gęstości zamówień. Ten tydzień: zmapuj swoje rzeczywiste zamówienia dostawy w godzinie szczytu względem swojego promienia dla każdej

lokalizacji i oblicz rzeczywiste zamówienia na kilometr kwadratowy na godzinę, następnie porównaj dostawy na godzinę, jakie twój kierowca może realistycznie osiągnąć, z kosztem kierowcy potrzebnym, żeby pokonać ekonomię dostawy twojej platformy. Nie ustalaj promienia przez przeczcucie ponownie — ustal go przez liczbę gęstości.

Ten Tydzień

- 1 Zmapuj swoje zamówienia dostawy w godzinie szczytu względem obecnego promienia i oblicz zamówienia na kilometr kwadratowy na godzinę.
- 2 Oblicz w pełni obciążony koszt godzinowy kierowcy, w tym pensję, pojazd i ubezpieczenie.
- 3 Oszacuj realistyczne dostawy na godzinę przy rzeczywistej gęstości ulic twojej lokalizacji i oblicz koszt na dostawę.
- 4 Porównaj tę liczbę z opłatą dostawy twojej platformy, żeby zdecydować, czy dostawa własna przekracza próg.
- 5 Jeśli gęstość jest wysoka w części twojego promienia a niska gdzie indziej, wykreśl wewnętrzny pierścień dostawy własnej i przekaz resztę platformie.

ROZDZIAŁ 8

Pudełko To Produkt W Dostawie

Detale nie są detalami. Tworzą projekt.

— PRZYPISYWANE CHARLES EAMES

Pizza, która wychodzi z pieca doskonała, a dociera do drzwi klienta 30 minut później rozczarowująca, to nie jest porażka gotowania. To porażka opakowania, i to jeden z najbardziej niedoinwestowanych problemów w całym łańcuchu dostawy, ponieważ pudełko jest wybierane raz, wcześniej, zazwyczaj według ceny, a potem nigdy nierewidowane, nawet gdy reszta operacji dostawy dojrzewa wokół niego.

To jest też problem najbardziej cichy w recenzjach w całej operacji, i dlatego przetrwa nierozwiązany przez lata. Klient, którego pizza dotarła rozmiękła, rzadko pisze "wentylacja pudełka była niewystarczająca dla ciasta o 62% hydratacji przy 25-minutowym czasie podróży". Pisze "pizza była zimna i rozmiękła, nie zamówię ponownie", a większość właścicieli czyta to jako problem prędkości lub problem kierowcy, i reaguje próbując skrócić minuty czasu dostawy — co pomaga, ale leczy objaw, pozostawiając nietkniętą rzeczywistą wadę opakowania. Zdarza się, że właściciel wydaje prawdziwe pieniądze na drugiego kierowcę, żeby skrócić średni czas dostawy o 4 minuty, podczas gdy zmiana opakowania za 0,09€ rozwiązałaby tę samą skargę pełniej i znacznie taniej.

Para wodna jest wrogiem, i jest przewidywalna. Gorąca pizza generuje wilgoć siedząc w zamkniętym pudełku — resztkowe ciepło skórki wypycha parę wodną z sosu i sera, a jeśli ta para nie ma dokąd pójść, kondensuje się na wewnętrznej stronie wieczka i skapuje z powrotem na pizzę, zamieniając chrupiącą podstawę w miękką w ciągu kilku minut. Dlatego pizza, która była naprawdę doskonała, gdy opuściła twój piec, może dotrzeć 15 minut później z dolną skórą, która przeszła z chrupiącej do

sparzonej i wiotkiej, bez żadnej winy przepisu, ciasta ani kierowcy — czysto funkcja projektu pudełka i czasu podróży wchodzących w złą interakcję.

Naprawa leży w wentylacji, a wentylacja jest problemem projektowym z właściwą odpowiedzią, która zależy od twojego konkretnego pudełka, zawartości wilgoci twojej konkretnej pizzy i twojego konkretnego typowego czasu podróży — dlatego właśnie ogólne rady typu "użyj wentylowanego pudełka" nie doceniają tej pracy. Niektóre pudełka potrzebują wyciętych otworów wentylacyjnych na wieczku. Niektóre korzystają z falistej wkładki, która lekko podnosi pizzę nad dnem pudełka, pozwalając powietrzu krążyć pod spodem zamiast uwięzić wilgoć bezpośrednio przy skórce. Niektóre korzystają z obu. Nic z tego nie da się odgadnąć z materiałów marketingowych dostawcy — musi być przetestowane na twoim rzeczywistym produkcie i twoich rzeczywistych czasach dostawy.

To jest **Fifteen-Minute Box Test** — prosty, powtarzalny protokół, który każda lokalizacja powinna uruchomić przy każdej zmianie dostawcy pudełek, projektu pudełka, lub znaczącej zmianie średniego czasu dostawy. Upiecz standardową pizzę według normalnej specyfikacji. Zapakuj ją dokładnie tak, jak zrobiłbyś dla prawdziwego zamówienia dostawy. Pozwól jej stać, zamkniętej, przez czas trwania rzeczywistego średniego czasu dostawy twojej lokalizacji — nie najlepszego przypadku, twojej rzeczywistej średniej, wyciągniętej z danych dyspozytorskich. Na koniec tego czasu otwórz pudełko i oceń je według czterech kryteriów: tekstura skórki (chrupiąca, akceptowalnie jędrna, lub miękka/rozmiękła), widoczna kondensacja na wieczku,

przesunięcie sera i dodatków (czy coś zmieniło pozycję, oznaka niewystarczającej wentylacji lub niedopieczonej podstawy, która nie utrzymała struktury), oraz temperatura w środku pizzy termometrem sondowym. Uruchom ten test z trzema lub czterema kandydackimi konfiguracjami pudełka i wentylacji obok siebie, ocenianymi przez więcej niż jedną osobę, żeby nikt po prostu nie potwierdzał własnego uprzedzenia wobec pudełka, którego paletę już kupił.

Przeprowadzenie Fifteen-Minute Box Test

- 1 Upiecz standardową pizzę według normalnej specyfikacji i zapakuj ją dokładnie tak, jak dla prawdziwego zamówienia dostawy.
- 2 Pozwól jej stać zamkniętej przez rzeczywisty średni czas dostawy twojej lokalizacji, wyciągnięty z danych dyspozytorskich.
- 3 Oceń teksturę skórki, kondensację na wieczku, przesunięcie dodatków i temperaturę środkową termometrem sondowym.
- 4 Powtórz z dwiema lub trzema alternatywnymi konfiguracjami pudełka lub wentylacji, ocenianymi przez drugą osobę.
- 5 Wybierz najlepiej działającą konfigurację i zwaliduj ją niezależnie w każdej innej lokalizacji.

Ilustracyjnie: lokalizacja testująca 3 konfiguracje przy swoim rzeczywistym średnim czasie dostawy 22 minut odkryła, że jej obecne niewentylowane pudełko oceniło się jako rozmiękle w teksturze skórki z silną kondensacją na wieczku; wersja tego samego pudełka z dwoma otworami wentylacyjnymi oceniła się jako akceptowalnie jędrna z lekką kondensacją; a wentylowane pudełko z falistą wkładką oceniło się jako chrupiące bez żadnej widocznej kondensacji. Wersja z wkładką kosztowała o 0,09€ więcej za pudełko niż zwykła wentylowana wersja — przy 1800 zamówieniach dostawy miesięcznie, to dodatkowy miesięczny wydatek 162€. Wobec tego kosztu, skargi z recenzji specyficznych dla dostawy w lokalizacji wspominające o "rozmięklej", "zimnej" lub "rozpadła się" — śledzone jako prosty tag słów kluczowych w otrzymywanych recenzjach i wnioskach o zwrot — spadły o mniej więcej 2 trzecie w ciągu następnego kwartału. Nawet przy konserwatywnym oszacowaniu tego, ile jedna uniknięta recenzja jednogwiazdkowa kosztuje lokalizację w utraconych przyszłych rezerwacjach, 162€ miesięcznie to trywialnie łatwy handel.

Czas podróży wchodzi w interakcję ze wszystkim tym bardziej, niż właściciele oczekują, co zapęta się bezpośrednio z powrotem do modelu gęstości z poprzedniego rozdziału — lokalizacja prowadząca ciasne, gęste trasy dostaw z czterema dostawami na godzinę chroni działanie swojego pudełka niemal tak samo, jak chroni ekonomię swojego kierowcy, ponieważ każda dodatkowa minuta w pudełku to kolejna minuta pary działającej przeciwko skórcie. Pudełko, które ocenia się jako "akceptowalnie jędrne" przy średnim czasie dostawy 18 minut,

może ocenić się jako "rozmiękle" przy 32 minutach, jeśli twoje trasowanie jest nieefektywne w ruchliwy wieczór, co oznacza, że twój wybór opakowania i twoja decyzja o promieniu dostawy z Rozdziału 7 nie są tak naprawdę oddzielnymi decyzjami — są tą samą decyzją widzianą z dwóch różnych kątów, a testowanie pudełka tylko w najlepszych czasach dostawy ukryje problem, który pojawia się dokładnie w twoje najbardziej ruchliwe, najbardziej dochodowe wieczory.

Właściciele wielolokalizacyjni mają jeszcze jeden powód, żeby uruchamiać ten test regularnie, którego nie mają właściciele jednej lokalizacji: działanie pudełka nie jest gwarantowane przenosić się między lokalizacjami, nawet gdy samo pudełko jest identyczne, ponieważ wilgotność otoczenia w kuchni, typ pieca i średni czas dostawy mogą się różnić w każdej lokalizacji. Ciasto dostarczane z piekarni centralnej (Rozdział 3) upieczone w innym typie pieca w drugiej lokalizacji może zatrzymywać wilgoć inaczej niż to samo ciasto upieczone w twoim oryginalnym piecu, co oznacza, że konfiguracja pudełka zwalidowana w lokalizacji pierwszej jest hipotezą wyjściową w lokalizacji drugiej, a nie gwarantowaną odpowiedzią — uruchom Fifteen-Minute Box Test niezależnie w każdej lokalizacji, zamiast zakładać, że wynik pierwszej lokalizacji się przenosi.

Ten tydzień: uruchom Fifteen-Minute Box Test — lub lepiej, test przy twoim rzeczywistym średnim czasie dostawy, jakakolwiek to liczba — przeciwko twojemu obecnemu pudełku i przynajmniej jednej alternatywnej konfiguracji, ocenianej niezależnie przez 2 osoby. Jeśli nikt w twojej lokalizacji nie zrobił tego w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy, twoje pudełko niemal na pewno

nigdy nie zostało zwalidowane względem tego, jak twoje czasy dostawy faktycznie się zmieniły, gdy rosłeś.

Zaczynanie

1

Wyciągnij swój rzeczywisty średni czas dostawy z danych dyspozytorskich — nie najlepszy przypadek.

2

Zapakuj standardową pizzę i pozwól jej stać zamkniętej przez dokładnie ten czas.

3

Oceń ją pod względem tekstury skórki, kondensacji na wieczku, przesunięcia dodatków i temperatury środkowej termometrem sondowym.

4

Przetestuj przynajmniej 2 kolejne konfiguracje pudełka lub wentylacji w ten sam sposób, oceniane przez drugą osobę.

5

Wybierz najlepiej działającą konfigurację i uruchom ten sam test niezależnie w każdej innej lokalizacji.

ROZDZIAŁ 9

Wybór Lokalizacji Dla Pizzy

Zmierz 2 razy, przytnij raz.

— TRADYCYJNE POWIEDZENIE

Najkosztowniejszym błędem w całej tej książce jest wybranie złej drugiej lokalizacji, ponieważ w przeciwieństwie do złej partii ciasta lub słabo sprzedającej się pozycji menu, zła lokalizacja to wieloletnie zobowiązanie najmu, którego nie naprawisz lepszym szkoleniem ani ściślejszą specyfikacją. I błąd niemal zawsze pochodzi z tej samej przyczyny źródłowej: właściciel ocenia drugą lokalizację jako nieruchomość — ruch pieszzy, czynsz za metr kwadratowy, jak wygląda lokal — zamiast jako obiekt produkcji i dostawy pizzy z własnymi konkretnymi wymaganiami, które nie mają nic wspólnego z tym, jak urocza jest witryna.

4 czynniki mają większe znaczenie dla lokalizacji pizzy niż dla niemal jakiejkolwiek innej koncepcji gastronomicznej, i każdy z nich jest niedostatecznie sprawdzany w ekscytacji znalezienia lokalu, który "wydaje się właściwy". Gęstość mieszkalna w twoim realistycznym promieniu dostawy, ponieważ ekonomia dostawy pizzy żyje i umiera przez matematykę gęstości z Rozdziału 7, a piękna lokalizacja na głównej ulicy otoczonej biurami, które pustoszeją o 18:00, jest słabą lokalizacją dostawową, niezależnie od tego, jak dobrze wygląda ruch pieszzy podczas lunchu. Ruch pieszzy dla sprzedaży na stojąco i na kromki, jeśli to część twojego modelu, co jest naprawdę inną metryką niż gęstość mieszkalna i wymaga własnej weryfikacji — lokalizacja może mieć doskonale liczby przechodniów i okropną otaczającą gęstość gospodarstw domowych, lub odwrotnie. Bezpośrednia konkurencja, oznaczająca nie tylko "czy jest inna pizzeria na tej ulicy", ale bardziej konkretne pytanie: czy jest już inna pizzeria o porównywalnej jakości i cenie obsługująca dokładnie ten obszar zasięgu, ponieważ lokalizacja z trzema przeciętnymi sieciowymi

opcjami pizzy w pobliżu jest znacznie lepszą okazją niż lokalizacja 2 bramy dalej od innej naprawdę doskonałej niezależnej pizzerii. I zaopatrzenie w gaz lub prąd wystarczające dla twojego pieca — czynnik tak podstawowy, że jest pomijany, i tak kosztowny do naprawienia po podpisaniu, że właściciele rutynowo kończą wydając pięciocyfrowe kwoty na modernizację sieci elektrycznej lub gazowej, o której potrzebie nie wiedzieli, dopóki instalator pieca się nie pojawił.

Narzędziem jest **Pizza Site Score** — ważona lista kontrolna uruchamiana przed podpisaniem czegokolwiek, nie po. Oceń każdą kandydacką lokalizację od 0 do 5 w: gęstości mieszkalnej w promieniu dostawy, ruchu pieszym na stojąco (jeśli istotne dla twojego modelu), intensywności bezpośredniej konkurencji (5 = mało lub brak, 0 = nasycona porównywalną jakością), pojemności sieci użyteczności publicznej dla twojego typu pieca potwierdzonej na piśmie przez właściciela lub wizytę wykonawcy, a nie zakładanej, dostępie do parkowania lub załadunku dla dostaw i odbioru przez kierowców, czynszu jako procencie realistycznego prognozowanego przychodu dla tego konkretnego obszaru zasięgu, a nie średniej miejskiej, i — czynnik najczęściej pomijany przez właścicieli — widoczności i praw do szyldu, ponieważ lokalizacja schowana za innym budynkiem z ograniczonym szyldem może mieć świetną leżącą u podstaw gęstość, a mimo to słabo funkcjonować przez lata czysto z powodu odkrywalności. Waż najmocniej pojemność sieci użyteczności i gęstość mieszkalną, ponieważ te 2 są najtrudniejsze i najkosztowniej do naprawienia po fakcie; waż następnie stosunek czynszu do przychodu i konkurencję; traktuj

ruch pieszy i sztyld jako realne, ale drugorzędne czynniki, które mają większe znaczenie dla formatu zorientowanego na kromki niż na dostawę.

PIZZA SITE SCORE

**Suma siedmiu ważonych wyników 0–5 —
gęstość mieszkalna, ruch pieszy, konkurencja,
pojemność sieci użyteczności,
parkowanie/załadunek, stosunek czynszu do
przychodu, widoczność — z możliwego
maksimum 35.**

Wyobraź sobie dwóch właścicieli zwiedzających kandydackie lokalizacje w tym samym tygodniu. Jeden wchodzi do jasnego narożnego lokalu na modnej głównej ulicy, wyobraża sobie kolejkę do drzwi, i zaczyna mentalnie dekorować, zanim sprawdzi choć jedną linię użyteczności publicznej. Drugi, używając Pizza Site Score, przechodzi tę samą ulicę, notuje doskonały ruch pieszy, potem odkrywa, że zaopatrzenie w gaz budynku jest klasy mieszkalnej, a otaczające bloki to głównie biura, które pustoszeją do 19:00 — i odchodzi, niewzruszony tym, jak dobry wydawał się lokal na pierwszy rzut oka.

Oto zasada, która powinna prowadzić każde poszukiwanie drugiej lokalizacji, i jest to zasada, której najbardziej opierają się właściciele, bo wydaje się mało ambitna: druga lokalizacja

powinna być kopią pierwszej, a nie ulepszeniem. Instynkt po udanej pierwszej lokalizacji to sięgnięcie po coś większego, bardziej efektownego, w bardziej prestiżowej części miasta, ponieważ sukces wydaje się, że powinien być nagrodzony ładniejszym lokalem. Oprzyj się temu. Twoja pierwsza lokalizacja odniosła sukces dzięki konkretnej kombinacji gęstości, konkurencji i dopasowania użyteczności publicznej, którą teraz możesz precyzyjnie opisać za pomocą Pizza Site Score — idź znaleźć inną lokalizację, która ocenia się podobnie w tym samym profilu, w innym obszarze zasięgu, zamiast lokalizacji, która ocenia się inaczej, ale "wydaje się ulepszeniem". Większy, bardziej prestiżowy lokal z gorszą gęstością mieszkalną i ciaśniejszym zaopatrzeniem w prąd nie jest lepszą lokalizacją. Jest gorszą lokalizacją z ładniejszą podłogą.

Ilustracyjnie: pierwsza lokalizacja ocenia się na 4 w gęstości mieszkalnej, 3 w ruchu pieszym, 4 w konkurencji, 5 w pojemności użyteczności (dopasowanej celowo od początku), 3 w parkowaniu, 4 w stosunku czynszu do przychodu, 3 w widoczności — łącznie 26 z 35. Kandydatka druga lokalizacja, którą właściciel jest podekscytowany, w modniejszej części miasta, ocenia się na 2 w gęstości (głównie biura), 5 w ruchu pieszym, 2 w konkurencji (2 inne cenione niezależne pizzerie w pobliżu), 2 w użyteczności (potrzebowałyby modernizacji sieci gazowej), 4 w parkowaniu, 2 w stosunku czynszu do przychodu (czynsz jest o 40% wyższy niż w pierwszej lokalizacji względem realistycznego prognozowanego wolumenu), i 5 w widoczności — łącznie 22 z 35, i krytycznie, słabo w dokładnie dwóch najmocniej ważonych czynnikach. Druga kandydatka w cichszej,

bardziej mieszkalnej dzielnicy ocenia się na 5, 2, 4, 4, 4, 5, 2 — łącznie 26, niemal dokładnie odpowiadając profilowi pierwszej lokalizacji, mimo że wydaje się, podczas wizyty, znacznie mniej ekscytująca niż modna opcja. Pizza Site Score istnieje właśnie po to, żeby wychwycić tę lukę między tym, co wydaje się ekscytujące, a tym, co faktycznie będzie dobrze funkcjonować.

Jedna praktyczna uwaga dotycząca konkretnie czynnika użyteczności publicznej, ponieważ jest to ten najbardziej narażony na zakładanie zamiast potwierdzania: nigdy nie ufaj słowu właściciela lokalu w kwestii pojemności gazu lub prądu, i nigdy nie zakładaj, że lokal, który wcześniej mieścił restaurację, automatycznie ma to, czego potrzebuje twój piec. Konfiguracja frytownicy i grilla poprzedniego najemcy nic ci nie mówi o tym, czy zasilanie elektryczne poradzi sobie z poborem pieca piętrowego, a mieszkalne przyłącze gazowe poprzedniego najemcy może być całkowicie niewystarczające dla wymogu BTU komercyjnego pieca do pizzy. Poproś wykonawcę o fizyczne potwierdzenie pojemności względem karty specyfikacji twojego konkretnego pieca przed podpisaniem, nie po — koszt tej wizyty jest trywialny w porównaniu z kosztem odkrycia luki po podpisaniu najmu i zamówieniu sprzętu.

Ten tydzień: oceń swoją obecną najlepiej funkcjonującą lokalizację na Pizza Site Score, żeby ustalić własny profil bazowy, a następnie oceń każdą lokalizację obecnie rozważaną względem tej samej bazy — i bądź podejrzliwy wobec każdej ekscytującej kandydatki, która ocenia się znacząco niżej w gęstości lub pojemności użyteczności niż lokalizacja, którą próbujesz powielić.

Ten Tydzień

1

Oceń swoją najlepiej funkcjonującą istniejącą lokalizację na wszystkich siedmiu wymiarach Pizza Site Score, żeby ustalić profil bazowy.

2

Oceń każdą kandydacką drugą lokalizację obecnie rozważaną względem tej samej siedmiopunktowej listy kontrolnej.

3

Poproś wykonawcę o pisemne potwierdzenie pojemności gazu lub prądu dla pieca każdej kandydackiej lokalizacji, nie słowo właściciela.

4

Odrzuć każdą ekscytującą kandydatkę, która ocenia się znacząco niżej niż twoja baza w gęstości lub pojemności użyteczności.

5

Preferuj kandydatkę, która odpowiada profilowi twojej pierwszej lokalizacji, nad tą, która po prostu wydaje się ulepszeniem.

ROZDZIAŁ 10

Menedżer, Który Nie Jest Tobą

Ufaj, ale sprawdzaj.

— ROSYJSKIE PRZYSŁOWIE

To jest rozdział, którego najbardziej opierają się właściciele przy uważnym czytaniu, ponieważ tak naprawdę nie chodzi w nim o pizzę. Chodzi o najtrudniejsze psychologiczne przejście w rozwoju każdego biznesu prowadzonego przez właściciela: nauczenie się ufania komuś innemu z tym, co zbudowałeś własnymi rękami, na poziomie, który może nigdy w pełni nie uwierzysz, że dorównuje twojemu własnemu — ponieważ prawdopodobnie nie dorówna — a biznes musi mimo to odnieść sukces.

Wielu właścicieli potrafi wyrecytować procent hydratacji swojego ciasta co do miejsca po przecinku, ale całkowicie zamiera, gdy zostaną zapytani, co konkretnie oczekują, że ich nowy menedżer lokalizacji zdecyduje sam, a co eskaluje do nich. Ta niejasność nie jest wadą charakteru — jest naturalnym rezultatem nigdy niepotrzebowania jej wcześniej sformułować. W jednej lokalizacji właściciel był decydentem dla wszystkiego, więc nigdy nie było granicy do zdefiniowania. W dwóch lokalizacjach brak tej granicy staje się największym źródłem tarcia między właścicielem a menedżerem, ponieważ menedżer albo eskaluje wszystko (wyczerpując właściciela i niweczając cel zatrudnienia menedżera w ogóle), albo decyduje o wszystkim sam (przerażając właściciela, który dowiaduje się o problemach dopiero po tym, jak się nawarstwiły).

Rozwiązaniem jest **Manager Mandate** — pisemny dokument, wręczany każdemu menedżerowi lokalizacji pierwszego dnia, który wyznacza linię jawnie, zamiast pozostawiać ją do odkrycia przez próby i błędy przez bolesne miesiące. Ma 3 listy, nie jedną. Pierwsza, standaryzowane i nienegocjowalne: pozycje z karty

DNA ciasta, specyfikacje Slice Margin Matrix, listy kontrolne otwarcia i zamknięcia, procedury bezpieczeństwa i higieny — rzeczy, które muszą być identyczne w każdej lokalizacji niezależnie od preferencji menedżera, ponieważ to one chronią markę i inwestycję Copyability Scorecard z Rozdziału 1. Druga, delegowana i należąca do menedżera: planowanie personelu w ramach budżetu, codzienne zamawianie u dostawców w ramach uzgodnionych poziomów minimalnych, obsługa skarg klientów do zdefiniowanego progu zwrotu, decyzje marketingu lokalnego w ramach miesięcznego budżetu — decyzje, które menedżer powinien podejmować bez konsultacji, ponieważ wymaganie zatwierdzenia w tych sprawach niszczy zarówno jego autorytet, jak i twój własny czas. Trzecia, eskaluj natychmiast: każdy incydent bezpieczeństwa i higieny, znacząca negatywna recenzja lub publiczna skarga, prośba dostawcy o zmianę warunków, działanie dyscyplinarne wobec personelu wykraczające poza ustne ostrzeżenie, lub jakikolwiek wydatek powyżej uzgodnionego progu — garstka sytuacji, gdzie koszt opóźnienia jest niższy niż koszt podjęcia przez menedżera złej decyzji samodzielnie.

Ilustracyjnie, Manager Mandate może ustalić próg zwrotu na 40€ — poniżej tego menedżer rozwiązuje sprawę na miejscu z przeprosinami i rekompensatą, bez telefonu do właściciela; powyżej tego, lub w przypadku czegokolwiek dotyczącego publicznej recenzji, właściciel jest informowany w ciągu 24 godzin. Może ustalić budżet marketingowy na 150€/miesiąc, wydawalny przez menedżera na lokalne ulotki, sponsoring zbiórki szkolnej, lub wzmocnienie w mediach

społecznościowych, bez potrzeby zatwierdzenia każdego indywidualnego wydatku. Takie liczby wydają się małe przy zapisywaniu i ogromne w efekcie, ponieważ przekształcają dziesiątki cotygodniowych momentów "czy mogę tylko sprawdzić z tobą" w decyzje, które menedżer podejmuje pewnie i natychmiast, co jest dokładnie tym, czego potrzebuje klient stojący przy ladzie w momencie, gdy zdarza się problem.

Druga połowa narzędzia tego rozdziału to **format cotygodniowego przeglądu** — rozmowa lub spotkanie ze stałą agendą i ograniczonym czasem między właścicielem a każdym menedżerem lokalizacji, najlepiej tego samego dnia i o tej samej godzinie każdego tygodnia, żeby stało się rytmem, a nie doraźnym "sprawdzeniem", które zdarza się, gdy właściciel sobie przypomni lub się martwi. Utrzymuj to do czterech punktów, w tej kolejności: liczby Multi-Site Scorecard z Rozdziału 14 za właśnie zakończony tydzień, porównane z celem i z własną historyczną średnią lokalizacji; wszelkie pozycje eskaluj-natychmiast z Manager Mandate, które wystąpiły; jedna rzecz, która poszła dobrze, warta konkretnego nazwania, ponieważ przegląd, który zawsze dotyczy tylko problemów, uczy menedżerów ukrywania małych problemów, zanim staną się duże; i jedna konkretna akcja na nadchodzący tydzień, uzgodniona przez obie osoby, nie przydzielona jednostronnie przez właściciela. 30 minut, ta sama struktura za każdym razem, i krytycznie — nie rozmowa, w której właściciel przechodzi przez każdy incydent tygodnia, pytając, dlaczego się wydarzył, ponieważ takie zachowanie uczy menedżera, żeby przestał dobrowolnie przynosić ci problemy.

Chcę być bezpośredni co do emocjonalnego kosztu tego rozdziału, ponieważ udawanie, że jest to czysto mechaniczne, byłoby nieuczciwe. Oddanie łopaty, decyzji o zamawianiu, sposobu obsługi skargi klienta — tego wszystkiego — komuś, kto nie jest tobą, wyprodukuje momenty, w których obserwujesz, jak podejmowany jest wybór, którego sam byś nie podjął, i nie będzie to katastrofa, i nadal będzie się tak wydawać przez pierwsze kilka razy. Manager Mandate nie usuwa tego uczucia. Daje ci strukturę do sprawdzenia, czy wynik, który cię zmartwił, był rzeczywiście naruszeniem mandatu (co wymaga bezpośredniej rozmowy), czy tylko uzasadnioną decyzją w ramach delegowanej strefy menedżera, która po prostu nie była decyzją, jaką byś ty podjął (co wymaga, żebyś to puścił), a nauczanie się szybkiego rozróżniania tych dwóch rzeczy to większość tego, co czyni właściciela zdolnym do prowadzenia pięciu lokalizacji zamiast jednej.

Jeden sygnał ostrzegawczy, na który warto uważać, przekazując kontrolę: menedżer, który nigdy niczego nie eskaluje, niekoniecznie jest świetnym menedżerem działającym pewnie w ramach swojego mandatu — czasem jest to menedżer po cichu absorbujący problemy, których boi się do ciebie przynieść, co objawia się miesiące później jako rezygnacja, której nie widziałeś nadchodzącej, lub standard, który zdryfował dalej, niż zdawałeś sobie sprawę, ponieważ nic nigdy nie wyszło na powierzchnię. Pytanie "jedna rzecz, która poszła dobrze" w cotygodniowym przeglądzie istnieje częściowo po to, żeby zbudować zaufanie, które umożliwia trudniejsze ujawnienia — menedżer, który nigdy nie usłyszał od ciebie prawdziwego, konkretnego uznania, jest

mało prawdopodobne, że będzie tym, kto zadzwoni do ciebie o 21:00, żeby powiedzieć, że właśnie wszedł niezapowiedziany inspektor sanitarny.

Ten tydzień: napisz trzy-listowy Manager Mandate dla swojego biznesu — standaryzowane, delegowane, eskaluj-natychmiast — z prawdziwymi liczbami na każdym progu, i zaplanuj pierwszy cotygodniowy przegląd o stałym formacie z każdym menedżerem lokalizacji, którego obecnie masz.

Zaczynanie

- 1 Napisz trzy-listowy Manager Mandate: standaryzowane, delegowane i eskaluj-natychmiast, dla swojego biznesu.
- 2 Ustal prawdziwy próg zwrotu w euro i prawdziwy miesięczny budżet lokalnego marketingu, który twoi menedżerowie mogą wydać bez konsultacji.
- 3 Wręcz kopię Mandate każdemu obecnemu menedżerowi lokalizacji i przejdź z nimi przez wszystkie 3 listy.
- 4 Zaplanuj pierwszy trzydziestominutowy cotygodniowy przegląd o stałym formacie z każdym menedżerem, tego samego dnia i godziny co tydzień.
- 5 Uwzględnij "jedną rzecz, która poszła dobrze" w każdym przeglądzie od początku, nie tylko problemy.

ROZDZIAŁ 11

Szkolenie Pizzaiolo Na Dużą Skalę

Łańcuch jest tak silny, jak jego najslabsze ogniwo.

— TRADYCYJNE POWIEDZENIE

Każdy właściciel pizzerii w pewnym momencie polegał całkowicie na jednej osobie. Zazwyczaj jest to pierwszy zatrudniony pizzaiolo, albo sam właściciel — ktoś, czyje ręce znają ciasto, czyje oko potrafi ocenić wypiek po samym kolorze, czyja szybkość na łopacie wyznacza tempo całej kuchni. Ta zależność wydaje się atutem aż do dnia, kiedy ta osoba dzwoni, że jest chora w twoją najbardziej ruchliwą sobotę, albo składa wypowiedzenie, żeby otworzyć własny lokal, i cała operacja widocznie się chwieje, ponieważ umiejętność nigdy tak naprawdę nie była w biznesie — była w jednej osobie, która akurat tam pracowała.

To jest pułapka jednej-gwiazdy-pizzaiolo, i pogarsza się, nie poprawia, w miarę dodawania lokalizacji, ponieważ teraz potrzebujesz tej samej niezastąpionej umiejętności w trzech lub czterech miejscach jednocześnie, a jest dokładnie jedna osoba, która ją posiada. Instynkt, żeby rozwiązać to zatrudniając "kolejną gwiazdę" — podkupując doświadczonego pizzaiolo od konkurenta dla każdej nowej lokalizacji — jest kosztowny, powolny, i tak naprawdę nie naprawia leżącego u podstaw problemu, ponieważ właśnie stworzyłeś 3 lub 4 pojedyncze punkty awarii zamiast jednego.

Prawdziwym rozwiązaniem jest zbudowanie progresji umiejętności, która przekształca robienie pizzy ze sztuki posiadanej przez jedną osobę w rzemiosło, do którego można przeszkolić wiele osób, systematycznie, z jasnymi punktami kontrolnymi. To jest **Pizzaiolo Ladder** — pięcioetapowa macierz umiejętności, która dzieli pełny zestaw umiejętności na etapy, które nowy pracownik może pokonywać w zdefiniowanej

kolejności, każdy z jawnym celem czasu do kompetencji i standardem zdał/nie zdał, zamiast niejasnego poczucia "stawania się lepszym".

Etap pierwszy to obsługa ciasta: porcjowanie, formowanie kulek i podstawowa technika rozciągania, bez dotykania gorącego pieca. Zmotywowany nowy pracownik powinien osiągnąć konsekwentny, akceptowalny standard tutaj w ciągu jednego do dwóch tygodni nadzorowanej praktyki, oceniany według prostej listy kontrolnej — waga kulki w tolerancji 5g, brak rozdarć w rozciąganiu, konsekwentna grubość na krążku mierzona w czterech punktach. Etap drugi to dodatki i przybieranie: prawidłowe porcjowanie zgodnie ze specyfikacjami Slice Margin Matrix z Rozdziału 5, prawidłowe umieszczenie, prawidłowa kolejność operacji (sos przed serem, ser przed pewnymi dodatkami, niektóre dodatki dodawane po upieczeniu) — zazwyczaj kolejny jeden do dwóch tygodni, i etap, gdzie pełzanie dodatków albo zostaje zapobieżone, albo zostaje wpieczone jako zły nawyk na lata. Etap trzeci to łopata: załadowanie rozciągniętej, przybranej pizzy na łopatę bez deformacji, czyste wyrzucenie jej do pieca, i — to jest część zajmująca najdłużej — odczytywanie postępu wypieku i wiedza, kiedy i jak ją obrócić. Zazwyczaj 3 do pięciu tygodni, i pierwszy etap, gdzie prawdziwa luka umiejętności między stażystami staje się widoczna, ponieważ praca z łopatą nagradza powtarzalność i koordynację ręka-oko w sposób, w jaki wcześniejsze etapy nie robią tak mocno. Etap czwarty to tempo: prowadzenie łopaty i pieca jednocześnie podczas prawdziwej, ruchliwej obsługi, utrzymanie standardu jakości pod presją czasu, a nie tylko w cichej kuchni

szkoleniowej — to jest miejsce, gdzie technicznie kompetentny stażysta często ujawnia, że nie potrafi jeszcze utrzymać standardu, gdy 4 zamówienia przychodzą naraz, i zazwyczaj potrzeba czterech do ośmiu tygodni prawdziwej ekspozycji na obsługę, żeby to ugruntować. Etap piąty to szkolenie innych: etap końcowy, i chyba najbardziej wartościowy specyficznie dla biznesu wielolokalizacyjnego, ponieważ pizzaiolo, który potrafi nauczyć etapów od pierwszego do czwartego nowego pracownika, jest osobą, która pozwala ci otworzyć piątą lokalizację bez potrzeby podkupywania kogokolwiek.

Pizzaiolo Ladder, Etap Po Etapie

- 1** Etap pierwszy: obsługa ciasta — porcjowanie, formowanie kulek i podstawowe rozciąganie, oceniane według listy kontrolnej tolerancji.

- 2** Etap drugi: dodatki i przybieranie zgodnie ze specyfikacjami Slice Margin Matrix, w prawidłowej kolejności operacji.

- 3** Etap trzeci: łopata — załadunek, wystrzelenie i odczytywanie wypieku bez deformacji.

- 4** Etap czwarty: tempo — prowadzenie łopaty i pieca jednocześnie pod prawdziwą presją obsługi.

- 5** Etap piąty: szkolenie innych, żeby certyfikowana umiejętność się kumulowała, zamiast pozostawać zamknięta w jednej osobie.

Każdy etap kończy się **listą kontrolną certyfikacji** — konkretnym, obserwowalnym testem zdał/nie zdał, a nie subiektywnym wrażeniem menedżera. Ilustracyjnie, certyfikacja łopaty etapu trzeciego może wymagać od stażysty załadowania i wystrzelenia dziesięciu kolejnych pizz bez żadnych deformacji, prawidłowej identyfikacji i obrócenia przynajmniej ośmiu z dziesięciu pizz we właściwym momencie na podstawie widocznego postępu wypieku, oraz ukończenia pełnej sekwencji dziesięciu pizz w zdefiniowanym oknie czasowym, które odpowiada rzeczywistemu tempu obsługi twojej lokalizacji. Zaliczenie wszystkich trzech i są certyfikowani na etapie trzecim; niezaliczenie któregośkolwiek oznacza kolejny tydzień nadzorowanej praktyki przed ponownym testem, zamiast cichego przepuszczenia, ponieważ zmiana była ruchliwa, a menedżer nie chciał zajmować się trudną rozmową.

Rejestr certyfikacji ma znaczenie z drugiego, mniej oczywistego powodu poza jakością szkolenia: to twoja rzeczywista mapa pojemności personelu w lokalizacjach. Kiedy wiesz precyzyjnie, ilu certyfikowanych na etapie trzy-i-powyżej pizzaiolo masz w całym biznesie, i gdzie obecnie pracują, możesz zobaczyć ryzyko kadrowe, zanim stanie się sobotnim kryzysem — lokalizacja z tylko jedną osobą certyfikowaną na etapie czwartym w grafiku jest o jeden dzień choroby od załamania jakości, i to jest fakt, który chcesz znać na wtorkowym spotkaniu planistycznym, a nie poznać na trudny sposób w piątek o 19:00.

Ilustracyjnie, biznes z trzema lokalizacjami prowadzący Pizzaiolo Ladder świadomie może śledzić: Lokalizacja A, czterech certyfikowanych na etapie czwartym, dwóch na etapie piątym

(zdolnych do szkolenia); Lokalizacja B, dwóch na etapie czwartym, zero na etapie piątym; Lokalizacja C, jeden na etapie czwartym, zero na etapie piątym. Ta mapa mówi ci natychmiast, że Lokalizacja C jest krucha — pojedynczy punkt awarii dokładnie jak pułapka jednej-gwiazdy-pizzaiolo, od której zaczął się ten rozdział, tylko nosząca stanowisko zamiast imienia — i że twoi dwaj trenerzy etapu piątego w Lokalizacji A to niedostatecznie wykorzystany zasób, który powinien spędzać czas w Lokalizacji C, a nie stale zaparkowany tam, gdzie już mają wsparcie.

Ekonomia wyraźnie wspiera tę inwestycję czasu. Biznes polegający na podkupywaniu doświadczonych pracowników do obsadzania nowych lokalizacji zazwyczaj płaci premię płacową 15–25% powyżej tego, co kosztuje pizzaiolo wyszkolony we własnym gronie przez drabinę, plus wolniejszy rozruch, ponieważ podkupiony pracownik wciąż musi oduczyć się nawyków poprzedniego pracodawcy i nauczyć się na nowo twojej konkretnej karty DNA ciasta i specyfikacji Slice Margin Matrix — często zajmując niemal tyle samo czasu do osiągnięcia pełnej kompetencji specyficznej dla lokalizacji, co zmotywowany nowy pracownik szkolony od etapu pierwszego w twoim własnym systemie od pierwszego dnia.

Ten tydzień: zmapuj swój obecny zespół pizzaiolo względem pięcioetapowej drabiny uczciwie, według lokalizacji, i zidentyfikuj każdą lokalizację z mniej niż dwoma certyfikowanymi na etapie cztery-i-powyżej osobami — to twoje bezpośrednie ryzyko pojedynczego punktu awarii, i warto to naprawić przed otwarciem czwartej lub piątej lokalizacji, a nie po.

Ten Tydzień

1

Zmapuj każdego obecnego pizzaiolo, według lokalizacji, uczciwie względem pięcioetapowej Pizzaiolo Ladder.

2

Napisz listę kontrolną zdał/nie zdał dla każdego etapu, zaczynając od testu łopaty etapu trzeciego.

3

Zidentyfikuj każdą lokalizację z mniej niż dwoma osobami certyfikowanymi na etapie cztery-i-powyżej jako bezpośrednie ryzyko.

4

Przenieś trenera etapu piątego do lokalizacji z najsłabszym pokryciem, zamiast pozostawiać go tam, gdzie już jest wsparcie.

5

Zacznij certyfikować według listy kontrolnej w tym tygodniu, zamiast przepuszczać stażystów podczas ruchliwej zmiany.

ROZDZIAŁ 12

Zakupy Między Lokalizacjami

Nie wkładaj wszystkich jajek do jednego koszyka.

— TRADYCYJNE POWIEDZENIE

Relacja zakupowa właściciela jednej lokalizacji z młynem mącznym, dostawcą sera, lub producentem pudełek jest zazwyczaj prosta i osobista — stałe cotygodniowe zamówienie, znajomy przedstawiciel, cena, która nie była poważnie renegocjowana od lat, ponieważ nikt nie miał dźwigni, żeby ją renegocjować. Dodaj drugą i trzecią lokalizację, a coś się zmienia, czego większość właścicieli nie zauważa od razu: masz teraz prawdziwy wolumen zakupowy, a prawdziwy wolumen zakupowy jest wart coś dla dostawcy, czego zamówienie jednej lokalizacji nigdy nie było.

Błąd, który pojawia się najczęściej na tym etapie, to nie niepowodzenie w konsolidacji zakupów — to konsolidowanie zbyt wąsko, wokół samej ceny, bez wbudowania myślenia o kontroli jakości i ryzyku dostawcy, które powinno temu towarzyszyć. Właściciel odkrywa, że centralne zamawianie mąki dla wszystkich trzech lokalizacji daje znacząco lepszą cenę niż zamawianie każdej lokalizacji osobno, przełącza się natychmiast, i na tym poprzestaje — nie zauważając, że centralizacja oznacza też, że ciasto każdej lokalizacji teraz zależy od jednego harmonogramu dostaw, jednej relacji z dostawcą i jednej specyfikacji produktu, co jest innym rodzajem ryzyka niż to, które rozwiązał.

Plan konsolidacji zakupów rozwiązuje to prawidłowo, oddzielając "co konsolidować" od "jak chronić się przed tym, co konsolidacja tworzy". Zaczynij od kategorii, gdzie konsolidacja ma najjaśniejszą korzyść i najmniejsze dodatkowe ryzyko: mąka, pomidory w puszcze i pudełka są zazwyczaj najbezpieczniejszymi wczesnymi zwycięstwami, ponieważ są produktami quasi-

towarowymi, gdzie istnieje wielu wykwalifikowanych dostawców, a koszt przełączenia, jeśli jeden dostawca zawiedzie, jest naprawdę niski. Mozzarella i inne świeże produkty mleczne zasługują na więcej ostrożności, i wróć do tego, dlaczego za chwilę. Buduj plan kategoria po kategorii, negocjując z każdym dostawcą harmonogram cen warstwowych względem wolumenu — cenę, która schodzi w miarę przekraczania zdefiniowanych progów przez twój połączony wielolokalizacyjny wolumen zamówień — zamiast pojedynczego płaskiego rabatu, ponieważ struktura warstwowa daje ci jasną, widoczną zachętę do dalszej konsolidacji w miarę dodawania czwartej, piątej i szóstej lokalizacji, i daje dostawcy jasny powód, żeby chcieć nadal zarabiać na twoim rosnącym wolumenie, zamiast traktować twoje obecne zamówienie jako sufit.

Korzyść z kontroli jakości płynąca z konsolidacji jest realna i warta jasnego wypowiedzenia, ponieważ łatwo skupić się wyłącznie na cenie i niedocenić tę część: kiedy każda lokalizacja zamawia tę samą mękę z tego samego młyna według tej samej karty specyfikacji, usunąłeś całą kategorię problemu dryfu receptury z Rozdziału 1, zanim w ogóle mogła się zacząć, ponieważ sam surowiec jest teraz identyczny wszędzie, zamiast "podobny, pozyskiwany lokalnie, wystarczająco bliski". To po cichu jeden z najbardziej dźwigniowych ruchów dostępnych dla rosnącego biznesu pizzowego, ponieważ naprawia problem spójności u źródła, zamiast próbować wytrenować go z niestabilnych surowców w każdej lokalizacji.

Teraz strona ryzyka, ponieważ to część, którą plany konsolidacji pomijają. **Single-Source Risk Score** istnieje, żeby powstrzymać

cię przed przypadkowym zbudowaniem całego swojego wielolokalizacyjnego standardu jakości na jednej relacji z dostawcą, która mogłaby cię zawieść bez ostrzeżenia — producent mozzarelli mający zły miesiąc, młyn mączny mający pożar, producent pudełek bankrutujący. Oceń każdą kluczową kategorię składnika lub zaopatrzenia na trzech wymiarach, 0–5 każdy: trudność przełączenia (jak trudno byłoby, w praktycznych kategoriach i czasie, zakwalifikować drugiego dostawcę dla tego produktu do twojej specyfikacji, gdyby pierwszy zawiódł jutro), ryzyko czasu realizacji (ile realistycznie ostrzeżenia dostałbyś, zanim problem z dostawą uderzyłby w twoje kuchnie), i wrażliwość jakościowa (jak bardzo ucierpiałaby gotowa pizza, gdybyś musiał tymczasowo zastąpić ten surowiec wersją niższej jakości, podczas gdy szukałbyś zamiennika). Wysoki wynik łączny — oznaczający trudny do przełączenia, mało ostrzeżenia i wysoko wrażliwy na substitucję — oznacza kategorię, gdzie pojedyncze źródło dla lepszej ceny to prawdziwe ryzyko strategiczne, nie tylko zysk efektywności.

SINGLE-SOURCE RISK SCORE

Trudność przełączenia + ryzyko czasu realizacji + wrażliwość jakościowa, każde oceniane 0–5, sumujące się do możliwego 15 na kategorię składnika.

Mozzarella jest kategorią, która ocenia się najwyżej w tym niemal wszędzie, gdzie model jest stosowany, i dlatego została zaznaczona powyżej. Jest to składnik, na który twoja pizza jest najbardziej wrażliwa pod względem końcowej jakości — zawartość wilgoci, zachowanie topienia i smak różnią się znacząco między producentami w sposoby, które klienci naprawdę zauważają, nawet jeśli nie potrafiliby wyartykułować, dlaczego jedna pizza smakowała lepiej niż druga. Jest też często produkowana przez stosunkowo niewielu wykwalifikowanych dostawców przy wolumenie i spójności, jakiej potrzebuje pizzeria wielolokalizacyjna, co oznacza, że czas realizacji i trudność przełączenia też oceniają się wysoko. Rozsądnym ruchem dla kategorii, która ocenia się wysoko na wszystkich trzech wymiarach Single-Source Risk Score, nie jest unikanie jej konsolidacji — korzyść z kontroli jakości jest zbyt cenna, żeby ją pominąć — tylko utrzymywanie wykwalifikowanego, przetestowanego drugiego dostawcy w gotowości, nawet gdy twój główny wolumen przechodzi przez główną relację, żeby zakłócenie stało się niewygodnym telefonem, a nie egzystencjalnym.

Karta oceny dostawcy dopełnia system: prosty kwartalny przegląd, dla każdego kluczowego dostawcy, dotyczący konkurencyjności cenowej względem rynku, procentu dostaw na czas, spójności produktu (mierzonej względem twojej własnej karty specyfikacji, nie własnych deklaracji dostawcy), i responsywności, gdy coś idzie źle. Ilustracyjnie, dostawca mozzarelli oceniający się silnie w cenie i spójności, ale słabo w dostawach na czas — powiedzmy, 91% na czas wobec celu 98%

— jest dostawcą wartym bezpośredniej rozmowy, zanim relacja skwaśnieje w kryzys, a udokumentowany trend na karcie oceny daje ci konkretny, datowany dowód, żeby przeprowadzić tę rozmowę produktywnie, a nie emocjonalnie.

Czas twojego naporu konsolidacyjnego też ma znaczenie. Najlepszym momentem na renegotiację relacji z dostawcą nie jest, kiedy jesteś zdesperowany o lepszą cenę po trudnym kwartale — to jest, kiedy zamierzasz otworzyć nową lokalizację i masz prawdziwy, datowany wzrost wolumenu do zaoferowania jako dźwignię. Przynieś dostawcy konkretną liczbę: "dodajemy czwartą lokalizację w drugim kwartale, co przesuwą nasz miesięczny wolumen mąki z 2,4 tony do w przybliżeniu 3,2 tony" to rozmowa, która przynosi ci prawdziwy warstwowy rabat, gdzie "czy możesz zrobić lepszą cenę" bez konkretnej historii wolumenu rzadko przynosi.

Ten tydzień: uruchom Single-Source Risk Score na swoich trzech lub czterech kategoriach składników o najwyższym wolumenie, i dla każdej kategorii oceniającej się wysoko na wszystkich trzech wymiarach, dowiedz się dziś, czy faktycznie masz wykwalifikowanego dostawcę zapasowego, czy zakładałeś, że istnieje, nigdy tego nie potwierdzając.

Zaczynanie

1

Wypisz swoje 3 lub 4 kategorie składników o najwyższym wolumenie, zaczynając od mąki, pomidorów, pudełek i mozzarelli.

2

Oceń każdą w trudności przełączenia, ryzyku czasu realizacji i wrażliwości jakościowej, od 0 do 5, dla Single-Source Risk Score.

3

Potwierdź dziś, czy jakakolwiek wysoko oceniana kategoria, zwłaszcza mozzarella, faktycznie ma wykwalifikowanego dostawcę zapasowego.

4

Wynegocjuj harmonogram cen warstwowych względem wolumenu z twoimi najbezpieczniejszymi do konsolidacji kategoriami najpierw.

5

Ustaw kwartalną kartę oceny dostawcy śledzącą cenę, dostawy na czas i spójność względem twojej własnej karty specyfikacji.

ROZDZIAŁ 13

Jedna Marka, 3 Dzielnice

Jak na górze, tak na dole.

— TRADYCYJNE POWIEDZENIE

Rozważmy właściciela otwierającego trzecią lokalizację, który później opisuje ten moment jako "moment, w którym zdałem sobie sprawę, że marka nie była przepisem, była obietnicą, i nigdy tak naprawdę nie zapisałem, co ta obietnica obejmowała". Spędził 2 lata zakładając, że wszyscy, łącznie z nim samym, już wiedzą, gdzie leży granica między "to jest to, kim jesteśmy wszędzie" a "to może wyglądać inaczej tutaj". Nikt nie wiedział, a dyskusja, która ostatecznie wymusiła to pytanie, nie była wielka — był to menedżer, który chciał zamienić dressing do sałatki domowej na lokalny faworyt, naprawdę drobna decyzja, która przerodziła się w dwutygodniowy spór czysto dlatego, że nie było żadnego dokumentu, na który którakolwiek strona mogłaby wskazać.

2 błędy leżą po przeciwnych stronach tego samego pytania, i właściciele wpadają w każdy z nich z mniej więcej równą częstotliwością. Pierwszy to pułapka spójności marki: zmuszanie każdej lokalizacji do bycia absolutnie identyczną aż do ostatniego szczegółu, niezależnie od dzielnicy, w której się znajduje, ponieważ spójność wydaje się bezpieczna, a jakakolwiek lokalna zmienność wydaje się śliskim zboczem w kierunku utraty kontroli nad marką. Drugi to pułapka lokalnej nieistotności: pozwolenie każdej lokalizacji na dryf tak daleko w stronę preferencji własnej dzielnicy, że 3 lokalizacje ledwo już wydają się tym samym biznesem, a marka, którą budowałeś przez lata w lokalizacji pierwszej, po cichu rozpuściła się w 3 niepowiązane lokalne restauracje, które akurat dzielą szyld.

Obie pułapki pochodzą z tego samego niezbadanego założenia — że spójność i lokalna istotność są przeciwieństwami, i musisz

wybrać punkt na jednej skali między nimi. Nie są przeciwieństwami. Prawdziwą umiejętnością jest decydowanie, świadomie i na piśmie, dokładnie które elementy twojego biznesu muszą być identyczne wszędzie, a które elementy są naprawdę w porządku, nawet dobre, do elastyczności według dzielnicy — a potem trzymanie tej linii stanowczo w obu kierunkach, zamiast pozwalać jej dryfować przypadkowo na dowolnym końcu.

To jest **Core-and-Flex Rule**, udokumentowana jako arkusz zasad marki z dwiema jawnymi listami, wręczony każdemu menedżerowi lokalizacji i przywoływany za każdym razem, gdy pojawia się pytanie "czy powinniśmy zrobić to inaczej tutaj". Lista stała obejmuje wszystko, co definiuje, czym twoja pizza faktycznie jest i co twoja marka faktycznie obiecuje: specyfikacje karty DNA ciasta z Rozdziału 2, twoje główne pozycje menu i ich specyfikacje Slice Margin Matrix z Rozdziału 5, twoje logo, paletę kolorów i standardy szyldów, twoją filozofię cenową, nawet jeśli nie identyczne kwoty w euro, twoje standardy obsługi klienta, i twoje procedury bezpieczeństwa żywności i higieny. Nic z tego nie zmienia się według dzielnicy, nigdy, ponieważ klient, który miał twoją Margheritę w lokalizacji pierwszej i zamawia ją w lokalizacji trzeciej, ufa, że to ta sama pizza, a złamanie tego zaufania w imię lokalnego akcentu kosztuje cię więcej, niż ten akcent jest wart.

Lista elastyczna obejmuje wszystko, co może naprawdę poprawić się przez dostosowanie do konkretnej dzielnicy, nie zagrażając temu, co marka obiecuje: niewielka liczba lokalnych pozycji specjalnych — jeden lub 2 rotacyjne specjały

wykorzystujące lokalne lub sezonowe składniki, wyraźnie oznaczone jako własny dodatek tej lokalizacji, a nie prezentowane jako menu główne; marketing lokalny i zaangażowanie społeczności, które powinno wyglądać inaczej w lokalizacji w rejonie uniwersyteckim niż w rodzinnym rejonie podmiejskim; szczegóły stylizacji wnętrza w ramach twojej stałej palety marki; godziny otwarcia dopasowane do naprawdę różnych lokalnych wzorców popytu; oraz nacisk dostawa-versus-konsumpcja-na-miejscu dopasowany do rzeczywistego profilu gęstości lokalizacji z Rozdziału 9, co może oznaczać mniejszą salę restauracyjną i większą kuchnię w jednej lokalizacji, a odwrotnie w innej.

Ilustracyjnie, dokument zasad marki pizzerii z trzema lokalizacjami może ustalić 11 głównych pozycji menu z zablokowanymi specyfikacjami i filozofią cenową identyczną we wszystkich lokalizacjach, jednocześnie pozwalając każdej lokalizacji na maksymalnie 2 rotacyjne specjały lokalne, które wciąż muszą używać tego samego podstawowego ciasta i tego samego głównego sosu, więc nawet pozycja "lokalnej elastyczności" wciąż smakuje niewątpliwie jak marka pod jej lokalnym akcentem. Jedna lokalizacja w pobliżu uniwersytetu prowadzi nocny specjał studencki 2 wieczory w tygodniu; inna w rodzinnej dzielnicy mieszkalnej prowadzi niedzielną ofertę pakietu rodzinnego; trzecia, w dzielnicy biznesowej, pomija oba i zamiast tego prowadzi szybki specjał na lunch w tygodniu zbudowany dla 20-minutowej rotacji stolika. Wszystkie 3 nadal serwują identyczną Margheritę w identycznej specyfikacji,

ponieważ to jest to, co klienci faktycznie ufają, że marka dostarczy konsekwentnie, gdziekolwiek ją napotkają.

Test, który daję właścicielom do sortowania nowej propozycji na stałą lub elastyczną, jest prosty: czy stały klient z lokalizacji pierwszej poczułby się zdezorientowany lub oszukany, gdyby odkrył tę różnicę w lokalizacji trzeciej? Inny specjał rotacyjny, inne godziny, inny sponsoring społeczności — brak dezorientacji, brak problemu, naprawdę dobra lokalna istotność. Inny przepis na ciasto, inne dodatki na głównej pizzy, materialnie inna cena za tę samą pozycję bez podanego powodu — to poczułoby się jak pułapka dla klienta, który ufał marce we wszystkich lokalizacjach, i należy to do listy stałej, nawet jeśli menedżer lokalizacji ma naprawdę dobry lokalny powód, żeby chcieć to zmienić.

Jedno praktyczne ostrzeżenie: przeglądaj okresowo samą listę elastyczną, nie tylko zgodność z nią, ponieważ pozycje lokalnej elastyczności mają tendencję do gromadzenia złożoności z czasem dokładnie w taki sposób, w jaki dzieje się pełzanie dodatków z Rozdziału 5 — rotacyjny specjał, który zaczął się jako jedna czysta sezonowa pozycja, może 18 miesięcy później po cichu wygenerować 3 warianty, z których żadnego nikt nie pamięta, że zatwierdził. Umieść datę wygaśnięcia na każdym lokalnym specjale, gdy zostaje zatwierdzony, wymuszając świadomą decyzję o odnowieniu, zamiast pozwalać na nieograniczoną cichą akumulację.

Ten sam dokument rozstrzyga też spory, zanim się zaczną, co jest warte więcej, niż się wydaje. Pisemna Core-and-Flex Rule,

uzgodniona i udostępniona, zanim dotrze pierwsza trudna prośba o lokalną adaptację nowego menedżera, przekształca to, co mogłoby stać się osobistym sporem o gust lub osąd, w prostą konsultację — czy to jest na liście stałej czy elastycznej — i pozwala menedżerowi odpowiedzieć na własne pytanie przez większość czasu bez potrzeby dzwonienia do ciebie.

Ten tydzień: napisz swoją własną Core-and-Flex Rule jako 2 jawne listy, udostępnij ją każdemu menedżerowi lokalizacji, i zaudytuj swoje obecne lokalizacje pod kątem czegokolwiek, co zdryfowało na elastyczną stronę linii, nigdy nie zostając świadomie zatwierdzonym, żeby tam być.

Wprowadzenie W Życie

- 1 Napisz listę stałą: specyfikacja ciasta, menu główne, logo i filozofia cenowa, standardy obsługi, procedury bezpieczeństwa żywności.
- 2 Napisz listę elastyczną: lokalne specjały, marketing lokalny, szczegóły stylizacji wnętrza, godziny, i nacisk dostawa-versus-konsumpcja-na-miejscu.
- 3 Przeprowadź test "czy stały klient z lokalizacji pierwszej poczułby się oszukany" na każdej obecnej lokalnej wariacji, jaką znajdziesz.
- 4 Umieść datę wygaśnięcia na każdym istniejącym lokalnym specjale, żeby wymagał świadomej decyzji o odnowieniu.
- 5 Udostępnij Core-and-Flex Rule każdemu menedżerowi lokalizacji jako standardową odpowiedź na przyszłe prośby o lokalną adaptację.

ROZDZIAŁ 14

Liczby, Które Porównują Lokalizacje

Co jest mierzone, jest zarządzane.

— PRZYPISYWANE PETER DRUCKER

Najtrudniejsze pytanie zarządcze w biznesie pizzowym wielolokalizacyjnym to nie "jak idzie biznes" — twój miesięczny rachunek zysków i strat odpowiada na to wystarczająco dobrze. To "która lokalizacja potrzebuje mojej uwagi w tym tygodniu, i dlaczego", i większość właścicieli odpowiada przez przeczcucie: którakolwiek lokalizacja zadzwoniła ostatnio z problemem, lub którąkolwiek lokalizację właściciel akurat ostatnio odwiedził i zauważył coś nie tak. To nie jest zarządzanie, to gaszenie pożarów, i oznacza, że lokalizacje, które nie dzwonią — często dlatego, że menedżer po cichu zmaga się i nie chce się do tego przyznać, dokładnie ryzyko zaznaczone w Rozdziale 10 — pozostają niezbadane miesiącami.

Jest konkretny wzorec awarii, który chcę nazwać, ponieważ jest tak powszechny, że zasługuje na własną etykietę: najgłośniejsza lokalizacja rzadko jest lokalizacją, która najbardziej cię potrzebuje. Menedżer, który dzwoni często, eskaluje drobne rzeczy, i widocznie potrzebuje uspokojenia, jest zazwyczaj menedżerem wystarczająco zaangażowanym, żeby zauważać problemy — co jest dobrym znakiem, nawet jeśli ciągle telefony są męczące. Naprawdę niebezpieczna lokalizacja to cicha, prowadzona przez menedżera, który jest dumny, lub nowy, lub unikający konfliktu, absorbujący powolny spadek bez nigdy podniesienia ręki, dopóki karta wyników — lub publiczna recenzja klienta — nie wyniesie tego na powierzchnię miesiące po tym, jak się zaczęło. Regularny, liczbowy, porównywalny pomiar to jedyna niezawodna obrona przed tym wzorcem, ponieważ nie zależy od tego, żeby ktoś zdecydował się odezwać.

Multi-Site Scorecard naprawia to, dając każdej lokalizacji ten sam cotygodniowy pomiar tego samego dnia, żeby lokalizacje mogły być porównywane sprawiedliwie względem siebie i względem własnej historycznej średniej, zamiast być porównywane przez przecięcie lub przez to, kto ostatnio był najgłośniejszy. 5 liczb, śledzonych co tydzień, na lokalizację: pizze na godzinę pracy (całkowita liczba wyprodukowanych pizz podzielona przez całkowitą liczbę godzin pracy kuchni w tym tygodniu — twoja podstawowa liczba produktywności), procent odpadu ciasta (z Rozdziału 2, udział wymieszanego ciasta, które nigdy nie stało się sprzedaną pizzą), średni czas dostawy od potwierdzenia zamówienia do drzwi, koszt sera jako procent przychodu z pizzy (twój najlepszy pojedynczy sygnał wczesnego ostrzegania zarówno dla pełzania dodatków, jak i ruchu cen dostawcy), oraz średnia ocena recenzji na twoich głównych platformach za ostatnie 30 dni.

MULTI-SITE SCORECARD

5 cotygodniowych liczb na lokalizację: pizze na godzinę pracy, % odpadu ciasta, średni czas dostawy, % kosztu sera w przychodzie z pizzy, oraz ocena recenzji z ostatnich 30 dni.

Każda liczba ma mniejsze znaczenie w izolacji niż w wzorcu, jaki tworzy razem z pozostałymi czterema, i to jest prawdziwa umiejętność w dobrym odczytywaniu karty wyników. Lokalizacja

z rosnącym procentem kosztu sera i stabilnymi pizzami-na-godzinę-pracy prawdopodobnie doświadcza pełzania dodatków lub zmiany ceny dostawcy — sprawdź Slice Margin Matrix i kartę oceny dostawcy, zanim założysz coś innego. Lokalizacja ze spadającymi pizzami-na-godzinę-pracy i stabilnym odpadem ciasta prawdopodobnie ma nadmiar personelu dla obecnego wolumenu, lub prowadzi nieefektywny wzorzec zmian, to w ogóle nie problem jakościowy. Lokalizacja z rosnącym czasem dostawy i spadającą oceną recenzji razem, ze wszystkim innym stabilnym, wskazuje wprost na matematykę gęstości i promienia z Rozdziału 7, a nie na cokolwiek dziejącego się wewnątrz kuchni.

Ilustracyjnie, biznes z czterema lokalizacjami prowadzący kartę wyników może zobaczyć: Lokalizacja A, 14,2 pizzy/godzinę pracy (cel 13,5), odpad ciasta 1,8%, czas dostawy 21 minut, koszt sera 19,1% przychodu z pizzy, ocena recenzji 4,6 — wyraźnie najsilniejsza lokalizacja, warta studiowania pod kątem tego, co robi dobrze, zamiast po prostu zostawiania w spokoju. Lokalizacja D, 10,1 pizzy/godzinę pracy, odpad ciasta 4,2%, czas dostawy 29 minut, koszt sera 23,4%, ocena recenzji 4,1 — w tyle na każdej pojedynczej metryce, co mówi ci, że to nie jest jeden izolowany problem, ale lokalizacja, która potrzebuje prawdziwej interwencji, prawdopodobnie zaczynając od bezpośredniej rozmowy z menedżerem, używając formatu cotygodniowego przeglądu z Rozdziału 10, przechodząc przez Manager Mandate, żeby sprawdzić, czy standardy zdryfowały, czy menedżer jest niedostatecznie zasobny.

To, co robić, gdy jedna lokalizacja jest w tyle, ma tak samo duże znaczenie, jak jej wykrycie. Instynkt jest często, żeby wkroczyć i naprawić wszystko naraz, co przytłacza zmagającego się menedżera i rzadko przynosi trwałą poprawę. Lepiej: wybierz pojedynczą metrykę o najgorszej wydajności względem twojej najlepszej lokalizacji, napraw ją pierwszą z jasnym, ograniczonym czasowo planem — powiedzmy, 2 tygodnie na sprowadzenie odpadu ciasta z 4,2% do blisko 2,5% używając zegara fermentacji z Rozdziału 2 — sprawdź, czy naprawa utrzymała się przez 2 kolejne tygodnie, potem przejdź do kolejnej metryki. Zmagająca się lokalizacja rzadko ma jedną przyczynę źródłową; zazwyczaj ma 3 lub 4 nawarstwiające się problemy, i próba naprawienia ich wszystkich jednocześnie to sposób, w jaki menedżer kończy bardziej przytłoczony niż przed próbą pomocy.

Karta wyników chroni też twoje najlepsze lokalizacje, co jest korzyścią niedocenianą przez właścicieli. Bez regularnego, porównywalnego pomiaru, powolny spadek silnej lokalizacji może pozostać niezauważony miesiącami, ponieważ "wciąż idzie dobrze względem pamięci o tym, jak było kiedyś" nie jest tym samym pytaniem co "wciąż idzie dobrze względem rzeczywistej liczby z tego tygodnia". Lokalizacja dryfująca z 14,2 pizzy na godzinę pracy do 12,8 w ciągu czterech miesięcy to znaczący spadek, którego miesięczne spojrzenie na saldo bankowe nigdy nie ujawni na czas, żeby to naprawić, gdy wciąż jest to mała, łatwa poprawka.

Trzymaj kartę wyników widoczną, nie prywatną. Wersja udostępniona każdemu menedżerowi lokalizacji — pokazująca wszystkie lokalizacje obok siebie, nie tylko ich własną — ma

tendencję do robienia więcej dla standardów niż jakikolwiek memoriał kiedykolwiek zrobi, ponieważ większość menedżerów prowadzących dobrą lokalizację odczuwa prawdziwą dumę widząc to, a większość menedżerów prowadzących lokalizację w tyle wolalaby naprawić to po cichu, zanim opublikowane zostaną liczby z następnego tygodnia, niż przeprowadzić prywatną rozmowę o tym, dlaczego są w tyle. Ten rodzaj przejrzystości sam w sobie zamknął znaczącą część luki między najlepszą a najgorszą lokalizacją biznesu w ciągu dwóch lub trzech miesięcy, czysto dlatego, że nikt nie chce być widocznie ostatni na liście, którą widzą jego rówieśnicy.

Ten tydzień: skonfiguruj kartę wyników pięciu metryk dla każdej lokalizacji, którą obecnie prowadzisz, wyciągnij ostatnie 4 tygodnie prawdziwych danych dla każdej metryki, nawet jeśli część trzeba wykopać z raportów POS i platformy dostawy, i zidentyfikuj, która pojedyncza lokalizacja i która pojedyncza metryka potrzebuje uwagi najpierw.

Ten Tydzień

- 1 Skonfiguruj kartę wyników pięciu metryk Multi-Site Scorecard: pizze na godzinę pracy, % odpadu ciasta, czas dostawy, % kosztu sera, ocena recenzji.
- 2 Wyciągnij ostatnie 4 tygodnie prawdziwych danych na lokalizację dla każdej metryki z raportów POS i platformy dostawy.
- 3 Zidentyfikuj pojedynczą lokalizację o najgorszej wydajności i jej pojedynczą najgorszą metrykę względem twojej najlepszej lokalizacji.
- 4 Ustaw dwutygodniową, ograniczoną czasowo naprawę dla tej jednej metryki, zanim dotkniesz czegokolwiek innego w tej lokalizacji.
- 5 Udostępnij kartę wyników wszystkim menedżerom lokalizacji, obok siebie, zamiast trzymać ją prywatnie.

ROZDZIAŁ 15

Finansowanie Lokalizacji Od Drugiej Do Piątej

Zasada nr 1: nigdy nie trać pieniędzy.

Zasada nr 2: nigdy nie zapominaj zasady nr 1.

— WARREN BUFFETT

Właściciele, którzy najbardziej cierpią w tym biznesie, rzadko są tymi, którzy rosną zbyt wolno. To ci, którzy rosną zbyt szybko na kapitale, który nigdy tak naprawdę nie był ich do zaryzykowania, zadłużając się pod przepływ gotówki dobrej pierwszej lokalizacji, żeby sfinansować drugie i trzecie otwarcie na harmonogramie ustalonym przez ambicję, a nie przez to, co sam biznes faktycznie mógł utrzymać. Koncept pizzerii, który prosperowałby otwierając swoją drugą lokalizację 18 miesięcy później, z większym zapasem gotówki i lepiej przetestowanym Manager Mandate, zamiast tego otwiera się na ciasnym harmonogramie kredytowym, a obsługa długu z tego kredytu staje się permanentnym podatkiem na marżę każdej lokalizacji przez lata, zmieniając to, co powinno być silnym, rosnącym biznesem, w taki, który jest wiecznie o jeden zły miesiąc od prawdziwego kryzysu.

Dyscyplina wyjściowa to zrozumienie, co nowa lokalizacja pizzerii faktycznie musi udowodnić, zanim będzie niosła własny ciężar, i trzymanie każdej nowej lokalizacji do tego samego standardu zwrotu, niezależnie od tego, jak pewnie się co do niej czujesz. To jest **model inwestycji w lokalizację**: całkowita inwestycja otwarcia (wykończenie, sprzęt w tym twój piec, początkowy inwentarz, kaucje, koszty szkolenia personelu przed otwarciem) podzielona przez prognozowany miesięczny wolny przepływ gotówki lokalizacji po osiągnięciu stabilnej operacji — nie jej liczby z miesiąca otwarcia, które są niemal zawsze zniekształcone przez promocję startową i ruch z ciekawości, który nie reprezentuje popytu w stanie ustabilizowanym. Ten podział daje ci okres zwrotu w miesiącach, i to jest pojedyncza

liczba, według której każda propozycja nowej lokalizacji powinna być oceniana, zanim podpiszesz najem, nie po.

OKRES ZWROTU INWESTYCJI W LOKALIZACJĘ

**Całkowita inwestycja otwarcia ÷
prognozowany miesięczny wolny przepływ
gotówki przy stabilnej operacji = okres zwrotu
w miesiącach.**

Ilustracyjnie: nowa lokalizacja kosztuje 165 000€ do otwarcia w pełnym wykończeniu, w tym piec piętrowy, i jest prognozowana, na podstawie Pizza Site Score z Rozdziału 9 i porównywalnej wydajności w twoich istniejących lokalizacjach o podobnym profilu gęstości i konkurencji, żeby generować 7200€ miesięcznie wolnego przepływu gotówki po ustabilizowaniu, zazwyczaj osiąganym w miesiącu czwartym lub piątym. To okres zwrotu w przybliżeniu 23 miesięcy. Porównaj to z zasadą, którą podaję właścicielom jawnie: **Zasada Zwrotu 24** — nowa lokalizacja pizzerii powinna być prognozowana, żeby spłacić całą inwestycję otwarcia w ciągu 24 miesięcy od osiągnięcia stabilnej operacji, i jeśli twoja szczerza prognoza rozciąga się znacząco poza to, lokalizacja potrzebuje albo niższego kosztu otwarcia, albo silniejszej lokalizacji, albo po prostu więcej cierpliwości przed otwarciem, zamiast być popychana naprzód mimo wszystko na optymizmie co do tego, jak szybko przewyższy prognozę.

Zasada istnieje, ponieważ pizza konkretnie ma szerszy zakres realistycznych wyników, niż właściciele zakładają na starcie — lokalizacja może osiągnąć wynik o 20–30% gorszy niż jej prognoza oparta na gęstości w pierwszym roku po prostu dlatego, że budowanie świadomości dzielnicy i nawyku stałego klienta dla marki pizzy zajmuje więcej czasu, niż właściciele oczekują, zwłaszcza zanim migracja do zamówień bezpośrednich z Rozdziału 6 miała czas zadziałać. Cel zwrotu 24 miesięcy, zamiast bardziej agresywnego celu 12 lub 15 miesięcy, po który sięgają niektórzy głodni wzrostu właściciele, wbudowuje wystarczający margines, żeby przetrwać wolniejszy niż prognozowano pierwszy rok bez zamienienia obsługi długu lokalizacji w sytuację awaryjną.

Co do źródeł finansowania konkretnie: przepływ gotówki z istniejących, stabilnych lokalizacji jest najtańszym i najniższego ryzyka źródłem kapitału wzrostu, jakie masz, i powinien finansować tak dużą część każdej nowej lokalizacji, na ile pozwala twoja cierpliwość, ponieważ nie niesie odsetek ani klauzuli, która mogłaby zostać zaostrzona, gdyby kwartał wypadł słabo. Kredyt bankowy, kiedy potrzebny, żeby pokryć resztę, powinien być tak wymierzony, żeby obsługa długu na własnym prognozowanym przepływie gotówki nowej lokalizacji — nie przepływie gotówki twojego połączonych biznesu — komfortowo pokrywała spłatę kredytu z marginesem zapasu, ponieważ kredyt, który działa tylko wtedy, gdy każda lokalizacja osiąga wyniki zgodne z planem jednocześnie, to kredyt, który ostatecznie zawiedzie dokładnie podczas zwyczajnego trudnego kwartału, jaki każdy biznes prędzej czy później ma. Inwestorzy

zewnątrzni, przyprowadzający partnerów kapitałowych specjalnie do finansowania ekspansji, zasługują na własny ostrożny rozdział dalej w tej książce (Rozdział 19 obejmuje kompromisy w pełni), ale krótka wersja tutaj: kapitał własny rozładnia twoją własność i często twoją kontrolę nad dokładnie lokalnymi, praktycznymi decyzjami, które sprawiły, że twoja pierwsza lokalizacja zadziałała, i powinien być świadomym strategicznym wyborem dla przyspieszenia wzrostu, który już udowodniłeś, że działa, a nie sposobem na zatuszowanie biznesu, który jeszcze nie może sfinansować własnej ekspansji z przepływu gotówki i rozsądnego długu.

Zasada tempa wzrostu, którą daję właścicielom jako ostateczne zabezpieczenie, oprócz dyscypliny zwrotu na lokalizację: nie otwieraj nowej lokalizacji, dopóki twoja najnowsza otwarta lokalizacja nie była stabilna — spełniając własne prognozowane liczby na Multi-Site Scorecard z Rozdziału 14 — przez przynajmniej 3 kolejne miesiące. To brzmi konserwatywnie, i jest świadomie konserwatywne, ponieważ pokusa, żeby otworzyć czwartą lokalizację, podczas gdy trzecia wciąż znajduje swoją równowagę, jest silna, gdy pęd wzrostu wydaje się dobry, i to dokładnie tak właściciel kończy zarządzając dwiema niestabilnymi lokalizacjami jednocześnie zamiast jednej, z połową uwagi dostępnej dla każdej.

Zasada tempa wzrostu jest łamana najczęściej nie z chciwości, ale ze strachu — dobry najem staje się dostępny w lokalizacji, o której właściciel marzył od lat, a obawa, że zniknie, jeśli poczeka jeszcze 3 miesiące, przeważa dyscyplinę. Czasem ten strach jest uzasadniony, i lokalizacja naprawdę jest rzadką okazją wartą

wyjątku. Częściej naprawdę dobra lokalizacja dla pizzerii nie jest wydarzeniem raz-na-całe-życie — dobra gęstość, rozsądna konkurencja i odpowiednia pojemność użyteczności publicznej istnieją w większej liczbie miejsc, niż właściciele zakładają, gdy już wyrobili sobie nawyk Pizza Site Score z Rozdziału 9, a następny dobry najem jest zazwyczaj mniej rzadki, niż wydaje się w danej chwili. Traktuj wyjątek od zasady tempa jako prawdziwą decyzję wymagającą prawdziwego uzasadnienia, nie domyślną reakcję na ładnie wyglądające ogłoszenie.

Ten tydzień: oblicz prawdziwy okres zwrotu dla swojego najnowszego otwarcia lokalizacji, używając rzeczywistych liczb zamiast oryginalnej prognozy, i porównaj to uczciwie z Zasadą Zwrotu 24 — jeśli trwa dłużej, użyj tego jako prawdziwej informacji o tym, jak powinien wyglądać koszt otwarcia lub lokalizacja twojej następnej, nie jako powodu, żeby po prostu mieć nadzieję, że następna zadziała lepiej.

Zaczynanie

- 1** Oblicz prawdziwy okres zwrotu swojej najnowszej lokalizacji, używając rzeczywistego miesięcznego wolnego przepływu gotówki, nie prognozy otwarcia.
- 2** Porównaj tę liczbę z Zasadą Zwrotu 24 i zaznacz ją, jeśli trwa znacząco dłużej.
- 3** Potwierdź, że twoja najnowsza otwarta lokalizacja osiągnęła własne cele karty wyników przez 3 kolejne miesiące przed otwarciem następnej.
- 4** Wymierz każdy nowy kredyt bankowy względem własnego prognozowanego przepływu gotówki nowej lokalizacji, nie połączonego biznesu.
- 5** Zapisz, jak powinien wyglądać niższy koszt otwarcia lub silniejsza lokalizacja dla twojego następnego otwarcia.

ROZDZIAŁ 16

Okienko Na Kromki, Kiosk I Inne Formaty

Nie wszystko złoto, co się świeci.

— WILLIAM SHAKESPEARE

Kiedy właściciel ma już 3 lub 4 dobrze funkcjonujące lokalizacje z pełną obsługą lub dostawą-i-odbiorem, zazwyczaj zaczyna się pojawiać inny rodzaj okazji: mała jednostka okienka na kromki w hali gastronomicznej, okazja na stoisko targowe na weekendowym wydarzeniu, przestrzeń ciemnej kuchni z tanim czynszem i bez żadnego wymogu konsumpcji na miejscu. Te mniejsze formaty są naprawdę kuszące, ponieważ obiecują rozszerzenie marki za ułamek kosztu otwarcia pełnej lokalizacji — i mogą być doskonałymi dodatkami do biznesu pizzowego wielolokalizacyjnego, albo mogą po cichu rozwodnić markę i drenować uwagę zarządczą z lokalizacji, które faktycznie niosą twój przychód, w zależności całkowicie od tego, czy oceniasz je z tym samym rygiorem, jaki zastosowałbyś do pełnej lokalizacji.

Mają też tendencję do pojawiania się dokładnie w momencie, gdy właściciel czuje się najpewniej, co samo w sobie warto zauważyć. Przy trzech lub czterech lokalizacjach Multi-Site Scorecard wygląda zdrowo, Manager Mandate działa, a okazja małego formatu pojawia się przebrana za niskiego ryzyka sposób na utrzymanie pędu bez pełnego ciężaru kolejnego pełnego otwarcia lokalizacji. To ramowanie — niski kapitał, więc niskie ryzyko — jest dokładnie pułapką, którą ten rozdział istnieje, żeby nazwać, ponieważ ryzyko kapitałowe i ryzyko uwagi to nie to samo ryzyko, a format tani do otwarcia może wciąż być drogi w walucie, która najbardziej liczy się na tym etapie twojego wzrostu: twoje własne i twoich najlepszych menedżerów ograniczone godziny.

Wyobraź sobie właściciela 3 lokalizacje głęboko, jadącego na fali pewności siebie, który podpisuje okienko na kromki w hali

gastronomicznej na uścisk dłoni i dobre przeczucie, pomijając Pizza Site Score całkowicie, ponieważ "to tylko 18 000€". 18 miesięcy później okienko wciąż jest otwarte, wciąż traci trochę pieniędzy co miesiąc, i wciąż nikt nie chciał przeprowadzić trudnej rozmowy o zamknięciu go, ponieważ strata żadnego pojedynczego miesiąca nigdy nie wydawała się wystarczająco zła, żeby wymusić decyzję.

Błąd, który pojawia się najczęściej, to traktowanie małego formatu jako decyzji niskiego ryzyka po prostu dlatego, że nakład kapitałowy jest niski. Okienko na kromki kosztujące 18 000€ do wykończenia wydaje się błędem zaokrąglenia obok pełnej lokalizacji za 165 000€, więc właściciele pomijają Pizza Site Score, pomijają prawdziwe obliczenie zwrotu, i dają zielone światło na entuzjazmie — a potem odkrywają, że mały format wciąż zużywa prawdziwą uwagę zarządczą, prawdziwą złożoność planowania personelu i prawdziwe ryzyko spójności marki, z czego nic nie skaluje się proporcjonalnie w dół tylko dlatego, że czynsz to zrobił.

Macierz porównania formatów wymusza tę samą dyscyplinę na każdym rozważanym formacie, ocenianym na czterech wymiarach, które mają różne znaczenie dla kiosku niż dla pełnej lokalizacji. Dopasowanie do marki: czy ten format pozwala ci dostarczyć twój prawdziwy produkt — twoje prawdziwe ciasto, upieczone prawidłowo — czy ograniczenia formatu (okienko na kromki podgrzewające wstępnie upieczone kromki zamiast piec świeżo, na przykład) oznaczają, że klienci doświadczają gorszej wersji twojej marki, która mogłaby zaszkodzić zaufaniu do pełnej wersji. Marża na godzinę pracy: małe formaty często wyglądają

atrakcyjnie na czynszu, ale mogą być brutalne w efektywności pracy, jeśli jeden pracownik jest wymagany niezależnie od tego, jak niski jest rzeczywisty wolumen zamówień, co oznacza, że twój koszt pracy jako procent przychodu może być strukturalnie gorszy niż pełna lokalizacja, nawet przy niższych kosztach bezwzględnych. Wartość widoczności marki: co ten format robi dla świadomości twoich pobliskich pełnych lokalizacji, oddzielnie od jego własnej bezpośredniej rentowności — stoisko targowe w pobliżu planowanej czwartej pełnej lokalizacji może być uzasadnioną inwestycją w pozyskiwanie klientów, nawet przy cienkiej lub ujemnej bezpośredniej marży, o ile jesteś szczery, że to jest to, czym to jest, zamiast udawać, że to samodzielne centrum zysku. I dodana złożoność operacyjna: czy ten format wymaga naprawdę innego zestawu umiejętności, innego sprzętu, lub innego łańcucha dostaw, który dodaje prawdziwą złożoność do twojej konsolidacji zakupów z Rozdziału 12 i drabiny szkoleniowej z Rozdziału 11, czy podłącza się czysto do systemów, które już prowadzisz.

Ilustracyjnie, przepuść trzech kandydatów formatów przez macierz. Okienko na kromki w hali gastronomicznej, podgrzewające wstępnie porcjowane kromki z twojej piekarni centralnej: silne w marży na godzinę pracy (jedna osoba, wysoka przepustowość, niski wymóg umiejętności), słabe w dopasowaniu do marki (podgrzana kromka to naprawdę inne doświadczenie produktowe niż świeży wypiek, a klienci, którzy próbują tylko tego formatu, mogą nigdy nie odkryć, co faktycznie oferują twoje pełne lokalizacje), umiarkowane w widoczności, niskie w dodanej złożoności, ponieważ czerpie z zaopatrzenia

piekarni centralnej, które już prowadzisz. Ciemna kuchnia, pełne menu, tylko dostawa, bez żadnej przestrzeni skierowanej do klienta: silna w marży na godzinę pracy, jeśli gęstość dostawy to wspiera (matematyka z Rozdziału 7 stosuje się tu w pełni), zerowa wartość widoczności marki, ponieważ nie ma fizycznej obecności do odkrycia dla nikogo, niskie ryzyko dopasowania do marki, ponieważ to twój prawdziwy pełny produkt, umiarkowana złożoność, ponieważ wciąż potrzebuje przeszkolonego zespołu pizzaiolo. Weekendowe stoisko targowe używające przenośnego pieca: słabe w marży na godzinę pracy (pracochłonne względem cienkiego, zależnego od pogody wolumenu), silne w widoczności marki, zwłaszcza w docelowej dzielnicy dla przyszłej pełnej lokalizacji, naprawdę dobre dopasowanie do marki, jeśli zobowiążesz się do pieczenia świeżo na miejscu zamiast podgrzewania, i znacząco wyższa złożoność operacyjna niż którykolwiek z pozostałych dwóch z powodu przenośnego sprzętu i logistyki wydarzeń.

Żaden z tych trzech nie jest uniwersalnie słuszny lub błędny — wartość struktury polega na zmuszeniu cię do bycia szczerym co do tego, na którym wymiarze dany format faktycznie wygrywa, żebyś przypadkowo nie uzasadniał formatu o słabej marży niezbadanym założeniem o widoczności marki, której faktycznie nie dostarcza, lub nie akceptował prawdziwego ryzyka dopasowania do marki z koncepcji podgrzanej kromki, ponieważ liczba głównej marży wyglądała dobrze w izolacji.

Test finansowy, który dodałbym na wierzchu macierzy: nigdy nie pozwól, żeby niski koszt otwarcia małego formatu oszukał cię do pominięcia Zasady Zwrotu 24 z Rozdziału 15. Okienko na kromki

za 18 000€ wciąż musi się spłacić w rozsądnym oknie względem własnego realistycznego wolnego przepływu gotówki, a "to tanie, więc kogo obchodzi, że wolno się spłaca" to dokładnie rozumowanie, które prowadzi do trzech małych formatów po cichu drenujących czas zarządczy przez lata, nigdy nie stając się naprawdę dochodowymi dodatkami do biznesu.

Ostatnie rozważanie, zanim zaangażujesz się w jakikolwiek mały format: myśl o wyjściu tak starannie, jak o wejściu. Najem i inwestycja w sprzęt pełnej lokalizacji wymuszają pewną dyscyplinę wokół zamknięcia jej, jeśli nie działa, właśnie dlatego, że stawka jest wystarczająco wysoka, żeby decyzja została podjęta świadomie. Niska stawka małego formatu działa w obie strony — łatwo otworzyć, ale też łatwo pozwolić kuleć w nieskończoność w progu rentowności lub gorzej, ponieważ strata żadnego pojedynczego tygodnia nigdy nie jest wystarczająco zła, żeby wywołać trudną rozmowę o jego zamknięciu. Ustaw datę przeglądu i jasny liczbowy próg, kiedy go otwierasz, nie tylko kiedy decydujesz, czy go otworzyć.

Ten tydzień: jeśli rozważasz, lub już prowadzisz, rozszerzenie w mniejszym formacie, oceń je szczerze na czterowymiarowej macierzy porównania formatów, i oblicz jego prawdziwy okres zwrotu w ten sam sposób, w jaki zrobiłbyś to dla pełnej lokalizacji — małe zobowiązanie wciąż zasługuje na prawdziwą analizę, nie na zwolnienie z niej.

Ten Tydzień

1

Oceń każdy kandydacki lub istniejący mały format pod względem dopasowania do marki, marży na godzinę pracy, wartości widoczności marki i złożoności operacyjnej.

2

Uruchom Zasadę Zwrotu 24 wobec rzeczywistego kosztu otwarcia formatu i realistycznego wolnego przepływu gotówki, nie tylko jego niskiej metki cenowej.

3

Bądź szczery co do tego, czy format dostarcza twój prawdziwy produkt czy jego gorszą wersję.

4

Ustaw datę przeglądu i jasny liczbowy próg zamknięcia go, jeśli nie działa.

5

Sprawdź, czy format nie dodaje łańcucha dostaw lub zestawu umiejętności poza twoimi systemami z Rozdziału 12 i 11.

ROZDZIAŁ 17

Reputacja Między Lokalizacjami

Budowanie reputacji zajmuje 20 lat, a jej zrujnowanie 5 minut.

— PRZYPISYWANE WARREN BUFFETT

Oto fakt o tym, jak klienci faktycznie szukają pizzy, który całkowicie zmienia rachunek reputacji, gdy tylko masz więcej niż jedną lokalizację: nie szukają "nazwy twojej marki". Szukają "pizzy w pobliżu", a wyniki wyszukiwania i listingi map, które widzą, są często agregowane lub wpływane przez ogólną ocenę i sygnał recenzji twojej marki we wszystkich lokalizacjach, nie tylko tej najbliższej. To oznacza, że jednogwiazdkowe recenzje źle zarządzanej lokalizacji trzeciej nie szkodzą tylko lokalizacji trzeciej — w zależności od platformy i sposobu, w jaki twoje listingi są ustrukturyzowane, mogą po cichu tłumić, jak widocznie twoja naprawdę doskonała lokalizacja pierwsza pojawia się klientowi, który nigdy nie postawił stopy w lokalizacji trzeciej i nigdy nie postawi.

Właściciele często opierają się temu za pierwszym razem, gdy to słyszą, ponieważ wydaje się kontrintuicyjne, że zły wieczór obcej osoby w lokalizacji po drugiej stronie miasta mógłby wpłynąć na widoczność ich własnej doskonałej lokalnej lokalizacji.

Mechanizm różni się w zależności od platformy i zmienia się w czasie w miarę ewolucji algorytmów rankingowych, więc żadna książka nie powinna udawać, że zna dokładną obecną wagę, jaką stosuje dana platforma — ale kierunkowy wzorzec utrzymuje się konsekwentnie w biznesach wielolokalizacyjnych: sygnał zagregowany na poziomie marki ma większe znaczenie, niż spodziewa się jakikolwiek właściciel, i to jest ryzyko, które po prostu nie istniało, gdy była tylko jedna lokalizacja do zarządzania.

To jest **Weakest Site Rule**: w sensie reputacji, twój biznes wielolokalizacyjny jest tak silny, jak jego najsłabiej działająca

lokalizacja, ponieważ to ta lokalizacja ciągnie w dół twój zagregowany sygnał, generując wzorzec recenzji, który pojawia się, gdy potencjalny klient przegląda ogólny profil twojej marki, zanim zdecyduje, czy w ogóle spróbować którejkolwiek z twoich lokalizacji. Właściciel jednej lokalizacji nigdy nie stawia czoła tej dynamice — jego reputacja jest po prostu jego reputacją. Właściciel wielolokalizacyjny, czy pomyślał o tym w ten sposób, czy nie, zarządza wspólnym aktywem reputacyjnym, z którego każda lokalizacja zarówno czerpie, jak i do którego się przyczynia.

To sprawia, że zarządzanie recenzjami na poziomie lokalizacji jest naprawdę inną pracą niż była w jednej lokalizacji, i potrzebuje własnej rutyny, zamiast być pozostawiona jakiegokolwiek menedżerowi, który akurat o tym pomyśli.

Rutyna reputacji wielolokalizacyjnej działa na trzech cyklach.

Codziennie: każda nowa recenzja na każdej platformie, w każdej lokalizacji, jest czytana i otrzymuje odpowiedź w ciągu 24 godzin przez menedżera lokalizacji, używając odpowiedzi, która faktycznie odnosi się do konkretnej skargi lub komplementu, a nie ogólnej skopiuj-wklej odpowiedzi — klienci czytający twoją sekcję recenzji potrafią natychmiast dostrzec różnicę, a wzorzec ogólnych odpowiedzi czyta się jako brak troski, nawet gdy indywidualne skargi są obsługiwane dobrze operacyjnie. Co tydzień: oceny recenzji i wolumen recenzji na lokalizację są dodawane jako linia do Multi-Site Scorecard z Rozdziału 14, żeby spadający trend w jakiegokolwiek lokalizacji wyszedł na powierzchnię w tym samym regularnym rytmie co twoje inne liczby operacyjne, zamiast być zauważonym dopiero, gdy już stał

się kryzysem. Co miesiąc: ktoś — właściciel, lub wyznaczona osoba, jeśli już przekroczyłeś rozmiar, w którym właściciel może to robić sam — audytuje bezpośrednio listingi platform każdej lokalizacji: prawidłowe godziny, prawidłowy adres i numer telefonu, prawidłowe menu z aktualnymi cenami, prawidłowe zdjęcia, które faktycznie reprezentują twój obecny produkt, a nie zdjęcia z otwarcia sprzed trzech lat, które już nie odpowiadają temu, co wychodzi z kuchni.

Rutyna Reputacji Wielolokalizacyjnej

- 1 Codziennie: czytaj i odpowiadaj na każdą nową recenzję na każdej platformie i lokalizacji w ciągu 24 godzin, konkretnie, nie ogólnie.
- 2 Co tydzień: dodaj ocenę recenzji i wolumen recenzji na lokalizację do Multi-Site Scorecard.
- 3 Co miesiąc: audytuj każdy listing platformy pod kątem prawidłowych godzin, adresu, telefonu, cen menu i zdjęć.
- 4 Przy naprawdę złej recenzji: uznaj konkretny problem, podaj rzeczywistą naprawę, i przenieś rozwiązanie poza publiczność.
- 5 Traktuj spadający trend jakiegokolwiek lokalizacji jako ryzyko dla całej marki zgodnie z Weakest Site Rule, nie tylko jako problem tej lokalizacji.

Ta część dotycząca higieny listingu wydaje się trywialna, a nie jest. Lokalizacje regularnie tracą znaczący wolumen zamówień z platform dostawy czysto dlatego, że wymieniona godzina zamknięcia była błędna po zmianie harmonogramu, po cichu odrzucając klientów, którzy próbowali zamówić w godzinach, które platforma niepoprawnie pokazywała jako zamknięte — całkowicie niewidoczna strata, ponieważ klient, który widzi "zamknięte", po prostu zamawia u konkurenta i nigdy nie mówi ci dlaczego. Błędne zdjęcia powodują subtelniejszą wersję tego samego problemu: klient, który zamawia na podstawie apetycznego zdjęcia i otrzymuje pizzę, która wygląda znacząco inaczej, jest predysponowany do rozczarowania, zanim jeszcze otworzył pudełko, niezależnie od tego, czy faktyczna pizza jest dobra.

Radzenie sobie z naprawdę złą recenzją — tego rodzaju, która jest konkretna, wiarygodna i szkodliwa, nie wyrażnie w złej wierze jednogwiazdkowa bez żadnego szczegółu — zasługuje na własne podejście, ponieważ to, jak odpowiadasz publicznie, ma znaczenie tak samo dla przyszłych klientów czytających ją, jak i dla oryginalnego skarżącego się. Uznaj konkretny problem bez bycia defensywnym, jasno i konkretnie podaj, co robisz w tej sprawie (nie niejasne "traktujemy to poważnie", ale rzeczywistą naprawę — "dostosowaliśmy nasze opakowanie od tego miesiąca specjalnie, żeby zająć się problemem, który opisałeś"), i przenieś ofertę rozwiązania poza publiczność przez numer telefonu lub email, zamiast negocjować zwrot w publicznym wątku komentarzy. Dobrze obsłużona zła recenzja, widoczna dla każdego przyszłego klienta, który ją czyta, może zrobić więcej

dla twojej wiarygodności niż nieprzerwany ciąg pięciogwiazdkowych recenzji bez żadnego dowodu, że dobrze radzisz sobie z problemami, gdy się zdarzają — ponieważ każdy klient wie, że problemy czasem się zdarzają, a to, co faktycznie oceniają, to jak reagujesz, gdy się zdarzają.

Ilustracyjnie, biznes z czterema lokalizacjami śledzący ocenę recenzji jako część swojej karty wyników może zauważyć spadek średniej Lokalizacji C z 4,5 do 4,1 w ciągu sześciu tygodni, ze spadkiem skoncentrowanym w skargach wspominających konkretnie czas dostawy. Skrzyżowanie tego z metryką czasu dostawy z tego samego okresu na karcie wyników to potwierdza: średni czas dostawy Lokalizacji C wzrósł z 24 do 33 minut w tym samym oknie, prawdopodobnie związany z nowym kierowcą wciąż uczącym się gęstości trasy z Rozdziału 7. Spadek reputacji nie był samodzielnym problemem wymagającym naprawy specyficznej dla reputacji — był podrzędnym objawem problemu operacyjnego, który karta wyników i tak by wychwyciła, ale wzorzec recenzji wychwycił to szybciej i dał jaśniejszy, bardziej konkretny sygnał tego, czego dokładnie doświadczali klienci.

Przydziel codzienny obowiązek odpowiadania menedżerowi lokalizacji, nie sobie centralnie, mimo że warto dostarczyć jeden lub 2 szablony wskazówek od siebie. Odpowiedź napisana przez menedżera, który faktycznie prowadzi tę kuchnię, niesie specyficzność i autentyczność, jakich centralnie napisana odpowiedź nigdy nie będzie miała, i utrzymuje menedżera bezpośrednio połączonego z tym, czego faktycznie doświadczają klienci w jego własnej lokalizacji — co jest, nieprzypadkowo,

jeszcze jednym kanałem, przez który problemy zmagającej się lokalizacji wychodzą na powierzchnię wcześniej, obok Multi-Site Scorecard z Rozdziału 14.

Ten tydzień: skonfiguruj formalnie rutynę reputacji codzienna-cotygodniowa-comiesięczna, jeśli jeszcze tego nie zrobiłeś, zaczynając od comiesięcznego audytu higieny listingu na każdej platformie i każdej lokalizacji dziś — to najszybsza z trzech do zrobienia raz i najłatwiejsza do po cichu zdezaktualizowania się bez czyjejkolwiek uwagi.

Zaczynanie

- 1** Przeprowadź dziś comiesięczny audyt higieny listingu: godziny, adres, telefon, ceny menu i zdjęcia na każdej platformie i lokalizacji.

- 2** Przydziel codzienny obowiązek odpowiadania na recenzje każdemu menedżerowi lokalizacji, z 24-godzinnym oknem odpowiedzi i bez ogólnych odpowiedzi skopiuj-wklej.

- 3** Dodaj ocenę recenzji i wolumen recenzji na lokalizację do Multi-Site Scorecard z Rozdziału 14.

- 4** Napisz szablon odpowiedzi na obsługę naprawę złej recenzji: uznaj szczegóły, podaj rzeczywistą naprawę, przenieś to poza publiczność.

- 5** Zidentyfikuj swoją obecnie najsłabszą lokalizację według sygnału recenzji i traktuj ją jako ryzyko dla całej marki, nie tylko problem tej lokalizacji.

ROZDZIAŁ 18

Systemy Centralne Bez Centrali

Małe jest piękne.

— E. F. SCHUMACHER

Jest konkretny strach, który słyszę od właścicieli zbliżających się do czwartej lub piątej lokalizacji, i warto go nazwać bezpośrednio, ponieważ powstrzymuje podejmowanie dobrych decyzji: strach przed przekształceniem się w biznes z centralą. Właściciele, którzy wzięli się za to, żeby robić dobrą pizzę i prowadzić dobry lokalny biznes, obserwują sieci budujące warstwy menedżerów regionalnych, systemów korporacyjnych i kosztów administracyjnych, i cofają się przed tym — rozsądnie, ponieważ te koszty są dokładnie tym, co sprawia, że sieć czuje się jak sieć, a nie kolekcja biznesów, które dzielnica wciąż uważa za swoje. Błędem jest wyciąganie z tego rozsądnego strachu wniosku, że żadne systemy centralne w ogóle to właściwa odpowiedź, podczas gdy właściwą odpowiedzią jest niewielka liczba naprawdę strukturalnych wspólnych systemów i nic więcej.

Ironia warta rozważenia jest taka, że unikanie wszystkich systemów centralnych ze strachu przed staniem się siecią często produkuje dokładnie ten rezultat, przed którym strach próbował chronić, tylko inną drogą. Bez wspólnego systemu receptur, lokalizacje dryfują od siebie w cieście i specyfikacji, aż marka naprawdę fragmentuje się w luźno powiązane lokalne biznesy — pułapka lokalnej nieistotności z Rozdziału 13, osiągnięta nie przez świadomą lokalną adaptację, ale przez zwykłe zaniedbanie. Garstka właściwych wspólnych systemów to jest to, co faktycznie chroni lokalny charakter, obsługując centralnie nudną pracę spójności, żeby własny czas i osąd każdego menedżera lokalizacji mogły iść w kierunku rzeczy, które naprawdę zyskują na byciu lokalnymi: jak rozmawiają ze swoimi

stałymi klientami, jak prowadzą codzienny rytm swojej kuchni, jak reprezentują markę wobec swojej dzielnicy.

Testem tego, co należy centralnie, nie jest "czy to byłoby bardziej efektywne scentralizowane" — niemal wszystko przechodzi ten test w teorii. Testem jest: czy ten system zawodzi konkretnie, kosztownie i wielokrotnie w każdej lokalizacji, jeśli nie jest wspólny. To znacznie węższy zbiór, i **Five-System Rule** nazywa go jawnie, ponieważ 5 to w przybliżeniu ile naprawdę strukturalnych wspólnych systemów naprawdę potrzebuje niezależny biznes pizzowy z pięcioma lokalizacjami, nie tuzin-plus, jaki zazwyczaj prowadzi centrala sieci.

System pierwszy: wspólna platforma punktu sprzedaży w każdej lokalizacji, ponieważ to jest to, co w ogóle umożliwia Multi-Site Scorecard z Rozdziału 14 — porównywanie lokalizacji pod względem pizz-na-godzinę-pracy lub procentu kosztu sera wymaga, żeby leżące u podstaw dane sprzedaży i pracy były ustrukturyzowane identycznie, czego lokalizacja prowadząca własny niezależnie wybrany POS po prostu nie może zapewnić. System drugi: wspólny system receptur i specyfikacji — twoja karta DNA ciasta, twoje specyfikacje Slice Margin Matrix, twój Manager Mandate — przechowywany w jednym miejscu, do którego odwołuje się każda lokalizacja, zamiast żyć jako folder dokumentów, które po cichu rozjeżdżają się w lokalnych kopiach z czasem, gdy menedżer każdej lokalizacji dokonuje własnych małych edycji. System trzeci: wspólne narzędzie grafików i planowania, ponieważ praca to twój drugi co do wielkości koszt po żywności, a wspólny system pozwala ci widzieć wzorce efektywności pracy między lokalizacjami (zasilając bezpośrednio

kartę wyników), zamiast ufać własnemu arkuszowi kalkulacyjnemu lub papierowemu grafikowi każdej lokalizacji. System czwarty: jeden proces księgowy — niekoniecznie jeden księgowy, ale spójny plan kont i spójny proces miesięcznego zamknięcia w każdej lokalizacji, ponieważ znaczące porównywanie rentowności lokalizacji wymaga, żeby leżące u podstaw liczby były budowane tak samo wszędzie, a właściciele odkryli, dopiero po kilku latach, że 2 z ich lokalizacji kategoryzowały koszty na tyle różnie, że lokalizacja, którą uważali za swoją najlepiej działającą, faktycznie nią nie była, gdy liczby zostały znormalizowane. System piąty: pojedynczy rejestr dostawców i zakupów, wiążący się z powrotem do planu konsolidacji z Rozdziału 12 i Single-Source Risk Score, żeby decyzje zakupowe i historia wydajności dostawców żyły w jednym miejscu, zamiast w osobistej relacji każdego menedżera lokalizacji z jego lokalnym przedstawicielem.

Five-System Rule

- 1 Jeden: wspólna platforma punktu sprzedaży w każdej lokalizacji.
- 2 2: wspólny system receptur i specyfikacji — karta DNA ciasta, Slice Margin Matrix, Manager Mandate.
- 3 3: wspólne narzędzie grafików i planowania.
- 4 4: jeden spójny plan kont księgowych i proces miesięcznego zamknięcia.
- 5 5: pojedynczy rejestr dostawców i zakupów.

Wszystko inne — i to jest część, która chroni cię przed przypadkowym stanem się biznesem z centralą — pozostaje lokalne, świadomie. Decyzje o zatrudnianiu personelu liniowego, codzienne zamawianie u dostawców w ramach uzgodnionych poziomów minimalnych, wykonanie marketingu lokalnego, konkretny rytm codziennego harmonogramu przygotowań lokalizacji: te należą do menedżera lokalizacji, w ramach listy delegowanej Manager Mandate z Rozdziału 10, a scentralizowanie ich nie uczyniłoby biznesu lepszym, po prostu uczyniłoby go wolniejszym i mniej responsywnym na rzeczywiste warunki, które każdy menedżer lokalizacji może zobaczyć, a ty, działając w pięciu lokalizacjach, strukturalnie nie możesz.

Zbuduj **mapę systemów i budżet kosztów**, wypisując swoje 5 systemów, ile każdy obecnie kosztuje miesięcznie (subskrypcje oprogramowania, część czyjejś roli poświęconą jego prowadzeniu), i co konkretnie się psuje przy jakiej liczbie lokalizacji, jeśli ten system nie jest wspólny — to jest dyscyplina, która utrzymuje listę na pięciu zamiast pozwalać jej pełznąć w kierunku dwunastu, ponieważ każde proponowane dodanie musi przejść tę samą poprzeczkę: co konkretnie, kosztownie i wielokrotnie zawodzi bez tego. Ilustracyjnie, mapa systemów biznesu z pięcioma lokalizacjami może pokazywać: wspólny POS za 340€/miesiąc łącznie, system receptur i specyfikacji zasadniczo darmowy (dobrze zorganizowana wspólna biblioteka dokumentów plus dyscyplina), narzędzie grafików za 95€/miesiąc, proces księgowy kosztujący w przybliżeniu 6 godzin miesięcznie czasu niepełnoetatowego księgowego na lokalizację, i rejestry zakupów wpleśnione w ten sam system dokumentów co receptury. Całkowity naprawdę centralny koszt systemów: często zaskakująco niski, dobrze poniżej tego, co kosztowałoby pojedyncze młodsze zatrudnienie w centrali, co jest właśnie sednem sprawy — systemy, nie personel, wykonują większość pracy koordynacyjnej, za którą sieć musiałaby inaczej płacić warstwie zarządzania.

Rewiduj listę corocznie, zamiast traktować ją jako stałą, gdy raz zdecydowana, ponieważ właściwa odpowiedź na "co musi być wspólne" naprawdę zmienia się w miarę wzrostu liczby lokalizacji. System, który wydawał się niepotrzebny przy trzech lokalizacjach — formalny rejestr zakupów, powiedzmy, gdy osobiste relacje z garstką dostawców wystarczały do

nieformalnego zarządzania — może stać się naprawdę strukturalny przy siedmiu lub ośmiu, gdy liczba relacji i wolumen zamówień przekracza to, co ktokolwiek może śledzić z pamięci. Five-System Rule nie jest permanentnym sufitem; to dyscyplina zadawania właściwego pytania na dowolnym rozmiarze, na jakim obecnie jesteś, a szczerą odpowiedź na to pytanie zmienia się w miarę wzrostu, nawet jeśli liczba systemów, na jaką wskazuje, pozostaje blisko pięciu dłużej, niż właściciele oczekują.

Ten tydzień: wypisz swoje własne 5 kandydackich systemów centralnych wobec testu "co konkretnie psuje się bez tego, w każdej lokalizacji, wielokrotnie", i bądź szczerzy co do czegokolwiek obecnie scentralizowanego, co faktycznie nie przechodzi tej poprzeczki — prawdopodobnie spowalnia twoich menedżerów bez prawdziwej korzyści.

Ten Tydzień

1

Wypisz swoje 5 kandydackich systemów centralnych: POS, receptury i specyfikacje, grafiki, księgowość i rejestry dostawców.

2

Dla każdego, zapisz, co konkretnie się psuje, w każdej lokalizacji, wielokrotnie, jeśli nie jest wspólne.

3

Zbuduj mapę systemów i budżet kosztów z rzeczywistym miesięcznym kosztem każdego systemu.

4

Przywróć do lokalnej decyzji cokolwiek obecnie scentralizowanego, co nie przechodzi testu "psuje się bez tego".

5

Umieść datę w kalendarzu, żeby zrewidować listę Pięciu Systemów ponownie w przyszłym roku.

ROZDZIAŁ 19

Franczyza, Partner Czy Własność

*Władza ma tendencję do korumpowania, a
absolutna władza korumpuje absolutnie.*

— LORD ACTON

Po pięciu lokalizacjach wzrost przestaje być pytaniem, na które możesz odpowiedzieć samymi lepszymi systemami, i staje się pytaniem o strukturę kapitałową i kontrolę, o którym większość operatorów nigdy wcześniej nie musiała myśleć, ponieważ nic w prowadzeniu jednej doskonałej pizzerii nie przygotowuje cię na decydowanie, jak finansować i zarządzać lokalizacjami od szóstej do dwudziestej.

To jest też punkt, w którym dobrze myślący doradcy — księgowy, prawnik, przyjaciel, który skalował całkiem inny rodzaj biznesu — zaczynają oferować opinie z prawdziwą pewnością i bardzo małym ugruntowaniem w tym, co czyni pizzę konkretnie inną od biznesów detalicznych lub usługowych, z których pochodzi ich doświadczenie. Rady franczyzowe zbudowane wokół biznesu, gdzie jakość wykonania ledwo różni się między operatorami, nie przenoszą się czysto na biznes, gdzie luka między kompetentnym a doskonałym pizzaiolo to różnica między pięciogwiazdkowym a dwugwiazdkowym doświadczeniem klienta. Przyjmuj chętnie zewnętrzne rady dotyczące struktury kapitałowej i mechaniki prawnej; bądź znacznie bardziej sceptyczny wobec zewnętrznych rad co do tego, ile ryzyka kontroli jakości twój konkretny produkt może tolerować pod cudzą własnością.

Istnieją 3 szerokie modele, i każdy wymienia kontrolę na kapitał i tempo w inny sposób. Wzrost własny firmy — każda nowa lokalizacja finansowana i prowadzona dokładnie tak, jak lokalizacje od pierwszej do piątej były, pod Zasadą Zwrotu 24 i Zasadą Tempa Wzrostu z Rozdziału 15 — utrzymuje pełną kontrolę i pełną ekonomię w twoich rękach, ale jest z definicji

ograniczona kapitałowo: możesz rosnać tylko tak szybko, na ile pozwala twój własny przepływ gotówki i rozsądny dług wobec niego. Partnerzy operacyjni z kapitałem — przyprowadzenie zaufanego menedżera, często kogoś, kto już udowodnił się dobrze prowadząc jedną z twoich istniejących lokalizacji, jako prawdziwego mniejszościowego współwłaściciela kapitałowego nowej lokalizacji, zamiast tylko menedżera na pensji — częściowo rozwiązuje twoje ograniczenie kapitałowe (zazwyczaj inwestują trochę kapitału obok ciebie) i rozwiązuje głębszy problem, którego wzrost własny firmy nie rozwiązuje: partner operacyjny posiadający kapitał ma fundamentalnie inną, bardziej trwałą motywację do ochrony jakości i marży w swojej konkretnej lokalizacji niż zatrudniony menedżer, ponieważ to jest teraz naprawdę też jego biznes, nie tylko jego praca. Franczyza — licencjonowanie twojej marki, systemów i szkolenia niezależnemu operatorowi, który finansuje i prawnie posiada własną lokalizację pod twoimi standardami marki — całkowicie rozwiązuje ograniczenie kapitałowe, ponieważ franczyzobiorcy finansują własne otwarcia, ale kosztuje cię najwięcej kontroli spośród trzech modeli, a kontrola to dokładnie to, co ta cała książka próbowała chronić.

Control-Capital Grid mapuje te 3 modele wobec dwóch rzeczy, które faktycznie mają znaczenie dla decyzji specyficznej dla pizzy: ile kapitału każdy model wymaga od ciebie osobiście, i ile bezpośredniej kontroli zachowujesz nad dokładnymi standardami jakości — kartą DNA ciasta, Manager Mandate, Slice Margin Matrix — które ta cała książka argumentuje, że są prawdziwym produktem. Własność firmy siedzi przy maksymalnej kontroli,

maksymalnym wymogu kapitałowym. Kapitał partnera operacyjnego siedzi przy wysokiej kontroli (wciąż ustalasz i egzekwujesz każdy główny standard, tylko dzielisz się potencjałem wzrostu z kimś z prawdziwym udziałem w grze) i umiarkowanym wymogu kapitałowym. Franczyza siedzi przy najniższym wymogu kapitałowym, i, specyficznie dla pizzy, najniższej kontroli — i to jest kompromis, który zasługuje na największą uwagę w tym rozdziale, ponieważ pizza jest niezwykle wrażliwa na kontrolę w porównaniu z wieloma koncepcjami francyzowalnymi.



CONTROL-CAPITAL GRID — 3 MODELE WZROSTU WYMIENIAJĄCE WYMÓG KAPITAŁOWY NA BEZPOŚREDNIĄ KONTROLĘ JAKOŚCI

Oto dlaczego pizza konkretnie karze słabą kontrolę mocniej niż wiele innych koncepcji francyzowalnych. Francyzowana

koncepcja kanapek lub kawy może przetrwać znaczącą zmienność umiejętności wykonania między franczyzobiorcami, ponieważ sufit i podłoga jakości produktu są stosunkowo blisko siebie — przeciętne wykonanie i doskonałe nie są radykalnie różnymi doświadczeniami. Zakres jakości pizzy między franczyzobiorcą, który perfekcyjnie opanowuje kartę DNA ciasta, a takim, który traktuje ją jako luźną wytyczną, jest ogromny, ponieważ fermentacja, umiejętność pieca i technika łopaty to naprawdę trudne rzemiosła z dużą luką między kompetentnym a doskonałym — a klient, który ma złe doświadczenie w jakiegokolwiek franczyzowanej lokalizacji pod twoją nazwą marki, przypisuje to doświadczenie twojej marce jako całości, dokładnie jak opisano w Weakest Site Rule z Rozdziału 17, z tym że teraz słaba lokalizacja nawet nie jest jedną, którą bezpośrednio kontrolujesz.

Dlatego operatorzy, którzy odnoszą najdłuższy sukces w rozwoju poza 5 lokalizacji, pozostając naprawdę niezależnymi w duchu, mają tendencję do preferowania partnerów operacyjnych z kapitałem nad czystą franczyzą, specyficznie z powodu niezwyklej wrażliwości pizzy na jakość wykonania. Partner kapitałowy wciąż jest szkolony przez twoją Pizzaiolo Ladder, wciąż podlega twojemu Manager Mandate, wciąż jest mierzony twoją Multi-Site Scorecard — mechanizmy kontroli z wcześniejszych rozdziałów pozostają w pełnej mocy — jednocześnie zyskując wkład kapitałowy i strukturę motywacji bliższą właścicielowi niż pracownikowi. Franczyza wciąż może działać dla pizzy, i działa dla wielu dużych, odnoszących sukcesy marek, ale zazwyczaj wymaga poziomu infrastruktury

szkoleniowej, personelu audytu jakości, i gotowości egzekwowania — w tym gotowości faktycznego zakończenia umowy franczyzobiorcy z powodu prawdziwej awarii jakości, nie tylko wydawania ostrzeżeń — którą naprawdę niezależny operator przechodzący poza 5 lokalizacji zazwyczaj jeszcze nie jest gotów zbudować, i często nie powinien się spieszyć z budowaniem, zanim najpierw udowodni model partnera kapitałowego w lokalizacjach od szóstej do ósmej lub dziewiątej.

Żaden z trzech modeli nie jest też permanentny, i kolejność ma większe znaczenie niż ostateczny wybór. Właściciele, którzy dobrze nawigują to, mają tendencję do zaczynania od lokalizacji własnych firmy do pięciu lub sześciu lokalizacji, żeby udowodnić, że systemy w tej książce faktycznie wytrzymują w tej skali, przechodzenia do kapitału partnera operacyjnego dla kolejnych kilku, w miarę jak ograniczenia kapitałowe i uwagi zarządczej zaczynają się zaciskać, i rozważania franczyzy, jeśli w ogóle, dopiero gdy infrastruktura szkoleniowa i audytu jakości naprawdę istnieje, zamiast być aspiracyjna. Przeskoczenie prosto do franczyzy, ponieważ jest najszybszą opcją kapitałową, zanim udowodni się, że model wytrzymuje pod partnerami wciąż bezpośrednio odpowiedzialnymi wobec twoich własnych standardów, to błąd kolejności, który kosztuje najwięcej specyficznie w pizzy, właśnie z powodu tego, jak bardzo różni się jakość wykonania i jak widocznie klienci to zauważają.

Ten tydzień: jeśli zbliżasz się do lub jesteś poza pięcioma lokalizacjami, zmapuj swoją własną ambicję wzrostu wobec Control-Capital Grid uczciwie, i jeśli franczyza jest w twoich myślach, zapytaj siebie konkretnie, czy obecnie masz

infrastrukturę szkoleniową i audytu jakości, którą opisuje ten rozdział — nie czy koncept mógłby teoretycznie być franczyzowany, ale czy osobiście mógłbyś egzekwować swoje własne standardy wobec kogoś, kto posiada swoją lokalizację niezależnie od ciebie.

Zaczynanie

1

Zmapuj uczciwie swoją ambicję wzrostu poza 5 lokalizacji wobec trzech modeli Control-Capital Grid.

2

Wypisz, jaki kapitał możesz realistycznie sfinansować wyłącznie z przepływu gotówki w ramach wzrostu własnego firmy.

3

Jeśli rozważasz partnera operacyjnego, zidentyfikuj, który udowodniony menedżer lokalizacji mógłby wziąć prawdziwy kapitał w nowej lokalizacji.

4

Jeśli franczyza jest w twoich myślach, zaaudituj, czy faktycznie masz zbudowaną infrastrukturę szkoleniową i audytu jakości, nie aspiracyjną.

5

Zsekwencjonuj swój plan: udowodnij najpierw wzrost własny firmy, potem kapitał partnera operacyjnego, zanim w ogóle rozważysz franczyzę.

ROZDZIAŁ 20

Pozostawanie Niezależnym W Skali

Sukces nie jest ostateczny, porażka nie jest fatalna: liczy się odwaga, żeby kontynuować.

— PRZYPISYWANE WINSTON CHURCHILL

Ta książka kończy się tam, gdzie każdy rozdział po cichu wskazywał: celem nigdy nie było po prostu "więcej lokalizacji". Więcej lokalizacji jest łatwe do zapragnięcia i łatwe do zepsucia dokładnie tymi sposobami, które ta książka spędziła 19 rozdziałów opisując. Prawdziwy cel, ten wart lat pracy, jakich wymaga wzrost wielolokalizacyjny, jest bardziej konkretny i trudniejszy do utrzymania: wiele lokalizacji, które wciąż smakują jak pierwsza, właściciel, który nie piecze osobiście każdej nocy tylko po to, żeby powstrzymać jakość przed ześlizgnięciem się, i marka, którą ludzie w każdej dzielnicy wciąż uważają za naprawdę swoją, a nie za sieć, która akurat otworzyła się w pobliżu.

Jeśli jest jedna idea, którą chciałbym, żebyś wyniósł z tej książki ponad wszystkie nazwane struktury w niej zawarte, to jest to **First-Site Test**: w dowolnym momencie swojego wzrostu, przy dowolnej liczbie lokalizacji, zapytaj szczerze, czy stały klient z twojej pierwszej lokalizacji, przeniesiony do najnowszej, rozpoznałby to, co je i jak jest traktowany. Nie identyczne w każdym powierzchownym aspekcie — Rozdział 13 już przedstawił argument za naprawdę lokalną elastycznością — ale rozpoznawalne, niewątpliwie, jako ten sam biznes, w którym zakochali się pierwotnie. Każde narzędzie w tej książce istnieje, żeby pomóc temu testowi wciąż przechodzić, gdy odległość między tobą a jakąkolwiek daną lokalizacją rośnie. Dzień, w którym przestaje przechodzić po cichu, bez decyzji kogokolwiek, że powinien, to dzień, w którym biznes naprawdę próbujący pozostać niezależnym w skali, bez do końca zamierzenia, stał się czymś innym.

Wyobraź sobie ponownie właścicielkę ze wstępu tej książki, lata później, stojącą w kuchni swojej piątej lokalizacji. Obraca kulkę ciasta w dłoniach ze starego nawyku, ten sam ruch z tamtego zimnego poranka w lokalizacji drugiej. Tym razem czuje się właściwie, ponieważ została zmieszana według specyfikacji zapisanej za dnia, a nie powierzonej pamięci, wyrastała według zegara wywieszonego przy mieszarce, i była upieczona przez pizzaiolo, który wspiał się po każdym szczeblu drabiny, którą sama zbudowała celowo. Test wciąż przechodzi. To jest cała książka, w jednej kulce ciasta.

Każda struktura w tej książce służy temu jednemu celowi z innego kąta, i warto zobaczyć je razem jako jeden system, a nie jako 20 oddzielnych narzędzi. Copyability Scorecard i karta DNA ciasta czynią doskonałość twojej pierwszej lokalizacji w ogóle przenośną. Próg opłacalności piekarni centralnej i wskaźnik odłopy-do-talerza upewniają się, że twój model produkcyjny faktycznie może utrzymać wolumen, o który go prosisz. Slice Margin Matrix i Channel P&L Per Order chronią marżę, która finansuje wszystko inne. Pizza Site Score i Density-Radius Model upewniają się, że budujesz na naprawdę solidnym gruncie, a nie na ekscytująco wyglądającym błędzie. Manager Mandate, Pizzaiolo Ladder i Multi-Site Scorecard pozwalają ci ufać ludziom, którzy nie są tobą, na standardzie, który faktycznie możesz zweryfikować, a nie tylko mieć nadzieję. Core-and-Flex Rule i Weakest Site Rule chronią to, co marka znaczy w każdej dzielnicy, której dotyczy. Zasada Zwrotu 24, Zasada Tempa Wzrostu i Control-Capital Grid upewniają się, że rośniesz w tempie i przez strukturę, jaką twój rzeczywisty kapitał i

rzeczywista tolerancja kontroli mogą utrzymać. Żadne z tych narzędzi nie działa w izolacji nawet w przybliżeniu tak dobrze, jak działa obok innych — silna karta DNA ciasta nie chroni cię przed otwarciem złej lokalizacji, a świetny wybór lokalizacji nie chroni cię przed menedżerem działającym bez zdefiniowanego mandatu.

Chcę zakończyć ćwiczeniem planowania pięcioletniego, ponieważ książka pełna cotygodniowych i comiesięcznych narzędzi powinna też pomóc ci zobaczyć dalej niż następny tydzień. Zbuduj **plan pięcioletni** na trzech torach, przeglądany i dostosowywany corocznie, zamiast traktowany jako stały w dniu, w którym go piszesz. Tor jakości: twoje docelowe poziomy Copyability Scorecard i certyfikacji Pizzaiolo Ladder we wszystkich lokalizacjach, sprawdzane wobec twoich faktycznie zmierzonych liczb co roku, a nie zakładane. Tor zysku: twoja docelowa liczba lokalizacji, twój docelowy okres zwrotu na nową lokalizację, pozostający zdyscyplinowany wobec Zasady Zwrotu 24, i twoje docelowe pasmo wydajności Multi-Site Scorecard — nie każda lokalizacja musi trafiać w liczby twojej najlepszej lokalizacji, ale każda lokalizacja musi mieścić się w zdefiniowanym, akceptowalnym zakresie względem nich. Tor czasu właściciela, i argumentowałbym, że to jest ten, który większość książek całkowicie pomija, a który faktycznie decyduje, czy wciąż będziesz kochać ten biznes za 5 lat: ile godzin tygodniowo spędzasz na której z trzech ról, jakie faktycznie odgrywa właściciel wielolokalizacyjny — praktyczna produkcja i szkolenie, zarządzanie i coaching swoich menedżerów lokalizacji, oraz decyzje strategiczne o

lokalizacjach, systemach i finansowaniu — i jak chcesz, żeby ten podział przesunął się w miarę dodawania lokalizacji, żeby wzrost był czymś, co świadomie kształtujesz, a nie czymś, co po cichu przekształca ciebie.

Ilustracyjnie, plan pięcioletni dla właściciela obecnie z trzema lokalizacjami może celować w: 8 lokalizacji do piątego roku, średnią Copyability Scorecard 20+ we wszystkich lokalizacjach (wzrost z obecnej szczerzej średniej 15), pokrycie Pizzaiolo Ladder przynajmniej dwoma certyfikowanymi na etapie czwartym pizzaiolo na lokalizację, okresy zwrotu utrzymywane poniżej 22 miesięcy na każdym nowym otwarciu, i — tor czasu właściciela — świadome przesunięcie z w przybliżeniu 60% praktycznego/25% zarządczego/15% strategicznego czasu dziś w kierunku 15% praktycznego/40% zarządczego/45% strategicznego do piątego roku, z czasem praktycznym zachowanym specjalnie dla szkolenia nowych pizzaiolo przez drabinę, zamiast pokrywania zmian, ponieważ to jest praktyczna praca, która faktycznie się kumuluje, a nie praca, która po prostu wypełnia lukę na jedną noc.

Właściciele, którzy budują coś naprawdę wartego posiadania przy pięciu, sześciu, siedmiu lokalizacjach, dzielą jedną cechę bardziej niż jakąkolwiek inną: nigdy nie przestają traktować ciasta swojej pierwszej lokalizacji, standardów swojej pierwszej lokalizacji, jako prawdziwej definicji biznesu, niezależnie od tego, ile lokalizacji, menedżerów lub systemów zostanie dodanych na wierzchu. Wzrost, dobrze zrobiony, to dyscyplina ochrony tej definicji na rosnącej odległości od siebie — nie porzucania jej dla czegoś większego, i nie pozostawiania tak małym, żeby to, co

zbudowałeś, nigdy nie dotarło do ludzi w następnej dzielnicy, którzy naprawdę by to pokochali, gdyby kiedykolwiek mieli szansę tego spróbować.

Ten tydzień, i naprawdę na nadchodzący rok: napisz swój własny plan pięcioletni na torach jakości, zysku i czasu właściciela, z prawdziwymi liczbami na każdym, i umieść datę w kalendarzu za 6 miesięcy, żeby sprawdzić swoje rzeczywiste liczby wobec niego — plan, którego nikt nie rewiduje, to tylko ładny dokument, a biznesy w tej książce, które faktycznie dotarły tam, gdzie chciały, były prowadzone przez właścicieli, którzy traktowali swój plan jako dokument roboczy, nie pamiątkę.

Ten Tydzień

- 1 Przeprowadź szczerze First-Site Test na swojej najnowszej lokalizacji już teraz, osobiście jeśli możesz.
- 2 Napisz swój plan pięcioletni na torach jakości, zysku i czasu właściciela z prawdziwymi liczbami na każdym.
- 3 Oblicz swój obecny podział godzin praktycznych, zarządczych i strategicznych, i ustal docelowy podział na piąty rok.
- 4 Wypisz, którą nazwaną strukturę z tej książki jeszcze faktycznie nie zapisałeś dla swojego własnego biznesu, i zacznij tam.
- 5 Umieść datę w kalendarzu za 6 miesięcy, żeby sprawdzić swoje rzeczywiste liczby wobec planu.

Słowniczek

Copyability Scorecard	Szczera ocena tego, ile z sukcesu twojej pierwszej lokalizacji faktycznie żyje w pisemnych systemach, w porównaniu z twoją własną codzienną obecnością.
Karta DNA Ciasta	Pisemna specyfikacja twojego ciasta: hydratacja, okna fermentacji i logistyka chłodniczego dojrzewania, utrzymywana identyczna w każdej lokalizacji.
Próg Opłacalności Piekarni Centralnej	Obliczenie liczby lokalizacji pokazujące, kiedy centralna produkcja ciasta staje się tańsza niż robienie świeżego ciasta w każdej lokalizacji.
Wskaźnik Od-Łopaty-Do-Talerza	Pizze na godzinę przez piec, twardy limit pojemności lokalizacji niezależnie od liczby stolików lub kierowców.
Slice Margin Matrix	Tabela marży na pizzę używana do utrzymania krótkiego menu i ochrony zysku w miarę rozwoju sieci przez lokalizacje.
Channel P&L Per Order	Prawdziwy zysk jednego zamówienia rozbity według kanału realizacji (dostawa platformowa, dostawa własna, odbiór), po prowizji i opakowaniu.

Density-Radius Model	Metoda ustalania promienia dostawy według gęstości zamówień na kod pocztowy, zamiast surowej odległości od lokalizacji.
Fifteen-Minute Box Test	Test opakowania sprawdzający, czy pizza wciąż dociera prawidłowo po typowym czasie podróży dostawy.
Pizza Site Score	Model oceny dla kandydackiej lokalizacji obejmujący gęstość mieszkalną, ruch pieszy, konkurencję i zaopatrzenie w media.
Manager Mandate	Pisemna definicja tego, co menedżer lokalizacji może zdecydować sam, a co wciąż potrzebuje właściciela, na każdym etapie wzrostu.
Pizzaiolo Ladder	Ścieżka umiejętności od rozciągania przez pieczenie do łopaty, ze standardami czasu i jakości na każdym szczeblu, używana do szkolenia bez polegania na jednym kucharzu-gwieździe.
Single-Source Risk Score	Ocena tego, jak narażony jest biznes, gdy jeden składnik (zazwyczaj mozzarella) ma tylko jednego dostawcę.

Core-and-Flex Rule	Zasada, że marka utrzymuje mały, stały rdzeń w każdej lokalizacji, jednocześnie pozwalając na zdefiniowaną, ograniczoną lokalną elastyczność.
Multi-Site Scorecard	Cotygodniowy arkusz porównawczy (pizze na godzinę pracy, odpad ciasta, czas dostawy, koszt sera, ocena recenzji) używany do sprawiedliwego porównywania lokalizacji.
Zasada Zwrotu 24	Zasada empiryczna dla liczby miesięcy, jakie inwestycja nowej lokalizacji powinna zająć na zwrot, zanim otwiera się następna lokalizacja.
Weakest Site Rule	Dyscyplina naprawiania najgorzej działającej lokalizacji przed otwarciem nowej, ponieważ jedna zła lokalizacja ciągnie w dół oceny całej marki.
Five-System Rule	Minimalne wspólne systemy (POS, receptury, grafiki, zakupy, księgowość), jakich potrzebuje niezależny biznes z pięcioma lokalizacjami bez budowania centrali.
Control-Capital Grid	Struktura do ważenia modeli wzrostu (własność firmy, partner operacyjny, franczyza) wobec tego, ile kontroli i kapitału każdy zachowuje.

First-Site Test

Pytanie zadawane przed jakąkolwiek ekspansją: czy ta nowa lokalizacja wciąż smakowałaby i czułaby się jak pierwsza, którą stały klient już kocha?

O autorze

Thibault Van de Sompele jest założycielem HappyChef, platformy rezerwacji i operacji dla restauracji i hoteli. Mieszka i pracuje w Essen, w Belgii, gdzie mieści się siedziba HappyChef. Można się z nim skontaktować pod adresem thibault@happychef.cloud.