

FOR INDEPENDENT PIZZERIA OWNERS

The Multi-Location Pizzeria Playbook

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

WRITTEN BY

Thibault Van de Sompele

HAPPYCHEF HOSPITALITY LIBRARY

The Multi-Location Pizzeria Playbook

Kako neodvisni lastniki picerij zrastejo iz ene restavracije v 5, ne da bi postali veriga

NAPISAL

Thibault Van de Sompele

Vsebina

- 01** Zakaj Druga Picerija Propade Pogosteje Kot Prva

- 02** Testo Je Posel

- 03** Osrednja Kuhinja Ali V Trgovini: Odločitev O Proizvodnji

- 04** Prepustnost Peči Je Vaša Zmogljivost

- 05** Ekonomika Menija Pice

- 06** Problem Platform: Ekonomika Dostave

- 07** Lastna Dostava, Dostava Prek Platforme Ali Samo Prezem

- 08** Škatla Je Izdelek V Dostavi

- 09** Izbira Lokacije Za Pico

- 10** Vodja, Ki Niste Vi

- 11** Usposabljanje Picaiolov V Merilu

- 12** Nabava Na Več Lokacijah

- 13** Ena Znamka, 3 Soseske

- 14** Številke, Ki Primerjajo Lokacije

- | | |
|-----------|--|
| 15 | Financiranje Lokacij 2 Do 5 |
| 16 | Okno Za Rezine, Kiosk In Drugi Formati |
| 17 | Ugled Na Več Lokacijah |
| 18 | Osrednji Sistemi Brez Sedeža Podjetja |
| 19 | Franšiza, Partner Ali Lastništvo |
| 20 | Ostati Neodvisen V Merilu |

Uvod

Vodite resnično odlično picerijo in se sprašujete, ali bo druga lokacija ohranila enak standard, ali ga bo tiho razredčila? Je vaša lastna druga lokacija že prišla ven "blizu, a ne čisto prav", pa ne morete povsem imenovati zakaj? Tehtate 5 lokacij v petih letih proti tveganju, da postanete posel, ki ne diši po ničemer določenem? Če je karkoli od tega vi, berite naprej — ta knjiga je bila napisana prav za to odločitev.

Ta knjiga daje konkretno, dosegljivo obljubo: ko jo boste prebrali, boste lahko pogledali katero koli drugo, tretjo ali peto lokacijo pizzerije — vašo ali kandidata, ki ga razmišljate — in vedeli, s številkami namesto z občutkom, ali bo ohranila vaš standard ali ga bo tiho spodkopala. Imeli boste poimenovane okvire, ki jih lahko izgovorite na glas vodstveni ekipi v torek zjutraj: način za oceno, ali je vaša prva lokacija dejansko kopirljiva, preden podpišete drugo najemno pogodbo, model za natančno vedenje, koliko pic na uro lahko proizvede vaša peč in kaj ta številka naredi vašemu stropu prihodkov, pravilo za odločanje, kdaj naj vas vodja pokliče in kdaj ne. Nič od tega ni teoretično. Vsak okvir prihaja z izdelanim primerom z uporabo realističnih števil, vsako poglavje pa se konča s čim, kar lahko naredite ta teden.

20 poglavij, en posel, en izdelek — cilj pa je preprost: zagotoviti, da "skoraj prav" nikoli več ne bo moralo biti dovolj dobro. Ostanite do zadnjega poglavja in imeli boste odgovor na vprašanje, ki dejansko odloča, ali je 5 lokacij vredno imeti: ne

kako zrasti večji, ampak kako ostati natanko tisti posel, ki ga je vredno kopirati na začetku, pri kateri koli velikosti. Začnimo.

POGLAVJE 1

Zakaj Druga Picerija Propade Pogosteje Kot Prva

Kako počneš karkoli, je kako počneš vse.

— ZEN IZREK

Nihče ne odpre druge picerije v pričakovanju, da bo slabša od prve. Prav zato je to običajno tako. Prva lokacija je imela ustanovitelja, ki je vsako jutro pokusil omako, ki je opazil, ko je dobavitelj mocarele spremenil vsebnost vlage, ki je v rokah čutil, kdaj je testo vzhajalo pol ure predolgo. Druga lokacija ima vodjo, ki se trudi po najboljših močeh z receptno kartico in telefonsko številko, ki jo lahko pokliče, če gre kaj narobe. Vrzal med tema dvema situacijama je mesto, kjer večina drugih picerij tiho izgubi tisto, zaradi česar je prva delovala.

Ta vzorec se odvija z doslednostjo, ki preneha presenečati vsakogar, ki je to videl nekajkrat. Lastnik vodi prvo lokacijo 3, 4, 5 let. Postane resnično odlična — ne prek zapisanega sistema, temveč prek tisočev majhnih popravkov, ki jih je lastnik naredil v realnem času, večinoma ne da bi opazil, da jih dela. Tu popravi kot lopatice, tam nekomu reče, naj potegne pico 10 sekund prej, pokusi omako in tiho doda ščepec več soli pred postrežbo, ne da bi to kamor koli zapisal. Nič od tega ni dokumentirano, ker ni bilo treba — oseba, ki je to vedela, je bila tam vsak dan. Nato se 40 minut stran odpre druga lokacija, z osebjem, ki ni nikoli videlo nobenega od teh tisoč popravkov, ki se dogajajo, delujoč po receptni kartici, ki zajame morda desetino tega, kar je dejansko naredilo, da je prva lokacija delovala. Pica, ki pride ven, je blizu. Blizu je past. Blizu dobi dobre ocene prvih nekaj tednov na preostali dobri volji imena znamke, nato pa ne več, lastnik pa se sprašuje, kaj je šlo narobe, ko je pošten odgovor, da ni šlo nič narobe — nič ni bilo nikoli določeno dovolj natančno, da bi šlo prav.

Tu je 5 vzorcev napak, ki se pojavljajo najpogosteje, ker je zgodnje prepoznavanje vzorca večina rešitve.

Prvi je **odstopanje recepta brez odkrivanja**. Recept za testo na papirju je enak na vseh lokacijah, vendar dejansko testo ni, ker papirnati recepti izpustijo vse, kar je pomembno — okoliško temperaturo kuhinje, temperaturo vode po sezonah, kako dolgo mešalnik dejansko teče, preden nekoga odvlečejo, da odgovori na telefon. Nihče tega ne opazi tedne, ker nihče ne pokusi pice obeh lokacij isti dan.

Drugi je **vodenje z upanjem**. Lastnik zaposli vodjo, mu reče "samo delaj, kot delamo na prvi lokaciji", in preveri po telefonu enkrat na teden. Upanje ni sistem. Vodja, ki mu nikoli ni bilo natančno povedano, kaj pomeni "način, kako to delamo" v številkah, si bo v enem mesecu izmislil svojo lastno različico, običajno malce cenejšo, malce hitrejšo različico, ker to je tisto, k čemur te sili vodenje kuhinje pod pritiskom.

Tretji je **neujemanje zmogljivosti**. Nova lokacija je izbrana, ker je najemnina dobra ali se lokacija zdi prometna, ne da bi kdo preveril, ali lahko peč, prostor za pripravo ali radij dostave dejansko podpre obseg, ki ga lastnik upa doseči. Lokacija, ki je videti kot odlična nepremičninska pogodba, in lokacija, ki lahko proizvede štiristo dobrih pic v soboto zvečer, sta 2 različni vprašanji, lastniki pa rutinsko odgovorijo le na prvo.

Četrti je **šok kanala**. Prva lokacija je zgradila svoj ugled na gostih, ki jedo v lokalu in prihajajo brez rezervacije. Druga lokacija, v novi soseski brez obstoječega ugleda, se konča z veliko večjim zanašanjem na platforme za dostavo, da bi sploh

dosegla kakršen koli obseg — lastnik pa odkrije, običajno okoli tretjega meseca, da struktura marže lokacije, ki je odvisna od platform, sploh ni podobna strukturi marže, na katero je navajen.

Peti je **kolaps zmogljivosti ustanovitelja**. To je tihi. Lastnik ne neha skrbeti, samo zmanjka mu ur. 2 lokaciji, 2 petkova večera, ena oseba. Nekaj mora popustiti, in skoraj vedno je to nadzor kakovosti, ker je nadzor kakovosti naloga z najmanj vidnimi kratkoročnimi stroški, ko se izpusti.

Tu je orodje, ki ga velja postaviti pred vsakega lastnika, preden podpiše najemno pogodbo za drugo lokacijo: **Copyability Scorecard** (kartica ocene kopirljivosti). Postavlja neposredno vprašanje — ali je vaša prva lokacija dejansko sistem, ali ste to samo vi? Ocenite svojo prvo lokacijo od 0 do 4 na vsaki od šestih razsežnosti: ali obstaja pisna specifikacija testa, ki bi jo nov zaposleni lahko sledil brez vaše prisotnosti; ali obstaja pisni recept in specifikacija porcije za vsako postavko menija; ali lahko vaš trenutno najboljši picaiolo nauči novega zaposlenega do sprejemljivega standarda peke v dveh tednih brez vaše osebne vpletenosti; ali imate pisni seznam za odpiranje in zapiranje, ki ni v vaši glavi; ali vaš postopek naročanja in zalog teče brez fizičnega preverjanja zalog; in ali lahko nekdo drug trenutno vodi celotno petkovo večerno postrežbo na vaši obstoječi lokaciji, medtem ko vas ni tam, z rezultati, s katerimi bi bili udobni, da jih vidi stranka. 6 razsežnosti, 0 do 4 vsaka, skupaj 24 točk.

COPYABILITY SCORECARD

Vsota šestih razsežnosti (specifikacija testa, specifikacije recepta, sposobnost učenja, seznam za odpiranje/zapiranje, neodvisnost naročanja, nenadzorovana petkova postrežba), vsaka ocenjena 0–4, skupaj do 24.

Ponazoritveno: lastnica se pošteno oceni in pristane pri 11 od 24 — spodobno znanje o hrani, sproščeno preneseno osebju, nič zapisanega, in trdno "ne" za vodenje petkove postrežbe brez nje. To ni posel, pripravljen na kopiranje. To je nadarjena posameznica s privrženci. Predstavljajte si isto lastnico leto pozneje: svojo prvo lokacijo je ocenila z 11, 10 tednov je porabila za zapisovanje tega, kar je živelo le v njenih rokah, in svojo drugo lokacijo odprla z oceno 19. Testo na novi lokaciji ni bilo le blizu tokrat. Bilo je pravilno, ker je standard prvič obstajal nekje drugje kot le v spominu ene osebe. Popravek za nizko oceno ni preklic druge lokacije — je porabiti 8 do 12 tednov za zapiranje vrzeli na papirju, preden porabite en sam evro za drugo najemno pogodbo, ker vsaka točka nad približno 16 od 24 ustreza, skozi ducate odpiranj drugih lokacij, znatno nižji verjetnosti, da bo druga lokacija potrebovala nujno reševalno pot v prvih devetdesetih dneh.

Tistih 8 do 12 tednov ni izgubljen čas, čeprav se zdi kot zamuda, ko ste željni podpisati drugo najemno pogodbo. To je obdobje, ko se tisoč majhnih nezapisanih popravkov iz prvega odstavka tega

poglavja pretvori v dokumente, sezname za preverjanje in rutine usposabljanja, ki bi jim lahko sledil tujec. Vsak teden, porabljen za pisanje Dough DNA Sheet iz naslednjega poglavja, snemanje petminutnega video posnetka usposabljanja za raztezanje in peko, ali merjenje, koliko časa dejansko traja, da nov zaposleni doseže sprejemljiv standard peke, je teden, ki zmanjša možnosti nujne devetdesetminutne vožnje na drugo lokacijo v soboto zvečer 6 tednov po odprtju. Lastniki, ki izpustijo ta korak, to običajno storijo, ker se zagon dobro počuti, papirologija pa se zdi kot nasprotje rasti. Ni. Papirologija, opravljena pravilno, je tisto, iz česar je dejansko sestavljena rast v poslu, kjer kakovost živi v nekogaršnjih rokah in nekogaršnjem časovnem razporedu.

Ta teden: ocenite svojo lastno prvo lokacijo poštено na Copyability Scorecard, idealno tako, da jo neodvisno oceni vaš glavni kuhar ali najboljši picaiolo, ter primerjajte zapiske z njim, ker je vrzel med vašo oceno in njegovo običajno tam, kjer se skriva pravi problem.

Začetek

1

Ocenite svojo prvo lokacijo na vseh šestih razsežnostih Copyability Scorecard, 0 do 4 vsaka, in seštejte do 24.

2

Naj vaš glavni kuhar ali najboljši picaiolo neodvisno oceni isto lokacijo, nato primerjajte obe kartici vrstico za vrstico.

3

Naštejte vsakega od "tisoč majhnih popravkov", ki jih delate iz spomina in ki niso bili nikoli nikjer zapisani.

4

Rezervirajte 8 do 12 tednov pred podpisom druge najemne pogodbe za zapiranje vrzeli na papirju, ne za odprtje lokacije.

5

Postavite si cilj 16+ od 24, preden se zavežete drugi lokaciji.

POGLAVJE 2

Testo Je Posel

Daj mi 6 ur, da posekam drevo, in prve 4 bom porabil za brušenje sekire.

— PRIPISANO ABRAHAMU LINCOLNU

Vprašajte katerega koli lastnika picerije, kaj prodaja, in večina bo rekla pico. To je napačen odgovor, ali vsaj odgovor eno raven preveč površen. Kar dejansko prodajate, je specifičen, ponovljiv rezultat testa, trikrat na dan, pod pritiskom, brez napak. Vse ostalo na meniju — omaka, sir, nadevi — je okras na vrhu procesa fermentacije, ki ali deluje ali ne. Naredite testo prav in povprečna izbira nadevov bo še vedno prinesla zadovoljne stranke. Naredite testo narobe in najboljši paradižniki San Marzano in najsvežejša mocarela di bufala na svetu ne bosta rešila jedi.

To postane bolj, ne manj pomembno, ko imate več kot eno lokacijo, ker je testo živa stvar na uri, ure pa se ne skalirajo s kopiranjem in lepljenjem. Lastnik ene lokacije upravlja eno okolje fermentacije, ki ga pozna intimno — okoliško temperaturo ene kuhinje, dejansko delovno temperaturo ene hladilnice glede na njeno nastavitev na številčnici, mineralno vsebnost in sezonsko temperaturno nihanje ene oskrbe z vodo. Druga lokacija ima vse te spremenljivke ponastavljene na neznane vrednosti, testo pa je neusmiljeno do neznanih vrednosti. 2 uri vzhajanja pri 22 °C proizvedeta bistveno drugačno testo kot 2 uri pri 19 °C, večina kuhinj pa nima pojma, da njihova dejanska okoliška temperatura tako niha med počasnim torkom in polno soboto s tremi delujočimi pečmi.

Orodje, ki ga postavim pred vsakega lastnika, ki odpira drugo lokacijo, je **Dough DNA Sheet** — en sam dokument, ki določa testo ne kot recept, temveč kot niz nadzorovanih spremenljivk in sprejemljivih razponov, tako da se lahko 2 lokaciji, ki delata "isto testo", dejansko preverita druga proti drugi, namesto da se le

zaupa, da sta enaki. Zajema 7 polj: vrsto moke in odstotek beljakovin, odstotek hidracije, odstotek soli, vrsto in odstotek kvasa, čas mešanja in ciljno končno temperaturo testa, čas in temperaturo množične fermentacije ter čas in temperaturni razpon končnega hladnega vzhajanja. Vsako polje dobi cilj in sprejemljiv razpon tolerance, ne le eno število, ker je specifikacija brez tolerance specifikacija, ki je nihče dejansko ne more doseči v resničnih kuhinjskih razmerah.

Ponazoritveno bi specifikacija testa v neapeljskem slogu lahko brala: moka 00, beljakovine 12,5 %; hidracija 62 %, toleranca ± 1 %; sol 2,8 %; svež kvas 0,15 %; mešati do končne temperature testa 24 °C, toleranca ± 1 °C; množična fermentacija 2 uri pri sobni temperaturi, toleranca ± 20 minut; hladno vzhajanje 20 do 24 ur pri 4 °C. To ni poetičen opis družinskega recepta. To je dokument, s katerim je mogoče testirati jutranjega kuharja za pripravo nove lokacije s termometrom in tehtnico, in dokument, ki ga lahko izročite vodji in rečete "to je standard, ne predlog."

DOUGH DNA SHEET

7 nadzorovanih spremenljivk, vsaka s ciljem in razponom tolerance: moka/beljakovine %, hidracija %, sol %, kvas %, čas mešanja in končna temperatura testa, čas in temperatura množične fermentacije, čas in temperaturni razpon hladnega vzhajanja.

2 podrobnosti povzročita, da Dough DNA Sheet dejansko deluje v delujoči kuhinji, namesto da bi visel laminiran in prezrt na steni. Prvič, vsako polje potrebuje instrument, ne ugibanje — termometer s sondo za temperaturo testa, tehtnico za hidracijo in sol namesto vrča in ščepca, hladilni termometer, ki se preveri glede na številčnico namesto slepega zaupanja, ker hladilniki odstopajo od svoje prikazane nastavitve pogostejše, kot lastniki domnevajo, še posebej v starejši rabljeni enoti, poceni kupljeni za novo lokacijo. Drugič, list potrebuje odgovorno osebo na vsaki lokaciji — eno imenovano osebo, katere delo vključuje preverjanje lista glede na resničnost enkrat na teden, ne "kdorkoli je na izmeni", ker je standard, za katerega nihče ni odgovoren za preverjanje, standard, ki obstaja le na dan, ko ste ga zapisali.

Druga polovica orodja je **Fermentation Clock** (ura fermentacije) — preprost model urnika, ki dela nazaj od prve načrtovane peke dneva, da določi začetni čas vsakega prejšnjega koraka, tako da pripravljenost testa preneha biti občutek in postane termin. Če mora vaša prva pica zapustiti peč ob 11:30, vaše hladno vzhajanje pa potrebuje najmanj 22 ur, se mora vaše mešanje zgoditi približno do 13:30 dan prej, kar upošteva dvournno množično fermentacijo in rezervo za osebne resničnosti, kot je nekdo, ki pride 10 minut pozneje. Ta urnik nazaj zapišite za vsak del dneva, ko vaša lokacija posluje, ga obesite ob mešalnik, in ste "tip za testo ve, kdaj začeti" — eno točko odpovedi — pretvorili v sistem, ki preživi prosti dan te osebe.

Gradnja Ure Fermentacije

- 1 Določite prvi načrtovani čas peke za dan.
- 2 Odštejte svoj minimum hladnega vzhajanja, da najdete najkasnejši možni čas mešanja.
- 3 Odštejte okno množične fermentacije od tega časa mešanja.
- 4 Dodajte rezervo za običajne osebne resničnosti, kot je pozen prihod.
- 5 Zapišite urnik nazaj za vsak del dneva in ga obesite ob mešalnik.

Tukaj se pokaže ekonomika, ta del pa lastniki dosledno podcenjujejo: specifikacija testa s strogimi tolerancami neposredno zmanjša odpadke. Lokacija, ki upravlja z ohlapnim nadzorom fermentacije, običajno zavrže kroglice testa, ki so prekomerno vzhajale in postale ohlapne, ali premalo vzhajale in se ne raztegnejo pravilno, s hitrostjo, ki ponazoritveno znaša 4–7 % dnevne proizvodnje testa na nedisciplinirani lokaciji proti 1–2 % na lokaciji, ki uporablja pisno specifikacijo z objavljeno uro. Na lokaciji, ki dnevno meša 300 kroglic testa pri približno 0,55 € stroškov sestavin na kroglico, ta vrzel med 6 % in 1,5 % odpadkov znaša približno 7,40 € dnevno, ali blizu 2.700 € letno — denar, ki financira resnično pomemben del stroškov odpiranja druge lokacije, ki tiči v postopku, ki ga večina lastnikov nikoli ni izmerila, ker jim ni nikoli padlo na pamet, da bi bila zapravljanje

testa postavka, vredna sledenja ločeno od stroška hrane na splošno.

Pomnožite to vrzel skozi 3 lokacije, vsaka z lastnim nadzorom fermentacije z lastno stopnjo discipline, letna številka pa preneha biti napaka zaokroževanja in začne biti blizu plači mlajšega vodje, tiho sedeč znotraj kategorije stroškov, ki jo večina P&L pokoplje znotraj splošne vrstice "strošek hrane", kjer je nihče nikoli ne izolira. Lastniki, ki to ujamejo, so tisti, ki začnejo tehtati zavržene kroglice testa 2 tedna zapored na vsaki lokaciji — ne ocenjujoč, ampak dejansko tehtajoč, kaj gre v koš ob vsakem zapiranju zvečer, in to beleženje glede na tisti dan skupaj zmešano — ker številka, ki jo lahko vidite na deski s spono, spremeni vedenje v kuhinji hitreje kot kakršen koli spomenik politike kadar koli bo.

Ta teden: napišite svoj Dough DNA Sheet za testo trenutno najboljše lokacije — vsako polje, s tolerancami, ne le cilji — in obesite svojo uro fermentacije ob mešalnik. Če ne morete izpolniti vsakega polja iz spomina brez preverjanja, je to vrzel, ki jo bo vaša druga lokacija podedovala.

DOUGH DNA SHEET — PRIMER SPECIFIKACIJE

Parameter	Specifikacija
Hidracija	62–65%
Množična fermentacija	2 uri, sobna temperatura
Hladno vzhajanje	24–72 ur, 3–4°C
Teža kroglice	250g ± 5g
Počitek zunaj hladilnika pred uporabo	60–90 minut
Enako na vsaki lokaciji, vsak dan	Lokalna razlika ni dovoljena

Ta Teden

1

Napišite svoj Dough DNA Sheet za testo najboljše lokacije, izpolnite vseh 7 polj s ciljem in razponom tolerance, ne le ciljem.

2

Kupite ali potrdite, da se termometer s sondo in tehničar dnevno uporabljata ob mešalniku namesto vrča in ščepca.

3

Imenujte eno odgovorno osebo na lokacijo, katere delo vključuje preverjanje lista glede na resničnost enkrat na teden.

4

Zapišite uro fermentacije nazaj od svojega prvega časa peke in jo obesite ob mešalnik.

5

Tehtajte zavržene kroglice testa ob zapiranju 2 tedna in beležite dnevno stopnjo odpadkov glede na skupaj zmešano testo.

POGLAVJE 3

Osrednja Kuhinja Ali V Trgovini: Odločitev O Proizvodnji

Zaupamo v Boga; vsi ostali morajo prinesiti podatke.

— W. EDWARDS DEMING

Nekje med drugo in tretjo lokacijo skoraj vsak lastnik picerije zastavi isto vprašanje: naj še naprej delamo testo na vsaki lokaciji, ali naj zgradimo eno osrednjo kuhinjo in ga distribuiramo? To je dobro vprašanje, postavljeno ob napačnem času s strani večine lastnikov, ker ga postavljajo čustveno — "utrujen sem od učenja ljudi za testo na vsaki lokaciji" — namesto matematično. To je resnična odločitev z resnično točko preloma, napačna odločitev v katero koli smer pa vas stane denarja leta.

Čustvena različica vprašanja se običajno pojavi po slabem tednu. Nov zaposleni na tretji lokaciji 6 tednov meša testo in še vedno ne more dosledno doseči cilja hidracije, serija gre v soboto ven premalo vzhajana, izčrpani lastnik pa se na mestu odloči, da bi centralizacija proizvodnje rešila vse. Včasih bi. Pogosto, pri treh lokacijah, ne bi — zamenjala bi en problem (usposabljanje ekip za testo na več lokacijah) za drugega, dražjega (dostavno vozilo, hladna veriga in ena točka odpovedi, ki zdaj hkrati vpliva na vsako lokacijo namesto le na eno). Odločitev si zasluži enako številčno obravnavo kot vse ostalo v tej knjigi, ne odločitev, sprejeto v najslabšem večeru meseca.

Proizvodnja v trgovini ohranja testo sveže, ohranja picaiola vsake lokacije usposobljenega in vloženega v izdelek, namesto da bi le pekel disk nekoga drugega, ter se izogiba stroškom in zapletenosti dostavnega vozila, ki opravlja dnevne vožnje. Prav tako pomeni, da neodvisno upravljate kakovost fermentacije na vsaki posamezni lokaciji, kar je natanko problem množenja iz zadnjega poglavja — več lokacij pomeni več mest, kjer lahko Dough DNA Sheet tiho odstopi.

Proizvodnja v osrednji kuhinji centralizira spretnost in nadzor kakovosti v eno kuhinjo, ki jo vodijo vaši najboljši ljudje, distribuira dosleden izdelek vsaki lokaciji ter sprostí osebe in prostor na ravni trgovine za postrežbo namesto proizvodnje. Prav tako doda strošek prevoza, tveganje prevoza (zapravila ali neuspešna dostava je zdaj kriza istega dne na vsaki lokaciji nižje v verigi) ter resnično vprašanje, ali se testo, ki je potovalo 2 uri v hlajenem kombiju, peče enako kot testo, ki nikoli ni zapustilo sobe, kjer je bilo zmešano.

Orodje tukaj je **Commissary Break-Even** (točka preloma osrednje kuhinje) — model, ki primerja polno obremenjen strošek proizvodnje v trgovini proti centralizirani proizvodnji plus distribuciji, kot funkcijo števila lokacij, tako da lahko najdete število lokacij, pri katerem osrednja kuhinja dejansko začne prihraniti denar, namesto da se le zdi bolj organizirano.

Zgradite ga iz štirih blokov stroškov. Prvič, delo proizvodnje v trgovini: ure na teden, ki jih lokacija porabi posebej za proizvodnjo testa — mešanje, delitev na porcije, upravljanje pladnjev — pomnoženo s polno obremenjenim urnim stroškom dela. Drugič, odpadki v trgovini: iz poglavja 2, strošek sestavin, izgubljen zaradi nedoslednosti fermentacije, ki je običajno višji na lokacijo, ko vsaka lokacija od začetka usposablja lastno ekipo za testo. Tretjič, fiksni strošek osrednje kuhinje: najemnina, oprema in plače manjše, bolj usposobljene osrednje proizvodne ekipe, razporejene na toliko lokacij, kot jih oskrbujete. Četrto, strošek distribucije: kombi, voznik, gorivo in strošek hlajene embalaže na dostavno turo, običajno dnevni ali vsak drugi dan strošek na

lokacijo, odvisno od vaše matematike proizvodnje in roka trajanja.

Gradnja Točke Preloma Osrednje Kuhinje

- 1 Seštejte ure dela proizvodnje v trgovini na teden na lokacijo in pomnožite s polno obremenjenim urnim stroškom.
- 2 Dodajte strošek odpadkov fermentacije vsake lokacije iz spremljanja Dough DNA Sheet v poglavju 2.
- 3 Določite ceno hipotetične najemnine osrednje kuhinje, opreme in usposobljenega dela, nato pa jo razporedite na vaše ciljno število lokacij.
- 4 Ocenite tedenski strošek distribucije na lokacijo: kombi, voznik, gorivo in hlajena embalaža.
- 5 Primerjajte skupni strošek v trgovini na lokacijo s skupnim stroškom osrednje kuhinje na lokacijo pri več različnih številih lokacij, da najdete točko presečišča.

Ponazoritveno: lokacija, ki dela lastno testo, porabi približno 14 delovnih ur na teden za proizvodnjo pri 16 €/uro polno obremenjeno, plus približno 95 €/teden izogibnega odpadka fermentacije — recimo temu 319 €/teden stroškov proizvodnje na lokacijo, v trgovini. Osrednja kuhinja, ki oskrbuje isto lokacijo, potrebuje približno 2,5 ur manj lokalnega dela (nekdo še vedno deli na porcije in dokonča), zato strošek v trgovini pade na

približno 135 €/teden, vendar lokacija zdaj potrebuje distribucijsko turo v povprečju 45 €/teden, plus svoj delež fiksnega stroška osrednje kuhinje — osrednja kuhinja lahko stane 2.400 €/teden v najemnini, lizingu opreme in usposobljenem delu, kar razporejeno na 4 lokacije znaša 600 €/teden na lokacijo. Skupni strošek modela osrednje kuhinje na lokacijo: približno 780 €/teden. Pri štirih lokacijah je osrednja kuhinja dražja od trgovine, ne cenejša — fiksni strošek nosi premalo lokacij. Iste številke izvedite pri osmih lokacijah, fiksni strošek na lokacijo pa pade na 300 €/teden, kar prinese skupno vrednost osrednje kuhinje na približno 480 €/teden na lokacijo proti strošku v trgovini 319 €/teden — zdaj je trgovina še vedno cenejša, vendar se je vrzel ostro zmanjšala, in če je vaš odpadek v trgovini visok (nedisciplinirane ekipe za testo na vsaki novi lokaciji, kar je pogosto prav takrat, ko najhitreje rastete), lahko presečišče nastopi že pri petih ali šestih lokacijah.

Številka, ki je dejansko pomembna, ni univerzalno pravilo "osrednja kuhinja pri N lokacijah" — je vaša lastna točka preloma, ki se premika z vašo stopnjo odpadkov, vašim lokalnim stroškom dela in učinkovitostjo fiksnega stroška vaše osrednje kuhinje. Lastniki, ki to najbolj dosledno pravilno ugotovijo, presečišče najdejo nekje med petimi in devetimi lokacijami, skoraj nikoli pred štirimi in redko vredno odlašanja mimo desetih.

Obstaja tudi razsežnost kakovosti, ki je čisti stroškovni model ne zajame, in bi jo morali namerno pretehtati, namesto da preglednici prepustite, naj se odloči sama. Testo, ki potuje 2 uri v hlajenem kombiju in konča svoje hladno vzhajanje v hladilniku druge lokacije, ni samodejno slabše od testa, zmešanega na

kraju — profesionalne peke in verige picerij vsak dan dokazujejo, da je lahko odlično — vendar doda korak, kjer lahko nekaj gre narobe, kar posamezni lokaciji nikoli ni treba upravljati: okvara kombija, temperaturni izlet med nakladanjem, voznik, ki zamuja prav tisto jutro, ko vaš sobotni zajtrk potrebuje testo ostro ob 10. uri. Preden se zavežete modelu osrednje kuhinje, ga izvedite vzporedno s proizvodnjo v trgovini na eni lokaciji 4 do 6 tednov, slepo pokusite rezultate sami glede na svoj standard Dough DNA Sheet, in šele nato odločite, ali so prihranki stroškov vredni dodanega logističnega tveganja pri vašem dejanskem številu lokacij.

Ta teden: zgradite svoje lastne 4 stroškovne bloke s svojimi resničnimi številkami, tudi grobo, in izračunajte, kaj je dejansko vaše število lokacij za točko preloma — nato to primerjajte s tem, koliko lokacij nameravate imeti čez 3 leta, tako da danes veste, ali gradite proti poslu za vedno v trgovini ali proti osrednji kuhinji, za katero bi morali zdaj začeti iskati prostor.

Uveljavite V Praksi

1

Seštejte svoje ure dela proizvodnje v trgovini na teden na lokacijo in pomnožite s svojim polno obremenjenim urnim stroškom dela.

2

Izvlecite svoj strošek odpadkov fermentacije iz poglavja 2 na lokacijo, da izpolnite drugi stroškovni blok.

3

Določite ceno hipotetične najemnine osrednje kuhinje, opreme in usposobljenega dela, da zgradite fiksni stroškovni blok.

4

Ocenite tedenski strošek distribucije na lokacijo (kombi, voznik, gorivo, hlajena embalaža) za četrti blok.

5

Izračunajte svoje lastno število lokacij Commissary Break-Even in ga primerjajte s svojim triletnim načrtom lokacij.

POGLAVJE 4

Prepustnost Peči Je Vaša Zmogljivost

Ne morete upravljati tega, česar ne merite.

— PRIPISANO PETRU DRUCKERJU

Lastniki, ki naletijo na zid rasti, na koncu izgovorijo neko različico iste stvari: "bili smo zaposleni, a tisto noč nismo zaslužili denarja." 9 od desetih primerov je resnična zgodba, da bi jedilnica lahko posedla več ljudi, kot bi jih peč dejansko lahko nahranila, nihče pa nikoli ni naredil matematike, da bi opazil neujemanje, preden jih je stalo popolnoma rezervirano, premalo zaslužujočo soboto.

Predstavljajte si prizor, ker je znan skoraj vsaki rastoči pizzeriji: vsaka miza polna, petnajstminutni seznam čakajočih pri vratih, natakarji se hitro premikajo, vendar se listki v kuhinji kopičijo na tirnici lopatice hitreje, kot jih peč lahko izprazni. Stranke čakajo 40 minut na pico, ki bi morala trajati 10. Nekateri odidejo. Nekateri naročijo manj dodatkov, ker so razdraženi in ne sproščeni. Lastnik pogleda polno sobo in dobro vrhno številko ter domneva, da posel uspeva, medtem ko je resnično branje, da je lokacija pustila denar na mizi, ker ni mogla postreči povpraševanja, ki je že stalo pri vratih. To je najpogostejša napačna diagnoza zmogljivosti pri pici posebej, ker je ozko grlo pice tako pogosto nevidno — ni manjkajoča blagajna, manjkajoč natakar ali manjkajoča miza. Je škatla, ki lahko zadrži le toliko toplote, ki opravi toliko dela na uro, in to številko redko izračunajo, preden je že bila problem mesece.

Vaša peč ima trdo številko: pice na uro. Ta številka ni mehak cilj — je absolutni strop na prihodek vaše lokacije za katero koli določeno uro, ne glede na to, koliko osebja zaposlite, koliko miz imate ali kako dobro je vaše trženje. Jedilnica z 80 sedeži in pečjo, sposobno 60 pic na uro, je funkcionalno restavracija s 60 picami na uro v kostumu z 80 sedeži.

Izračun je **Peel-to-Plate Rate** (stopnja od lopatice do krožnika), zgrajena iz treh vhodnih podatkov: čas peke na pico (minute, ki jih fizično preživi v peči), zmogljivost police ali tal (koliko pic gre hkrati v peč) in stroški nakladanja/razkladanja — sekunde, ki jih usposobljen picaiolo porabi za vstavljanje pice noter in vlečenje ven, kar je pomembnejše, kot lastniki mislijo, ker je to mrtev čas, ko peč ne peče. Peč na drva v neapeljskem slogu lahko speče pico v 90 sekundah, vendar hkrati sprejme le eno, morda 2, in zahteva zelo usposobljenega upravljavca lopatice, da ohrani stroške nakladanja/razkladanja nizke. Peč s policami lahko peče v 6–8 minutah, vendar sprejme 6 pic na dveh policah, in prenese manj izkušenega upravljavca. To proizvede zelo različne števila prepustnosti, ki jih lastniki redko izrecno izračunajo — le čutijo, da peč "postaja počasna" ob prometnem večeru, ne da bi vedeli dejanski strop, ki ga dosegajo.

PEEL-TO-PLATE RATE

(Zmogljivost police ÷ čas peke v minutah) × 60, prilagojeno navzdol za sekunde stroškov nakladanja/razkladanja na pico, poda pice, ki jih je mogoče proizvesti na uro.

Ponazoritveno: plinska peč z dvema policama, 4 pice na polico, 7-minutni čas peke, s 20 sekundami povprečnih stroškov nakladanja/razkladanja na pico, ki jo obravnava en izkušen picaiolo, ki dela na obeh policah. 8 pic se peče hkrati, vsaka traja

7 minut plus čas stroškov, da jo vstavimo — v praksi ta peč, dobro vodena, proizvede približno 55–60 pic na uro pri polnem tempu, vendar le, če picaiolu nikoli ni treba ustaviti, da bi tudi pripravljaj, odgovarjal na telefon ali popravil napačno naročeno naročilo. Dodajte drugo osebo, izključno namenjeno nalaganju in vlečenju, in to lahko potisnete proti 65–70, ker ozko grlo nikoli ni bila resnično fizika peči, temveč posamezna oseba, ki jo je upravljala.

To je vpogled, ki bi moral spremeniti, kako razmišljate o porabi za zmogljivost: druga peč je zelo pogosto cenejša od več sedežev. Dodajanje 20 sedežev jedilnici pomeni več pohištva, več talnega prostora (najemnina), več osebja v prostorih za stranke, ne stori pa nič za vaš strop prepustnosti, če kuhinja še vedno ne more proizvesti več pic na uro, da bi zapolnila te sedeže. Druga peč s policami nasprotno lahko stane, kar bi stale 3 mesece dodatne najemnine za to razširjeno jedilnico, in neposredno dvigne vaš strop prihodkov za vsako preostalo uro, ko vodite posel. Lastniki pogosteje pristanejo na napačni strani te menjave, kot bi pričakovali — čudovita razširjena jedilnica, ki še vedno doseže ozko grlo pri natanko istih 60 picah na uro, kot pred prenovo, ker se peči nihče ni dotaknil.

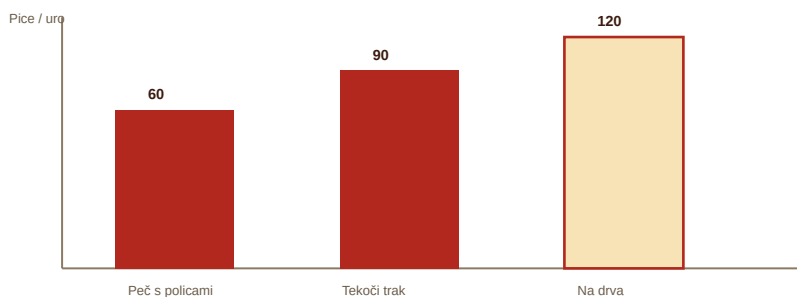
Vredno je tudi ločiti 2 različna problema zmogljivosti, s katerima se sooča rastoči lastnik, ker zahtevata različne popravke. Prvi je stabilna prepustnost — ali vaša peč lahko vzdržuje določeno stopnjo pic na uro 3 ali 4 ure zapored, ne da bi picaiolo pregorel ali kakovost padla, ko se utrujenost naseli. Drugi je zmogljivost vrha v minuti — petnajstminutno okno ob 19:45, ko naročila vsake mize pridejo v kuhinjo v trenutkih drug za drugim, kar je

toliko problem čakalne vrste kot problem prepustnosti, in ki ga druga, manjša peč, namenjena izključno absorpciji vrhov, lahko reši ceneje kot podvojitev odtisa vaše glavne peči. Lastniki več lokacij, ki rešujejo svoje najhujše petkove zamude, pogosto ugotovijo, da rešitev ni sploh zamenjava glavne peči, temveč dodajanje kompaktne sekundarne peči s policami, dimenzionirane ravno toliko, da odreže vrh petnajstminutnega vrha, ki teče hladno preostanek tedna.

Zgradite **Peak-Hour Capacity Planner** (načrtovalnik zmogljivosti konične ure) za svojo lokacijo: vzemite svojo Peel-to-Plate Rate (pice/uro pri polnem naporu) in jo primerjajte z dejanskim obsegom naročil v konični uri iz podatkov POS zadnjih osmih vikendov. Če vaša konična ura redno dosega 90 %+ vašega izračunanega stropa prepustnosti, niste premalo osebja na blagajni ali vratih — omejeni ste s pečjo, in nobena količina zaposlovanja osebja v prostorih za stranke ne bo popravila petkovega večera, ki je dejansko omejen s tem, kako hitro lahko testo zapusti polico. Če vaša konična ura udobno sedi pod 70 % stropa, je vaše ozko grlo drugje — verjetno hitrost osebja v prostorih za stranke, razpoložljivost voznika za dostavo ali samo povpraševanje — in druga peč bi bila drag odgovor na vprašanje, ki ga nihče ni zastavil.

Ta teden: izračunajte svojo lastno Peel-to-Plate Rate z uporabo dejanskega časa peke, zmogljivosti police in poštenih stroškov nakladanja/razkladanja, nato izvlecite svoje zadnje osem tedenske vikende s številom naročil v konični uri iz svojega POS in pogledjte, kako blizu stropu delujete. Če ste nad 85 %,

začnite z določanjem cene za drugo peč, preden začnete z določanjem cene za večjo jedilnico.



STOPNJA OD LOPATICE DO KROŽNIKA GLEDE NA VRSTO PEČI — ŠTEVILKA, KI DOLOČA DEJANSKI STROP ZMOGLJIVOSTI VAŠE LOKACIJE

Začetek

- 1** Izračunajte svojo Peel-to-Plate Rate iz dejanskega časa peke, zmogljivosti police in poštenih stroškov nakladanja/razkladanja.
- 2** Izvlecite svoje zadnje osem tedenske vikende s številom naročil v konični uri iz svojega POS.
- 3** Primerjajte obseg konične ure glede na svoj strop prepustnosti kot odstotek.
- 4** Če ste nad 85 %, dobite ponudbo za drugo peč, preden določite ceno za večjo jedilnico.
- 5** Če ste pod 70 %, si oglejte hitrost osebja v prostorih za stranke in razpoložljivost voznika namesto peči.

POGLAVJE 5

Ekonomika Menija Pice

Preprostost je vrhunska prefinjenost.

— PRIPISANO LEONARDU DA VINCIJU

Meniji pic imajo poseben način umiranja zaradi tisoč majhnih dodatkov. Stalni gost zaprosi za dodatne gobe, lastnik pa reče da, ker se reči ne za dodatek zdi malenkostno. Nov picaiolo želi dodati svojo podpisno stvaritev. Trendovski članek pravi, da ima olje tartufa svoj trenutek. Nobena od teh posameznih odločitev se ne zdi, da nekaj stane, in vsaka od njih, sama, tudi ne. Skupaj, čez 2 ali 3 leta, spremenijo tesen, dobičkonosen, enostavno izvedljiv meni s 14 picami v razsežen meni s 30 postavkami, kjer nihče — ne lastnik, ne vodje, ne novi zaposleni na tretji lokaciji — dejansko ne ve, katere postavke prinašajo denar.

Koristno diagnostično vprašanje za lastnika v tem položaju: dajte natisnjeni meni najnovejšemu picaiolu in ga prosite, naj poimenuje pravilne teže nadevov za vsako postavko, ne da bi kaj preveril. Koliko bi jih pravilno uganil? Na eni dobro vodeni lokaciji je odgovor običajno "večino", ker ponavljanje in bližina lastniku zapolnita vrzeli, ki jih pisne specifikacije puščajo odprte. Pri poslu s tremi lokacijami, kjer je bil isti meni kopiran na 2 drugi lokaciji, ki ju vodijo ljudje, ki nikoli niso videli izvirnega lastnika, kako je z občutkom sestavljal recepte, pošten odgovor hitro pade — in pade najhitreje prav pri tistih postavkah z majhnim obsegom, ki so naročene tako redko, da nihče ne dobi dovolj ponavljanja, da bi zgradil mišični spomin okoli njih, kar je natanko kvadrant mrtve teže, ki ga bo to poglavje sedaj identificiralo.

Predstavljajte si picaiola na 2 meseca stari tretji lokaciji, sredi petkovega naleta, ki strmi v listek za pico, ki jo je pripravila natanko dvakrat prej. Poseže po "radodarni prgišči" posebne mešanice sira, ker to piše na receptni kartici, radodarno pa zanjo

pomeni nekaj drugega, kot je pomenilo za lastnika, ki je kartico napisal 2 leti in eno sosesko stran. Nihče tisti večer ne opazi dodatnih 20 gramov. Vsi to opazijo, na koncu, na letnem računu za sir.

Osnovna ekonomika menija pice teče skozi eno sestavino bolj kot skozi katero koli drugo: sir. Mocarela je običajno posamezno največji spremenljivi strošek na vašem P&L pice, prav tako pa je tudi sestavina, najbolj ranljiva na to, čemur ta knjiga pravi **topping creep** (lezenje nadevov) — počasna, nevidna rast povprečnih gramov sira in nadevov, ki gredo na vsako pico, ko se osebje menjava in se "radodarna prgišč" vsakič bolj radodarno tolmači, ko nov zaposleni opazuje starega, kako to počne malce težje kot specifikacija. Pica, določena na 120 g mocarele, ki v osemnajstih mesecih zdrsne na 145 g, pomnožena čez vsako prodano pico, je puščanje marže, ki ga nihče ne opazi na posameznem listku, in vsi opazijo na letnem odstotku stroška hrane.

Orodje je **Slice Margin Matrix** (matrica marže rezine) — vsaka pica na vašem meniju, izrisana na dveh oseh: prispevna marža v evrih in obseg prodaje kot delež skupne prodaje pic. To ustvari 4 kvadrante, vsak pa vam pove nekaj drugega, kar naj storite. Visoka marža, visok obseg: vaše zvezde — zaščitite jih, nikoli ne dovolite, da njihova specifikacija odstopi, izpostavite jih. Visoka marža, nizek obseg: skriti zmagovalci — vredni majhnega potiska v postavitvi menija ali priporočilu osebja za povečanje obsega. Nizka marža, visok obseg: vaši problematični otroci — ti pojedjo vaš odstotek stroška hrane prav zato, ker jih stranke ljubijo, in potrebujejo bodisi majhno, previdno prilagoditev cene

ali zaostritev specifikacije, ne odstranitev. Nizka marža, nizek obseg: mrtva teža — pice, ki obstajajo, ker jih je nekdo enkrat imel rad, ki dodajajo zapletenost priprave, šifre zalog in zmedo menija, ne da bi zaslužile svoje mesto.

Ponazoritveno: Margherita, cenjena na 11 €, ki stane 3,20 € v sestavinah, vključno s 130 g mocarele po 9,40 €/kg, prinese prispevno maržo 7,80 € — in če je vaš najbolj prodajani izdelek, je to zvezda. "4 vrste mesa deluxe", cenjena na 16 €, natovorjena s 180 g mocarele plus salamo, šunko, slanino in klobaso, lahko stane 7,90 € v sestavinah — prispevna marža le 8,10 €, komajda več evrov kot Margherita kljub 45 % višji ceni, in če je tudi postavka z visokim obsegom, je tiho najslabša pica na vašem meniju za prodajo več, ne najboljša, čisto zato, ker se strošek nadevov skalira hitreje kot cena.



SLICE MARGIN MATRIX — IZRISOVANJE VSAKE PICE PO PRISPEVNI MARŽI IN OBSEGU PRODAJE

To je razlog, zakaj krajši meni dosledno prekaša daljšega na več lokacijah, in to pravzaprav ni estetski argument — je argument izvedbe. Meni s 14 postavkami pomeni, da lahko vsak picaiolo na vsaki lokaciji natančno ohranja vsako specifikacijo v glavi. Meni s 30 postavkami pomeni, da specifikacije živijo na kartah, ki jih nihče ne preverja med petkovim naletom, porcije sira pa na vsaki lokaciji drugače odstopajo, ker je osebje vsake lokacije razvilo svoje lastne bližnjice za postavke, ki jih delajo redkeje, vaša Slice Margin Matrix pa postane nemogoče vzdrževati posodobljeno, ker se tretjina postavk prodaja preredko, da bi sploh ustvarila zanesljivo sliko marže.

Izvedite Slice Margin Matrix na svojem celotnem meniju, ponazoritveno na, recimo, 22 postavkah: zelo pogosto boste odkrili, da 6 do 8 od njih sedi v kvadrantu mrtve teže in skupaj prispeva manj kot 3 % skupne prodaje pic, medtem ko nosijo poln delež vaše zapletenosti zalog, časa usposabljanja za pripravo in tveganja odstopanja specifikacije. Rezanje teh postavk vas redko stane pomembnega prihodka — večina tega obsega migrira k vašim zvezdam in skritim zmagovalcem, ki so že vaše postavke z najboljšo maržo — medtem ko pomembno poenostavi usposabljanje na vsaki lokaciji, ki jo poskušate odpreti.

Prilogi in pijače si prav tako zaslužijo mesto v tej analizi, ker so pogosto tihi motor dobička, ki subvencionira meni pice, cenjen zaradi konkurenčnosti in ne čiste marže. Košara s koščki česna ali solata prilog pogosto nosi odstotek prispevne marže dobro nad katero koli pico na meniju, preprosto zato, ker je strošek sestavin nizek in stranke ne primerjajo cene priloga s

konkurentom, kot mentalno primerjajo ceno Margherite. Pijača iz pločevinke ali s fontane podobno rutinsko prinese prispevno maržo nad 70 %. Nič od tega se ne pokaže, če vaša analiza marže gleda le na pice — to pa pomeni, da vodja, osredotočen izključno na obseg prodaje pic, optimizira napačno številko, medtem ko vodja, usposobljen za priporočanje priloga in pijače z vsakim naročilom, tiho ščiti vašo skupno maržo lokacije bolj, kot bi lahko katera koli odločitev, specifična za pico.

Ta teden: zgradite matriko s štirimi kvadranti za svoj dejanski meni z uporabo podatkov o prodaji na ravni postavke zadnjih 90 dni in svojega resničnega stroška sestavin na pico — ne predpostavljenega stroška, temveč dejanskih trenutnih tež sira in nadevov, stehanih, če jih niste preverili nekaj časa. Identificirajte svoj kvadrant mrtve teže in se odločite, za vsako postavko v njem, ali si zasluži svoje mesto na meniju, ki ga boste prosili drugo in tretjo lokacijo, naj popolno izvedeta.

SLICE MARGIN MATRIX — PRIMER MENIJA

Pica	Strošek hrane	Cena menija	Marža
Margherita	1,40 €	9,50 €	85%
Peperoni	2,10 €	11,00 €	81%
4 sirov	2,60 €	12,50 €	79%
Pršut in rukola	3,30 €	14,00 €	76%
Povprečni cilj menija	—	—	80%+

Ta Teden

- 1 Izvlecite 90 dni podatkov o prodaji na ravni postavke in svoj resnični, trenutni strošek sestavin na pico — stehtajte sir, če ga niste nedavno preverili.
- 2 Izrišite vsako pico na štirih kvadrantih Slice Margin Matrix: zvezde, skriti zmagovalci, problematični otroci, mrtva teža.
- 3 Identificirajte postavke, ki sedijo v kvadrantu mrtve teže, in se odločite, ali si vsaka zasluži svoje mesto.
- 4 Preverite marže prilogov in pijač ter usposobite osebje, naj priporoči po enega od vsakega z vsakim naročilom.
- 5 Odrežite potrjene postavke mrtve teže in poenostavite meni, preden nanj usposobite drugo ali tretjo lokacijo.

POGLAVJE 6

Problem Platform: Ekonomika Dostave

Cena je to, kar plačate. Vrednost je to, kar dobite.

— WARREN BUFFETT

Prvič, ko lastnik postavi izpisek platforme za dostavo poleg podatkov o notranjih naročilih, se običajno pojavi dolg premor. Ne zato, ker bi bila stopnja provizije presenečenje — večina lastnikov lahko iz spomina navede delež svoje platforme, nekje med 20 % in 35 %, odvisno od dogovora in trga. Premor pride, ko vidijo, kaj ta provizija dejansko naredi marži pice, ko se doda k strošku sestavin, embalaži in proviziji platforme za obdelavo plačil, ter spoznajo, da je lahko pica, ki na meniju izgleda dobičkonosna, skoraj na točki preloma, ali slabše, v trenutku, ko zapusti prek platforme.

Tu je aritmetika, ki je večina lastnikov ni izrecno izvedla. Vzemite pico, cenjeno na 14 € v trgovini. Strošek sestavin, ponazoritveno, 4,10 €. Embalaža za dostavo, dodatnih 0,35 €, ki ga ne plačate za naročilo za jedačo v lokalu. Provizija platforme 28 % na 14 € znaša 3,92 €. Dodajte delež platforme za obdelavo plačil, pogosto vključen, vendar znaša približno dodatnih 2–3 %, recimo temu 0,35 €. Skupni strošek dostave te pice prek platforme: 8,72 €, kar pusti prispevno maržo 5,28 € — proti 9,55 € za isto pico, prodano v trgovini. Pica s platforme zasluži 55 % tega, kar zasluži pica v trgovini, na istih sestavinah, isti delovni sili za pripravo, istem času peči. Izvedite dovolj obsega skozi ta kanal brez razumevanja vrzeli, lokacija pa lahko doseže promet, popolnoma rezerviran večer in vseeno objavi razočaran teden, ker sta "prometno" in "dobičkonosno" tiho postala različni vprašnji, odvisno od tega, prek katerega kanala je prišlo naročilo.

CHANNEL P&L PER ORDER

Cena menija – strošek sestavin – embalaža za dostavo – provizija platforme – provizija za obdelavo plačil = prispevna marža, izračunana ločeno po kanalu.

Orodje je **Channel P&L Per Order** — ista pica, iste sestavine, izvedene skozi vsak kanal, ki ga vaša lokacija dejansko uporablja (jedača v lokalu, prevzem, lastna dostava in vsaka platforma tretje osebe ločeno, ker se njihove strukture provizij redko ujemajo), tako da lahko vidite prispevno maržo po kanalu, namesto enega mešanega povprečja, ki skrije problem. Mešana povprečja so nevarna prav zato, ker se lahko zdijo zdrava — lokacija, ki izvaja 40 % naročil prek platforme pri 55 % polne marže, mešano s 60 % naročil s polno maržo v trgovini in prevzemu, še vedno prikazuje skupno maržo, ki se zdi sprejemljiva na mesečnem P&L, medtem ko prikriva, da skoraj polovica vaše rasti v obsegu naročil prihaja skozi kanal, ki vam plača najmanj na pico.

To ne pomeni, da opustite platforme — to bi bila napačna lekcija, ker je doseg resničen, novo pridobivanje strank prek platforme pa je pogosto edini cenovno dostopen način, kako je nova druga ali tretja lokacija sploh odkrita v svojih prvih nekaj mesecih. Pomeni, da platforme vodite namerno, za delo, za katerega so dejansko dobre, namesto da bi jih obravnavali kot privzeti primarni kanal, ker se je to zgodilo, ne da bi se kdo odločil.

Platforme so odlične pri dosegu — stranka v novi soseski, ki odkrije, da vaša druga lokacija obstaja, brska po strani kategorije, vas prvič poskusi z nizko zavezanostjo. So drage kot kanal ponavljajočih se strank, ker vsako posamezno naročilo od zveste stalne stranke še vedno plača enako provizijo 28 %, za vedno, razen če kaj ukrenete glede tega.

Tisto "nekaj" je **načrt migracije neposrednega naročanja**: namerno zaporedje za premikanje stranke od njenega prvega naročila na platformi k neposrednemu odnosu z vašo lokacijo, ne da bi se pretvarjali, da platforma ne obstaja. Prvi korak, vsaka škatla, ki gre ven prek platforme, še vedno nosi kartico ali natisnjeni vložek, ki ponuja skromno, iskreno spodbudo — recimo 10 % popusta — za naslednje neposredno naročilo, ker pogoji platforme običajno prepovedujejo popuste na njihovem lastnem kanalu, redko pa prepovedujejo, da promovirate svoj lastni kanal. Drugi korak, vaš lastni sistem naročanja (spletna stran ali aplikacija) mora biti vsaj tako hiter in enostaven kot platforma, ker se stranka, ki enkrat preizkusi neposredno naročanje in ga najde okorno, trajno vrne na platformo in vam nič ne pove, zakaj. Tretji korak, sledite temu — delež ponavljajočih se strank, ki so preklopile s naročanja najprej-platforma na naročanje najprej-neposredno, je številka, ki jo je vredno mesečno spremljati na lokaciji, ker je najboljši posamezni napovedovalec tega, ali se vaša struktura marže sčasoma nagiba k pogojem platforme ali vašim lastnim.

Ponazoritveno bi se lokacija, ki namerno začne to migracijo — kartice vložkov, resnično hiter tok neposrednega naročanja in osebje, usposobljeno, da to omeni pri prevzemu — lahko

premaknila iz 65 % deleža naročil na platformi na 48 % deleža naročil na platformi v osmih mesecih, brez kakršnega koli upada skupnega obsega naročil, ker naročila niso izginila, temveč so se le premaknila na kanal, ki plača skoraj dvojno maržo na pico. Na lokaciji, ki naredi 1.800 pic mesečno, je premikanje celo 15 odstotnih točk obsega s platforme na neposredno, pri zgoraj izračunani vrzeli marže približno 4,30 €, vredno v območju 1.160 € mesečno v obnovljeni prispevni marži — denar, ki je bil vedno tam, le plačan skozi vrata kot provizija platforme, namesto da bi ostal v poslu.

Še ena razlika, ki jo je vredno izrecno omeniti, ker jo lastniki nenehno zamenjujejo: niso vse strukture provizij platform enake, lastniki več lokacij pa imajo vzvod, ki ga lastniki ene lokacije nimajo. Ko upravljate 3, 4, 5 lokacij prek istega računa platforme, imate resnično pogajalsko pozicijo — resnične, primerljive podatke o obsegu na več lokacijah, ki jih lahko upravitelj računa platforme interno uporabi za utemeljitev nižje mešane stopnje, še posebej, če ste pripravljeni zavezati se izpostavljeni postavitvi ali ekskluzivnosti na eni platformi nad konkurentom. Malo neodvisnih lastnikov kdaj vpraša. Piceriji z več lokacijami so si zagotovile zmanjšanje provizije za 2 do 4 odstotne točke preprosto tako, da so predstavile svoje lastne podatke Channel P&L Per Order predstavniku platforme in neposredno vprašale, oborožene s števkami namesto z nejasno pritožbo, da so pristojbine visoke — razlika med "vaša provizija se zdi draga" in "tu je natanko, koliko me stane na naročilo na štirih lokacijah, in tu je obseg, za katerega se lahko zavežem pri boljši stopnji" je razlika med tem, da vas prezrejo, in tem, da dobite sestanek.

Ta teden: vzemite eno od svojih najbolj prodajanih pic in izvedite Channel P&L Per Order na vsakem kanalu, prek katerega vaša lokacija dejansko prodaja, z uporabo svojih dejanskih stopenj provizij in dejanskega stroška embalaže. Če še nimate spodbude za neposredno naročanje, ki gre ven v vsaki škatli platforme, danes napišite besedilo kartice vložka — stane skoraj nič in je prvi korak migracijskega načrta, ki se leta obrestuje.

Začetek

- 1 Izvedite Channel P&L Per Order na najbolj prodajani pici na jedačem v lokalu, prevzemu, lastni dostavi in vsaki platformi ločeno.
- 2 Primerjajte resnično prispevno maržo po kanalu s svojim mešanim mesečnim povprečjem, da vidite, kaj skriva.
- 3 Napišite besedilo kartice vložka, ki ponuja iskren popust za neposredno naročanje, in ga ta teden dajte v vsako škatlo platforme.
- 4 Preizkusite hitrost toka naročanja svoje lastne spletne strani ali aplikacije proti platformi in popravite morebitno trenje, ki ga najdete.
- 5 Če upravljate 3 ali več lokacij, zahtevajte sestanek s svojim predstavnikom platforme in prinesite svoje lastne podatke Channel P&L.

POGLAVJE 7

Lastna Dostava, Dostava Prek Platforme Ali Samo Prevzem

*Ne šteje vse, kar je mogoče prešteti, in ne
more se prešteti vse, kar šteje.*

— PRIPISANO WILLIAMU BRUCEU CAMERONU

Vsaka odločitev o izpolnitvi v tem poslu je uokvirjena kot vprašanje razdalje, in to je napačen okvir. Lastniki sprašujejo "kako daleč naj dostavljamo?", kot da bi razdalja sama odločala o dobičkonosnosti, in postavijo radij dostave na zemljevid — 3 kilometre, 5 kilometrov — na podlagi občutka o tem, kako daleč je "razumno". Dejanski gonilnik dobičkonosnosti dostave ni razdalja. Je gostota: koliko dostavljivih naročil sedi znotraj kateregakoli radija, ki ga narišete, ker je strošek voznika dostave prevladujoč po času, čas pa je prevladujoč po tem, kako daleč so zaporedne dostave druga od druge, ne po tem, kako daleč je katera koli posamezna dostava od trgovine.

To je tudi odločitev, ki jo lastniki najpogosteje sprejmejo enkrat, ob odprtju prve lokacije, nato pa je nikoli več ne ponovno pregledajo — celo ko se vzorec naročil lokacije popolnoma spremeni v dveh ali treh letih. Radij, postavljen na ugibanju iz odpiralnega tedna, se dobesedno kopira v nastavitve vsake naslednje lokacije, vključno na seznamih platform, kjer preveč širok radij pomeni voznike, ki večino svoje plačane ure porabijo za vožnjo namesto dostavljanja, preveč ozek radij pa pomeni puščanje resnično dobičkonosnega, gostega bližnjega povpraševanja neoskrbovanega, ker nihče ni pomislil na razširitev, ko je vzorec naročanja soseske postal jasen iz resničnih podatkov.

Predstavljajte si 2 radija po 5 kilometrov. Eden sedi nad gostim stanovanjskim območjem z ozkimi ulicami in stanovanjskimi bloki — voznik lahko realistično znotraj njega opravi 4 dostave na uro. Drugi se razteza v predmestje z nižjo gostoto ali polruralno stanovanje z dolgimi dovozi in široko razmaknjenimi ulicami —

isti voznik, isto vozilo, ista velikost radija, morda opravi 2 dostavi na uro. Enak radij, približno enak strošek goriva na kilometer, divje drugačna ekonomika, ker drugi scenarij plača voznikovo polno urno plačo za polovico prepustnosti dostave.

Orodje je **Density-Radius Model** (model gostote-radija): namesto da bi najprej narisali radij in upali na gostoto, izračunate minimalno gostoto naročil — naročil na kvadratni kilometer na konično uro — ki jo vaš model dostave potrebuje, da doseže točko preloma stroška voznika, nato pa preverite, ali vaš dejanski ali predvideni vzorec naročil dosega to mejo, preden sploh zavezete lastni dostavi. Začnite s svojim polno obremenjenim stroškom voznika na uro, vključno s plačami, stroškom vozila ali kilometrino, in zavarovanjem — ponazoritveno, 19 €/uro vse vključeno za zaposlenega voznika s podjetniškim skuterjem. Če lahko ta voznik opravi, pri dejanski gostoti ulic vaše lokacije in omejitvah hitrosti, 3,5 dostave na uro, je vaš strošek na dostavo 5,43 €, preden se izognete enemu samemu evru provizije platforme.

DENSITY-RADIUS MODEL

**Strošek na dostavo = polno obremenjen
strošek voznika na uro ÷ dosegljive dostave
na uro, primerjano s pristojbino za dostavo
platforme, da se najde gostota naročil za
točko preloma.**

Primerjajte to s pristojbino za dostavo vaše platforme vam kot trgovcu, ali povečanjem provizije, ki jo platforme zaračunajo za svojo lastno dostavo — če vas dostava prek platforme stane ekvivalent 4,80 € na naročilo, vaš model lastne dostave pa pri vaši dejanski gostoti stane 5,43 €, upravljanje lastne flote ni samodejno zmaga, kot se zdi čustveno; je odločitev, ki potrebuje resnično številko gostote, ne predpostavko, da "mora biti naš lastni voznik cenejši od aplikacije." To je natanko razlog, zakaj je lahko ista odločitev o dostavi pravilna na eni lokaciji in napačna na drugi za isto znamko. Prva lokacija v gostem urbanem jedru lahko vodi dobičkonosno lastno dostavo pri radiju 2,5 km s štirimi dostavami na uro, ki jih je lahko doseči. Druga lokacija v predmestju z nižjo gostoto, odprta, ker je bila najemnina privlačna, morda podpira le 2 dostavi na uro na istem radiju — kar pomeni, da lastna dostava na tej lokaciji stane skoraj dvakrat več na naročilo, pravilna odločitev pa je tam prevzem-najprej z dostavo prek platforme, ki pokriva ostalo, čeprav gre za "isto znamko", ki dela "isto pico". Izbira vozila je pomembnejša, kot ji lastniki priznajo, prav tako pa neposredno vpliva na gostoto. Kurir na skuterju ali kolesu se lahko prepleta skozi natanko tiste ozke ulice in nerodno parkiranje, ki avto naredijo počasnega in dragega v gostem urbanem območju, pri čemer pogosto doseže višjo stopnjo dostav na uro, kot bi jo avto na istem območju, kljub temu da nosi manj naročil na turo — medtem ko avto ali mali kombi zasluži svoj kruh na območju z nižjo gostoto, daljšim dosegom, kjer ena tura z več naročili, ki pokrije več terena, premaga več kratkih voženj s skuterjem. Uskladite vozilo s profilom gostote, ki ste ga izračunali, ne s katerim koli vozilom, ki se slučajno nahaja na parkirišču. Prav tako je pomembna

gostota embalaže, in to je vzvod, ki ga lastniki premalo uporabljajo. Voznik, ki lahko nosi 3 naročila v eni turi z izolirano vrečo, ker se slučajno vozi skozi isto stavbo ali sosednje ulice, učinkovito podvoji svojo prepustnost na uro v primerjavi s tremi ločenimi vožnjami z enim naročilom. Programska oprema za združevanje poti, ki bližnja naročila združi v eno turo — namesto strogega odpošiljanja po vrstnem redu prvi-noter-prvi-ven — je ena od sprememb z največjim vzvodom, najnižjim stroškom, ki jo lahko naredi lastnik, ki upravlja svojo lastno floto dostave, ker neposredno napada problem gostote brez potrebe po enem samem novem strankam. Ponazoritveno izvedite Density-Radius Model za hipotetično drugo lokacijo: obseg naročil v konični uri 22 naročil čez območje 4 km², kar da gostoto 5,5 naročil/km²/uro. Pri dosegljivi hitrosti in času postanka vašega voznika ta gostota podpira približno 3,2 dostave na voznika na uro — udobno nad točko preloma vašega voznika pri 19 €/uro od približno 2,9 dostave/uro, potrebnih za premaganje pristojbine za dostavo vaše platforme. Lastna dostava tu prestopi mejo. Izvedite isti model na lokaciji z 9 naročili na istem območju 4 km² — gostota 2,25 naročil/km²/uro, precej pod pragom — in prevzem-plus-platforma je zelo verjetno dobičkonosnejša odločitev, čeprav se zdi kot korak nazaj od "imeti svoje lastne voznike" kot izjave o znamki. Obstaja hibridna možnost, ki jo je vredno izrecno omeniti, ker jo lastniki pogosto obravnavajo kot binarno izbiro, čeprav ni: vodite lastno dostavo znotraj ozkega, gostega notranjega radija, kjer matematika dostav na uro jasno zmaga, in predajte vse zunaj tega obroča omrežju dostave platforme, ki absorbira naročila z nizko gostoto, dolgim dosegom, na katerih bi vaš lastni voznik tako in tako izgubljal denar. To vam da korist

marže lastne dostave tam, kjer se dejansko izplača, in večji bazen voznikov platforme za naročila, kjer sama razdalja naredi ekonomiko katerega koli posameznega voznika šibko, ne da bi vsilili odločitev vse-ali-nič na celotnem vašem območju. Več picerij z več lokacijami vodi natanko to delitev, pri čemer vsakih 6 mesecev znova narišejo notranji obroč, ko se posodobijo njihovi lastni podatki o gostoti naročil. Ta teden: mapirajte svoja dejanska naročila dostave v konični uri glede na svoj radij za vsako lokacijo in izračunajte dejanska naročila na kvadratni kilometer na uro, nato primerjajte dostave na uro, ki jih vaš voznik realistično lahko doseže, s stroškom voznika, potrebnim za premagovanje ekonomike dostave vaše platforme. Ne postavljajte radija po občutku znova — postavite ga po številki gostote.

Ta Teden

- 1 Mapirajte svoja naročila dostave v konični uri glede na svoj trenutni radij in izračunajte naročila na kvadratni kilometer na uro.
- 2 Izračunajte svoj polno obremenjen strošek voznika na uro, vključno s plačami, vozilom in zavarovanjem.
- 3 Ocenite realistične dostave na uro pri dejanski gostoti ulic vaše lokacije in izračunajte svoj strošek na dostavo.
- 4 Primerjajte to številko s pristojbino za dostavo vaše platforme, da se odločite, ali lastna dostava prestopi mejo.
- 5 Če je gostota visoka v delu vašega radija in nizka drugje, narišite notranji obroč lastne dostave in predajte ostalo platformi.

POGLAVJE 8

Škatla Je Izdelek V Dostavi

Podrobnosti niso podrobnosti. Ustvarjajo oblikovanje.

— PRIPISANO CHARLESU EAMESU

Pica, ki zapusti peč popolna in prispe na vrata stranke 30 minut kasneje razočaravajoča, ni kuharska napaka. Je napaka embalaže, in je eden najbolj podinvestiranih problemov v celotni verigi dostave, ker je škatla izbrana enkrat, zgodaj, običajno po ceni, nato pa nikoli ponovno pregledana, celo ko se preostanek operacije dostave zori okoli nje.

To je tudi najbolj tih problem v mnenjih v celotni operaciji, in prav zato preživi neobravnavan leta. Stranka, katere pica je prispela vlažna, redko piše "prezračevanje škatle je bilo neustrezno za testo s 62-odstotno hidracijo pri 25-minutnem času potovanja." Napišejo "pica je bila hladna in vlažna, ne bi naročil znova," večina lastnikov pa to prebere kot problem hitrosti ali problem voznika, in odgovori s poskusom skrajšanja minut časa dostave — kar pomaga, vendar zdravi simptom, medtem ko dejanska napaka embalaže ostane nedotaknjena. Pogosto je, da lastnik porabi resnični denar za drugega voznika, da bi skrajšal povprečen čas dostave za 4 minute, ko bi sprememba embalaže za 0,09 € rešila isto pritožbo popolneje in veliko ceneje.

Para je sovražnik, in je predvidljiv. Vroča pica ustvarja vlago, medtem ko sedi v zaprti škatli — preostala toplota skorje potisne vodno paro iz omake in sira, in če ta para nima kam iti, se kondenzira na notranji strani pokrova in kaplja nazaj na pico, kar hrustljivo osnovo v nekaj minutah spremeni v mehko. Zato lahko pica, ki je bila resnično odlična, ko je zapustila vašo peč, prispe 15 minut kasneje s spodnjo skorjo, ki je iz hrustljave postala vlažno-mehka, brez krivde recepta, testa ali voznika — čisto funkcija oblikovanja škatle in časa potovanja, ki slabo delujeta v interakciji.

Rešitev leži v prezračevanju, prezračevanje pa je problem oblikovanja s pravilnim odgovorom, ki je odvisen od vaše specifične škatle, vsebnosti vlage vaše specifične pice in vašega specifičnega tipičnega časa potovanja — kar je natanko razlog, zakaj splošni nasvet, kot je "uporabite prezračevano škatlo", podceni delo. Nekatere škatle potrebujejo izrezane prezračevalne odprtine na pokrovu. Nekatere imajo korist od podloge iz valovitega kartona, ki rahlo dvigne pico od dna škatle in omogoča zraku, da kroži spodaj, namesto da ujame vlago neposredno ob skorjo. Nekatere imajo korist od obeh. Nič od tega ni mogoče uganiti iz trženjskega besedila dobavitelja — treba ga je testirati glede na vaš dejanski izdelek in vaš dejanski čas dostave.

To je **Fifteen-Minute Box Test** (petnajstminutni test škatle) — preprost, ponovljiv protokol, ki bi ga morala vsaka lokacija izvesti vsakič, ko spremeni dobavitelja škatel, oblikovanje škatel ali pomembno spremeni svoj povprečen čas dostave. Specite standardno pico po svoji običajni specifikaciji. Zapakirajte jo natanko tako, kot bi jo za resnično naročilo dostave. Pustite jo sedeti, zaprto, za trajanje dejanskega povprečnega časa dostave vaše lokacije — ne vašega najboljšega časa, temveč vašega dejanskega povprečja, izvlečenega iz vaših podatkov o odpremi. Ob koncu tega časa odprite škatlo in jo ocenite glede na 4 merila: teksturo skorje (hrustljava, sprejemljivo trdna ali mehka/vlažna), vidno kondenzacijo na pokrovu, drsenje sira in nadevov (se je kaj premaknilo s položaja, znak nezadostnega prezračevanja ali premalo pečene osnove, ki ni ohranila strukture), in temperaturo v središču pice s termometrom s

sondo. Izvedite ta test s tremi ali štirimi kandidatskimi konfiguracijami škatel in prezračevanja vzporedno, ki jih oceni več kot ena oseba, da nihče le ne potrdi svoje pristranosti do katere koli škatle, ki jo je že kupil v paleti.

Izvedba Petnajstminutnega Testa Škatle

- 1** Specite standardno pico po svoji običajni specifikaciji in jo zapakirajte natanko tako kot za resnično naročilo dostave.
- 2** Pustite jo sedeti zaprto za dejanski povprečen čas dostave vaše lokacije, izvlečen iz podatkov o odpremi.
- 3** Ocenite teksturo skorje, kondenzacijo pokrova, drsenje nadevov in temperaturo v središču s termometrom s sondo.
- 4** Ponovite z dvema ali tremi alternativnimi konfiguracijami škatel ali prezračevanja, ki jih oceni druga oseba.
- 5** Izberite najboljšo delujočo konfiguracijo in jo neodvisno potrdite na vsaki drugi lokaciji.

Ponazoritveno: lokacija, ki testira 3 konfiguracije pri svojem dejanskem 22-minutnem povprečnem času dostave, je ugotovila, da je njena obstoječa neprezračevana škatla ocenjena kot vlažna po teksturi skorje s težko kondenzacijo pokrova; različica iste škatle z dvema prezračevalnima odprtinama je ocenjena kot sprejemljivo trdna z rahlo kondenzacijo; prezračevana škatla s podlogo iz valovitega kartona pa je ocenjena kot hrustljava brez

vidne kondenzacije. Različica s podlogo je stala 0,09 € več na škatlo kot navadna prezračevana različica — pri 1.800 naročilih dostave mesečno je to dodatnih 162 € mesečnih stroškov. Proti temu strošku so pritožbe mnenj, specifičnih za dostavo lokacije, ki omenjajo "vlažno", "hladno" ali "razpadlo" — sledene kot preprosta oznaka ključne besede na dohodnih mnenjih in zahtevkih za vračilo denarja — padle za približno 2 tretjini v naslednjem četrtletju. Celó ob konzervativni oceni tega, koliko stane lokacijo eno izogibano enozvezdno mnenje v izgubljenih prihodnjih rezervacijah, je 162 € mesečno trivialno lahka menjava.

Čas potovanja bolj vpliva na vse to, kot lastniki pričakujejo, kar se neposredno vrača na model gostote iz prejšnjega poglavja — lokacija, ki vodi tesne, goste poti dostave s štirimi dostavami na uro, ščiti delovanje svoje škatle skoraj toliko, kot ščiti ekonomiko svojega voznika, ker je vsaka dodatna minuta v škatli še ena minuta pare, ki deluje proti skorji. Škatla, ki oceni "sprejemljivo trdna" pri vašem povprečnem času dostave 18 minut, bi lahko ocenila "vlažna" pri 32 minutah, če je vaše usmerjanje neučinkovito ob prometnem večeru, kar pomeni, da vaša izbira embalaže in vaša odločitev o radiju dostave iz poglavja 7 v resnici nista ločeni odločitvi — sta ista odločitev, gledana z dveh različnih zornih kotov, testiranje vaše škatle le pri najboljših časih dostave pa bo skrilo problem, ki se pojavi natanko ob vaših najbolj prometnih, najbolj dobičkonosnih večerih.

Lastniki več lokacij imajo še en razlog za redno izvajanje tega testa, ki ga lastniki ene lokacije nimajo: delovanje škatle ni zagotovljeno, da potuje med lokacijami, celo ko je škatla sama

identična, ker se okoliška vlažnost kuhinje, vrsta peči in povprečen čas dostave lahko razlikujejo od lokacije do lokacije. Testo, dobavljeno iz osrednje kuhinje (poglavje 3), pečeno v drugačni vrsti peči na drugi lokaciji, lahko drugače ohranja vlago kot isto testo, pečeno v vaši izvorni peči, kar pomeni, da je konfiguracija škatle, potrjena na prvi lokaciji, začetna hipoteza na drugi lokaciji, ne zagotovljen odgovor — izvedite Fifteen-Minute Box Test neodvisno na vsaki lokaciji, namesto da predpostavite, da se rezultat prve lokacije prenaša.

Ta teden: izvedite Fifteen-Minute Box Test — ali bolje, test pri vašem dejanskem povprečnem času dostave, kakršna koli je ta številka — glede na vašo trenutno škatlo in vsaj eno alternativno konfiguracijo, ki jo oceni 2 osebi neodvisno. Če tega na vaši lokaciji nihče ni storil v zadnjih dvanajstih mesecih, vaša škatla skoraj zagotovo nikoli ni bila potrjena glede na to, kako so se vaši časi dostave dejansko spremenili, ko ste rasli.

Začetek

- 1 Izvlecite svoj dejanski povprečen čas dostave iz podatkov o odpremi — ne najboljšega primera.
- 2 Zapakirajte standardno pico in jo pustite sedeti zaprto za natanko to trajanje.
- 3 Ocenite jo po teksturi skorje, kondenzaciji pokrova, drsenju nadevov in temperaturi v središču s termometrom s sondo.
- 4 Testirajte vsaj 2 dodatni konfiguraciji škatel ali prezračevanja na enak način, ki ju oceni druga oseba.
- 5 Izberite najboljše delujočo konfiguracijo in izvedite isti test neodvisno na vsaki drugi lokaciji.

POGLAVJE 9

Izbira Lokacije Za Pico

Meri dvakrat, reži enkrat.

— TRADICIONALNI PREGOVOR

Najdražja napaka v tej celotni knjigi je izbira napačne druge lokacije, ker za razliko od slabe serije testa ali podpovprečne postavke menija je slaba lokacija večletna najemna zaveza, ki je ne morete popraviti z boljšim usposabljanjem ali strožjo specifikacijo. Napaka pa skoraj vedno izvira iz istega korenskega vzroka: lastnik oceni drugo lokacijo kot nepremičnino — peš promet, najemnina na kvadratni meter, kako izgleda prostor — namesto kot obrat za proizvodnjo in dostavo pice s svojimi specifičnimi zahtevami, ki nimajo nič skupnega s tem, kako čaroben je izgled izložbe.

Štirje dejavniki so pomembnejši za lokacijo pice kot za skoraj katero koli drugo restavracijsko koncepcijo, in vsak je premalo preverjen v navdušenju nad iskanjem prostora, ki se "počuti prav". Gostota prebivalstva znotraj vašega realističnega radija dostave, ker ekonomika dostave pice živi in umira na matematiki gostote iz poglavja 7, čudovita lokacija na glavni ulici, obkrožena s pisarnami, ki se izpraznijo do 18. ure, pa je slaba lokacija za dostavo, ne glede na to, kako dober se zdi peš promet med kosilom. Peš promet za prevzem in prodajo rezin, če je to del vašega modela, kar je resnično drugačna metrika od gostote prebivalstva in potrebuje lastno preverjanje — lokacija ima lahko odlične številke mimoidočih in grozno gostoto okoliških gospodinjstev, ali obratno. Neposredna konkurenca, kar ne pomeni le "je na tej ulici druga picerija", temveč bolj specifično vprašanje: je druga picerija primerljive kakovosti in cenovnega razreda, ki že postreže prav to območje, ker je lokacija s tremi povprečnimi možnostmi verižne pice v bližini veliko boljša priložnost kot lokacija 2 vrati stran od druge resnično odlične

neodvisne. In oskrba s plinom ali elektriko, zadostna za vašo peč — dejavnik tako osnoven, da se izpusti, in tako drag za popravilo po podpisu, da lastniki rutinsko na koncu porabijo petmestne zneske za nadgradnjo električnega ali plinskega voda, za katero niso vedeli, da jo bodo potrebovali, dokler ni prišel monter peči.

Orodje je **Pizza Site Score** (ocena lokacije pice) — tehtan kontrolni seznam, ki se izvede pred podpisom česarkoli, ne po. Ocenite vsako kandidatsko lokacijo 0–5 na: gostoto prebivalstva znotraj radija dostave, peš promet za prevzem (če je relevanten za vaš model), intenzivnost neposredne konkurence (5 = malo ali nič, 0 = nasičeno s primerljivo kakovostjo), zmogljivost komunalnih storitev za vašo vrsto peči, pisno potrjeno s strani lastnika ali z obiskom izvajalca namesto predpostavljeno, parkiranje ali dostop za nakladanje za dostave in prevzeme voznikov, najemnino kot odstotek vaših realističnih napovedanih prihodkov za to specifično območje namesto mestnega povprečja, in — dejavnik, ki ga lastniki najpogosteje izpustijo — vidnost in pravice do označevanja, ker ima lahko lokacija, skrita za drugo stavbo z omejenimi pravicami do označevanja, odlično osnovno gostoto in vseeno leta podpovprečno posluje izključno zaradi odkritja. Najtežje tehtajte zmogljivost komunalnih storitev in gostoto prebivalstva, ker sta ti 2 najtežje in najdražje popraviti naknadno; nato tehtajte razmerje najemnine in prihodkov ter konkurenco; peš promet in označevanje obravnavajte kot resnične, vendar sekundarne dejavnike, ki so pomembnejši za obliko, usmerjeno v rezine, kot za obliko, usmerjeno v dostavo.

PIZZA SITE SCORE

Vsota sedmih tehtanih ocen 0–5 — gostota prebivalstva, peš promet, konkurenca, zmogljivost komunalnih storitev, parkiranje/nakladanje, razmerje najemnine in prihodkov, vidnost — od možnih 35.

Predstavljajte si 2 lastnika, ki isti teden obiskujeta kandidatske lokacije. Eden vstopi v svetlo vogalno enoto na moderni glavni ulici, si predstavlja vrsto do vrat in začne mentalno urejati, preden preveri eno samo komunalno linijo. Drugi, ki uporablja Pizza Site Score, hodi po isti ulici, opazi odličen peš promet, nato pa odkrije, da je plinska oskrba stavbe stanovanjskega razreda in da so okoliški bloki večinoma pisarne, ki se izpraznijo do 19. ure — in odide, ne da bi ga premaknilo, kako dobro se je prostor počutil na prvi pogled.

Tu je načelo, ki bi moralo voditi vsako iskanje druge lokacije, in je tisto, ki mu večina lastnikov nasprotuje, ker se zdi neambiciozno: druga lokacija bi morala biti kopija prve, ne nadgradnja. Nagon po uspešni prvi lokaciji je poseči po nečem večjem, bolj bleščečem, v bolj prestižnem delu mesta, ker se zdi, da bi bilo uspeh treba nagraditi z lepšim prostorom. Uprite se temu. Vaša prva lokacija je uspela zaradi specifične kombinacije gostote, konkurence in ujemanja komunalnih storitev, ki jo lahko zdaj natančno opišete z uporabo Pizza Site Score — poiščite drugo lokacijo, ki podobno ocenjuje na istem profilu, na drugem

območju, namesto lokacije, ki ocenjuje drugače, vendar se "počuti kot nadgradnja". Večji, bolj prestižni prostor s slabšo gostoto prebivalstva in bolj omejeno oskrbo z elektriko ni boljša lokacija. Je slabša lokacija z lepšimi tlemi.

Ponazoritveno: prva lokacija oceni 4 pri gostoti prebivalstva, 3 pri peš prometu, 4 pri konkurenci, 5 pri zmogljivosti komunalnih storitev (namensko prilagojena od začetka), 3 pri parkiranju, 4 pri razmerju najemnine in prihodkov, 3 pri vidnosti — skupaj 26 od 35. Kandidatska druga lokacija, nad katero je lastnik navdušen, v bolj modernem delu mesta, oceni 2 pri gostoti (večinoma pisarne), 5 pri peš prometu, 2 pri konkurenci (2 drugi dobro ocenjeni neodvisni v bližini), 2 pri komunalnih storitvah (potrebovala bi nadgradnjo plinskega voda), 4 pri parkiranju, 2 pri razmerju najemnine in prihodkov (najemnina je 40 % višja od prve lokacije glede na realistično napovedan obseg), in 5 pri vidnosti — skupaj 22 od 35, in kritično, šibka prav pri dveh najbolj tehtanih dejavnikih. Druga kandidatska lokacija v mirnejši, bolj stanovanjski soseski oceni 5, 2, 4, 4, 4, 5, 2 — skupaj 26, kar skoraj natanko ustreza profilu prve lokacije, kljub temu da se ob obhodu počuti veliko manj razburljivo od moderne možnosti. Pizza Site Score obstaja natanko zato, da ujame to vrzel med tem, kar se zdi razburljivo, in tem, kar bo dejansko delovalo.

Ena praktična opomba specifično o dejavniku komunalnih storitev, ker je to tisti, ki ga je najverjetneje predpostaviti namesto potrditi: nikoli ne verjemite lastnikovi besedi o kapaciteti plina ali elektrike in nikoli ne predpostavite, da ima prostor, ki je prej gostil restavracijo, samodejno tisto, kar vaša peč potrebuje. Postavitev cvrtnika in žara prejšnjega najemnika vam nič ne pove o tem, ali

lahko električna oskrba prenese porabo peči s policami, plinski priključek stanovanjskega razreda prejšnjega najemnika pa je lahko popolnoma neustrezen za BTU zahtevo komercialne peči za pico. Pridobite izvajalca, da fizično potrdi kapaciteto glede na specifikacijski list vaše specifične peči, preden podpišete, ne po tem — strošek tega obiska je zanemarljiv v primerjavi s stroškom odkritja vrzeli, potem ko je vaš najem podpisan in vaša oprema naročena.

Ta teden: ocenite svojo obstoječo najbolje delujočo lokacijo na Pizza Site Score, da vzpostavite svoj osnovni profil, nato ocenite vsako trenutno obravnavano lokacijo glede na isti osnovni profil — in bodite sumničavi do vsakega razburljivega kandidata, ki znatno slabše ocenjuje pri gostoti ali zmogljivosti komunalnih storitev od lokacije, ki jo poskušate ponoviti.

Ta Teden

1

Ocenite svojo obstoječo najbolje delujočo lokacijo na vseh sedmih razsežnostih Pizza Site Score, da postavite svoj osnovni profil.

2

Ocenite vsako trenutno obravnavano kandidatsko drugo lokacijo glede na isti kontrolni seznam sedmih točk.

3

Pridobite izvajalca, da pisno potrdi kapaciteto plina ali elektrike za peč katere koli kandidatske lokacije, ne lastnikove besede.

4

Zavrnite vsakega razburljivega kandidata, ki znatno slabše ocenjuje od vašega osnovnega profila pri gostoti ali zmogljivosti komunalnih storitev.

5

Prednostno obravnavajte kandidata, ki ustreza profilu vaše prve lokacije, pred tistim, ki se le počuti kot nadgradnja.

POGLAVJE 10

Vodja, Ki Niste Vi

Zaupaj, a preveri.

— RUSKI PREGOVOR

To je poglavje, ki mu večina lastnikov nasprotuje, ko ga pozorno bere, ker v resnici ne gre za pico. Gre za najtežji psihološki prehod pri rasti katerega koli posla, ki ga vodi lastnik: naučiti se zaupati nekomu drugemu s tem, kar ste zgradili s svojimi lastnimi rokami, po standardu, za katerega morda nikoli povsem ne verjamete, da ustreza vašemu, ker verjetno ne bo — posel pa mora vseeno uspeti.

Veliko lastnikov lahko iz spomina navede odstotek hidracije svojega testa do decimalke, vendar se popolnoma zamrznejo, ko jih vprašate, kaj natanko pričakujejo, da bo njihov novi vodja lokacije odločil sam v primerjavi s tem, kaj naj eskalira k njim. Ta nejasnost ni pomanjkljivost osebnosti — je naravni rezultat tega, da tega nikoli prej ni bilo treba artikulirati. Na eni lokaciji je bil lastnik odločevalec za vse, zato ni bilo nikoli meje, ki bi jo bilo treba določiti. Na dveh lokacijah odsotnost te meje postane največji posamezni vir trenja med lastnikom in vodjo, ker vodja ali eskalira vse (kar izčrpava lastnika in poraža namen zaposlovanja vodje sploh) ali odloči vse sam (kar prestraši lastnika, ki izve za probleme šele po tem, ko so se nakopili).

Rešitev je **Manager Mandate** — pisni dokument, dan vsakemu vodji lokacije prvi dan, ki izrecno začrta mejo, namesto da bi jo prepustil odkrivanju s poskusi in napakami skozi boleče mesece. Ima 3 sezname, ne enega. Prvič, standardizirano in nepogajalsko: postavke iz vašega Dough DNA Sheet, vaše specifikacije Slice Margin Matrix, vaši kontrolni sezname za odpiranje in zapiranje, vaši postopki za zdravje in varnost — stvari, ki morajo biti enake na vsaki lokaciji ne glede na preferenco vodje, ker so to stvari, ki ščitijo znamko in naložbo

Copyability Scorecard iz poglavja 1. Drugič, delegirano in v lasti vodje: razporejanje osebja znotraj proračuna, vsakodnevno naročanje dobaviteljev znotraj dogovorjenih ravni zaloge, obravnava pritožb strank do določene meje vračila denarja, lokalne trženjske odločitve znotraj mesečnega proračuna — odločitve, ki bi jih vodja moral sprejeti brez preverjanja, ker zahtevanje odobritve za te erodira tako njihovo avtoriteto kot vaš lastni čas. Tretjič, eskaliraj-takoj: karkoli, kar vključuje incident zdravja in varnosti, pomembno negativno mnenje ali javno pritožbo, zahtevo dobavitelja za spremembo pogojev, disciplinski ukrep osebja onkraj ustnega opozorila, ali katero koli porabo nad dogovorjenim pragom — peščica situacij, kjer je strošek zamude nižji od stroška, da vodja sam sprejme napačno odločitev.

Ponazoritveno bi Manager Mandate lahko postavil mejo vračila denarja na 40 € — pod tem vodja to reši na mestu z opravičilom in nadomestilom, ni potreben klic lastniku; nad tem, ali za karkoli, kar vključuje javno mnenje, se lastnik obvesti v 24 urah. Lahko bi postavil trženjski proračun na 150 €/mesec, ki ga vodja lahko porabi za lokalne letake, sponzorstvo šolske akcije zbiranja sredstev ali spodbudo na družbenih omrežjih, brez potrebe po odobritvi za vsako posamezno porabo. Številke, kot so te, se zdijo majhne, ko so zapisane, in ogromne po učinku, ker pretvorijo desetine tedenskih trenutkov "lahko le preverim s teboj" v odločitve, ki jih vodja sprejme samozavestno in takoj, kar je natanko to, kar potrebuje stranka, ki stoji za pultom v trenutku, ko se zgodi problem.

Druga polovica orodja tega poglavja je **format tedenskega pregleda** — klic ali sestanek s fiksnim dnevnim redom, časovno

omejen, med lastnikom in vsakim vodjo lokacije, idealno isti dan in ob isti uri vsak teden, tako da postane ritem namesto ad hoc "preverjanja", ki se zgodi, ko se lastnik spomni ali skrbi. Obdržite ga na štirih postavkah, v tem vrstnem redu: številke Multi-Site Scorecard iz poglavja 14 za pravkar zaključeni teden, primerjane s ciljem in z lastnim zaostajajočim povprečjem lokacije; katere koli postavke eskaliraj-takoj iz Manager Mandate, ki so se zgodile; ena stvar, ki je šla dobro, vredna posebne omembe, ker pregled, ki je vedno le o problemih, uči vodje, naj skrijejo majhne probleme, preden postanejo veliki; in eno specifično dejanje za prihajajoči teden, dogovorjeno s strani obeh oseb, ne enostransko dodeljeno s strani lastnika. 30 minut, ista struktura vsakič, in kritično — ne klic, kjer lastnik pregleda vsak listek iz tedna in sprašuje, zakaj so se stvari zgodile, ker to vedenje uči vodjo, naj neha prostovoljno prinašati probleme vam.

Rad bi bil neposreden glede čustvenega stroška tega poglavja, ker bi bilo pretvarjanje, da je čisto mehanično, nepošteno. Predaja lopatice, odločitve o naročanju, način, kako se obravnava pritožba stranke — vse to — nekomu, ki niste vi, bo ustvarila trenutke, ko boste videli, kako je sprejeta izbira, ki je sami ne bi sprejeli, in to ne bo katastrofa, in se bo vseeno zdelo kot ena prvih nekaj krat. Manager Mandate ne odstrani tega občutka. Da vam strukturo za preverjanje, ali je bil rezultat, ki vas je skrbel, dejansko kršitev mandata (kar potrebuje neposreden pogovor) ali le legitimna odločitev znotraj delegirane cone vodje, ki preprosto ni bila odločitev, ki bi jo vi sprejeli (kar potrebuje, da to spustite), naučiti se pa hitro razlikovati med tema dvema

stvarema je večina tega, kar naredi lastnika sposobnega voditi 5 lokacij namesto ene.

Eno opozorilo, ki ga velja opazovati, ko predajate nadzor: vodja, ki nikoli ničesar ne eskalira, ni nujno odličen vodja, ki samozavestno deluje znotraj svojega mandata — včasih je to vodja, ki tiho absorbira probleme, ki jih boji prinesiti vam, kar se mesece kasneje pokaže kot odpoved, ki je niste videli prihajati, ali standard, ki je odstopal dlje, kot ste se zavedali, ker se ni nikoli nič pokazalo na površju. Vprašanje "ena stvar, ki je šla dobro" tedenskega pregleda obstaja delno zato, da zgradi zaupanje, ki omogoča težja razkritja — vodja, ki od vas nikoli ni slišal resničnega, specifičnega priznanja, verjetno ne bo tisti, ki vas pokliče ob 21. uri, da pove, da je zdravstveni inšpektor pravkar vstopil nenapovedano.

Ta teden: napišite Manager Mandate s tremi seznammi za svoj posel — standardizirano, delegirano, eskaliraj-takoj — z resničnimi številkami na vsakem pragu, in razpišite prvi tedenski pregled fiksnega formata z vsakim vodjo lokacije, ki ga trenutno imate.

Začetek

- 1 Napišite Manager Mandate s tremi seznamami: standardizirano, delegirano in eskaliraj-takoj, za svoj posel.
- 2 Postavite resnično mejo vračila denarja v evrih in resnični mesečni lokalni trženjski proračun, ki ga lahko vaši vodje porabijo brez preverjanja.
- 3 Izročite kopijo mandata vsakemu trenutnemu vodji lokacije in z njimi preglejte vse 3 sezname.
- 4 Razpišite prvi tridesetminutni tedenski pregled fiksnega formata z vsakim vodjo, isti dan in ob isti uri vsak teden.
- 5 Vključite "eno stvar, ki je šla dobro" v vsak pregled od začetka, ne le probleme.

POGLAVJE 11

Usposabljanje Picaiolov V Merilu

Veriga je le tako močna kot njen najšibkejši člen.

— TRADICIONALNI PREGOVOR

Vsak lastnik picerije je bil ob nekem trenutku popolnoma odvisen od ene osebe. Običajno je to prvi zaposleni picaiolo, ali lastnik sam — nekdo, čije roke poznajo testo, čije oko lahko oceni peko le po barvi, čija hitrost na lopatici določa tempo za celotno kuhinjo. Ta odvisnost se zdi kot sredstvo prav do dneva, ko se ta oseba prijavi bolna vašo najbolj prometno soboto, ali da odpoved, da odpre svoje lastno mesto, celotna operacija pa se vidno omaje v kakovosti, ker spretnost nikoli dejansko ni bila v poslu — bila je v eni osebi, ki je slučajno delala tam.

To je past enozvezdnega picaiola, in se poslabšuje, ne izboljšuje, ko dodajate lokacije, ker zdaj potrebujete isto nenadomestljivo spretnost na treh ali štirih mestih hkrati, obstaja pa natanko ena od te osebe, ki jo ima. Nagon za reševanje tega z zaposlitvijo "druge zvezde" — vabljenje izkušenega picaiola od konkurenta za vsako novo lokacijo — je drago, počasno, in dejansko ne reši osnovnega problema, ker ste pravkar ustvarili 3 ali 4 edine točke odpovedi namesto ene.

Prava rešitev je zgraditi napredovanje spretnosti, ki spremeni izdelavo pice iz umetnosti, ki jo poseduje ena oseba, v obrt, v katero se lahko sistematično usposobi več ljudi, z jasnimi kontrolnimi točkami. To je **Pizzaiolo Ladder** (lestvica picaiola) — matrika spretnosti s petimi fazami, ki razčleni celoten nabor spretnosti na faze, ki jih nov zaposleni lahko preplezuje v določenem vrstnem redu, vsaka z izrecnim ciljem časa do usposobljenosti in standardom opravil/ni opravil namesto nejasnega občutka "izboljševanja".

Faza ena je ravnanje s testom: delitev na porcije, oblikovanje kroglic in osnovna tehnika raztezanja, brez dotikanja vroče peči. Motiviran nov zaposleni bi moral tu doseči dosleden, sprejemljiv standard v enem do dveh tednih nadzorovane vaje, ocenjen glede na preprost kontrolni seznam — enaka teža kroglice znotraj tolerance 5g, brez trganja pri raztezanju, dosledna debelina po disku, merjena na štirih točkah. Faza 2 je dodajanje nadevov in okraševanje: pravilno doziranje glede na vaše specifikacije Slice Margin Matrix iz poglavja 5, pravilna postavitve, pravilen vrstni red operacij (omaka pred sirom, sir pred določenimi nadevi, nekateri nadevi dodani po peki) — običajno še en do 2 tedna, in faza, kjer se lezenje nadevov ali prepreči ali za leta zapeka kot slaba navada. Faza 3 je lopatica: nalaganje raztegnjene, obložene pice na lopatico brez deformacije, čisto lansiranje v peč, in — to je del, ki traja najdlje — branje peke v teku in vedenje, kdaj in kako jo obrniti. Običajno 3 do 5 tednov, in prva faza, kjer resnična vrzel v spretnosti med pripravniki postane vidna, ker delo z lopatico nagrajuje ponavljanje in koordinacijo rok-oči na način, kot ga prejšnje faze ne tako močno. Faza 4 je tempo: vodenje lopatice in peči hkrati med resnično, prometno postrežbo, ohranjanje standarda kakovosti pod časovnim pritiskom namesto le v mirni kuhinji za usposabljanje — tu tehnično usposobljen pripravnik pogosto razkrije, da še ne more ohraniti standarda, ko 4 naročila pristanejo hkrati, običajno pa potrebuje 4 do 8 tednov resnične izpostavljenosti postrežbi, da se utrdi. Faza 5 je usposabljanje drugih: zadnja faza, in verjetno najbolj dragocena za posel z več lokacijami posebej, ker je picaiolo, ki lahko nauči faze ena do 4

novega zaposlenega, oseba, ki vam omogoča odpreti peto lokacijo, ne da bi vabili koga stran.

Pizzaiolo Ladder, Faza Za Fazo

1

Faza ena: ravnanje s testom — delitev na porcije, oblikovanje kroglic in osnovno raztezanje, ocenjeno glede na kontrolni seznam tolerance.

2

Faza 2: dodajanje nadevov in okraševanje po specifikacijah Slice Margin Matrix, v pravilnem vrstnem redu operacij.

3

Faza 3: lopatica — nalaganje, lansiranje in branje peke brez deformacije.

4

Faza 4: tempo — vodenje lopatice in peči hkrati pod resničnim pritiskom postrežbe.

5

Faza 5: usposabljanje drugih, tako da se certificirana spretnost kopiči namesto da ostane zaklenjena v eni osebi.

Vsaka faza se konča s **kontrolnim seznamom certifikacije** — specifičnim, opazljivim testom opravi/ni opravi, ne subjektivnim vtisom vodje. Ponazoritveno bi certifikacija lopatice faze 3 lahko zahtevala, da pripravnik naloži in lansira 10 zaporednih pic brez deformacij, pravilno prepozna in obrne vsaj 8 od desetih pic v pravem trenutku na podlagi vidnega napredka peke, in dokonča celoten niz desetih pic znotraj določenega časovnega okna, ki ustreza dejanskemu tempu postrežbe vaše lokacije. Prestane

vse 3 in je certificiran na fazi 3; pade katerega koli in dobi še en teden nadzorovane vaje pred ponovnim testiranjem, namesto da bi bil tiho spuščen skozi, ker je bila izmena prometna in vodja ni hotel obravnavati neprijetnega pogovora.

Zapis o certifikaciji je pomemben iz drugega, manj očitnega razloga, onkraj kakovosti usposabljanja: je vaš dejanski zemljevid kapacitete osebja na lokacijah. Ko natančno veste, koliko certificiranih picaiolov na fazi-tri-in-više imate po vsem svojem poslu, in kje trenutno delajo, lahko vidite tveganje za osebje, preden postane sobotna kriza — lokacija z le eno osebo, certificirano na fazi-štiri na razporedu, je le en bolniški dan stran od kolapsa kakovosti, to pa je dejstvo, ki ga želite vedeti na torkovem sestanku za načrtovanje, ne izvedeti na težji način v petek ob 19. uri.

Ponazoritveno bi posel s tremi lokacijami, ki namerno vodi Pizzaiolo Ladder, lahko sledil: Lokacija A, štirje certificirani na fazi-štiri, 2 na fazi-pet (sposobni za usposabljanje); Lokacija B, 2 na fazi-štiri, nič na fazi-pet; Lokacija C, ena na fazi-štiri, nič na fazi-pet. Ta zemljevid vam takoj pove, da je Lokacija C krhka — ena točka odpovedi natanko kot past enozvezdnega picaiola, s katero se je to poglavje začelo, le da nosi naziv delovnega mesta namesto imena — in da sta vaša 2 trenerja faze-pet na Lokaciji A premalo izkoriščeno sredstvo, ki bi moralo preživeti čas na Lokaciji C, ne trajno parkirano tam, kjer že obstaja rezerva.

Ekonomika jasno podpira naložbo časa. Posel, ki se zanaša na vabljenje izkušenih zaposlenih za osebje novih lokacij, običajno plača premijo plače 15–25 % nad tem, kar stane doma vzgojen,

v merilu usposobljen picaiolo, plus počasnejši vzpon, ker mora vabljeni zaposleni še vedno odvaditi navade prejšnjega delodajalca in znova naučiti vaš specifičen Dough DNA Sheet in specifikacije Slice Margin Matrix — pogosto traja skoraj enako dolgo do polne lokacijsko-specifične usposobljenosti kot motiviran nov zaposleni, usposobljen od faze ena na vašem lastnem sistemu od prvega dne.

Ta teden: mapirajte svojo trenutno ekipo picaiolov glede na petfazno lestvico pošteno, po lokaciji, in identificirajte katero koli lokacijo z manj kot dvema osebama, certificiranimi na fazi-štiri-ali-več — to je vaše neposredno tveganje ene točke odpovedi, in vredno ga je popraviti, preden odprete četrto ali peto lokacijo, ne po tem.

Ta Teden

- 1 Mapirajte vsakega trenutnega picaiola, po lokaciji, glede na petfazno Pizzaiolo Ladder pošteno.
- 2 Napišite kontrolni seznam certifikacije opravil/ni opravil za vsako fazo, začeni s testom lopatice faze 3.
- 3 Identificirajte katero koli lokacijo z manj kot dvema osebama, certificiranima na fazi štiri ali več, kot neposredno tveganje.
- 4 Premaknite trenerja faze-pet na lokacijo z najšibkejšo pokritostjo, namesto da bi ga pustili tam, kjer že obstaja rezerva.
- 5 Začnite certificiranje glede na kontrolni seznam ta teden, namesto da bi pripravnike spustili skozi na prometni izmeni.

POGLAVJE 12

Nabava Na Več Lokacijah

Ne dajajte vseh jajc v eno košaro.

— TRADICIONALNI PREGOVOR

Odnos nabave lastnika ene lokacije z mlinom za moko, dobaviteljem sira ali proizvajalcem škatel je običajno preprost in oseben — stalno tedensko naročilo, poznani predstavnik, cena, ki resno ni bila ponovno pogajana leta, ker nihče ni imel vzvoda za pogajanje o njej. Dodajte drugo in tretjo lokacijo, in nekaj se spremeni, česar večina lastnikov ne opazi takoj: zdaj imate resničen obseg nabave, resničen obseg nabave pa je vreden nekaj dobavitelju, česar naročilo ene lokacije nikoli ni bilo.

Napaka, ki se najpogosteje pojavlja na tej stopnji, ni neuspeh pri konsolidaciji nabave — je konsolidacija preozko, samo okoli cene, brez vgradnje nadzora kakovosti in razmišljanja o tveganju dobaviteljev, ki bi morala priti z njo. Lastnik odkrije, da centralno naročanje moke za vse 3 lokacije dobi znatno boljšo ceno kot vsaka lokacija, ki naroča posebej, takoj preklopi in tam ustavi — ne da bi opazil, da centralizacija tudi pomeni, da je zdaj testu vsake lokacije odvisno od enega urnika dostave, enega odnosa z dobaviteljem in ene specifikacije izdelka, kar je drugačna vrsta tveganja od tiste, ki jo je rešil.

Načrt konsolidacije nabave to pravilno obravnava tako, da loči "kaj konsolidirati" od "kako se zaščititi pred tem, kar ustvarja konsolidacija". Začnite s kategorijami, kjer ima konsolidacija najjasnejšo korist in najmanjše dodano tveganje: moka, konzervirani paradižniki in škatle so običajno najvarnejše zgodnje zmage, ker so izdelki, blizu blagu, kjer obstaja več usposobljenih dobaviteljev, strošek zamenjave, če vas dobavitelj razočara, pa je resnično nizek. Mocarela in drugi svežji mlečni izdelki si zaslužijo več previdnosti, k temu, zakaj, se bom vrnil kmalu. Zgradite načrt po kategorijah, s pogajanjem o cenovnem

razporedu, stopnjevanem glede na obseg, z vsakim dobaviteljem — ceni, ki se znižuje, ko vaš kombinirani obseg naročil na več lokacijah presega določene pragove — namesto enotnega fiksnega popusta, ker vam stopnjevana struktura da jasno, vidno spodbudo za nadaljevanje konsolidacije, ko dodajate četrto, peto in šesto lokacijo, ter dobavitelju da jasen razlog, da si želi še naprej zaslužiti vaš rastoči obseg, namesto da bi vaše trenutno naročilo obravnaval kot strop.

Korist nadzora kakovosti od konsolidacije je resnična in jo je vredno jasno povedati, ker je enostavno osredotočiti se izključno na ceno in podceniti ta del: ko vsaka lokacija naroči isto moko od istega mlina po istem specifikacijskem listu, ste odstranili celotno kategorijo problema odstopanja recepta iz poglavja 1, preden se je sploh lahko začel, ker je sam vhodni material zdaj povsod enak, namesto "podoben, lokalno pridobljen, dovolj blizu". To je tiho eno od potez z največjim vzvodom, ki so na voljo rastočemu poslu s pico, ker reši problem doslednosti pri viru, namesto da bi ga poskušal izuriti iz spremenljivih vhodnih materialov na vsaki lokaciji.

Zdaj stran tveganja, ker je to del, ki ga načrti konsolidacije izpustijo. **Single-Source Risk Score** (ocena tveganja enega vira) obstaja, da vas prepereči nehote zgraditi celoten svoj standard kakovosti na več lokacijah na enem odnosu z dobaviteljem, ki bi vas lahko razočaral brez opozorila — proizvajalec mocarele, ki ima slab mesec, mlin za moko, ki ima požar, proizvajalec škatel, ki propade. Ocenite vsako ključno sestavino ali kategorijo dobave na treh razsežnostih, 0–5 vsaka: težavnost menjave (kako težko bi bilo, v praktičnih pogojih in

času, kvalificirati drugega dobavitelja za ta izdelek glede na vašo specifikacijo, če bi vas prvi jutri razočaral), tveganje dobavnega roka (koliko obvestila bi realistično dobili, preden bi problem dobave prizadel vaše kuhinje), in občutljivost kakovosti (koliko bi trpela končna pica, če bi morali začasno nadomestiti nižjo kakovost tega vhodnega materiala med iskanjem zamenjave). Visoka skupna ocena — kar pomeni težko za menjavo, malo opozorila in zelo občutljivo na zamenjavo — označuje kategorijo, kjer je nabava enega vira za boljšo ceno resnično strateško tveganje, ne le dobiček učinkovitosti.

SINGLE-SOURCE RISK SCORE

**Težavnost menjave + tveganje dobavnega roka
+ občutljivost kakovosti, vsaka ocenjena 0–5,
seštevek od možnih 15 na kategorijo
sestavine.**

Mocarela je kategorija, ki najvišje oceni na tem skoraj povsod, kjer se model uporablja, in zato je bila zgoraj označena. Je sestavina, na katero je vaša pica najbolj občutljiva glede na končno kakovost — vsebnost vlage, obnašanje pri taljenju in okus se pomembno razlikujejo med proizvajalci na načine, ki jih stranke resnično opazijo, čeprav morda ne bi znale artikulirati, zakaj je bila ena pica boljšega okusa od druge. Prav tako jo pogosto proizvaja razmeroma malo usposobljenih dobaviteljev pri obsegu in doslednosti, ki jo potrebuje picerija z več lokacijami,

kar pomeni, da tudi dobavni rok in težavnost menjave visoko ocenita. Razumna poteza za kategorijo, ki visoko oceni na vseh treh razsežnostih Single-Source Risk Score, ni izogibanje njeni konsolidaciji — korist nadzora kakovosti je preveč dragocena, da bi jo izpustili — je vzdrževanje usposobljenega, preizkušenega drugega dobavitelja v pripravljenosti, tudi medtem ko vaš primarni obseg teče skozi vaš glavni odnos, tako da postane motnja neprijeten telefonski klic namesto eksistencialnega.

Kartica ocene dobaviteljev dokonča sistem: preprost četrtletni pregled, po ključnem dobavitelju, cenovne konkurenčnosti glede na trg, odstotka pravočasne dostave, doslednosti izdelka (merjene glede na vaš lastni specifikacijski list, ne lastne trditve dobavitelja), in odzivnosti, ko gre kaj narobe. Ponazoritveno je dobavitelj mocarele, ki visoko oceni pri ceni in doslednosti, vendar šibko pri pravočasni dostavi — recimo 91 % pravočasno glede na cilj 98 % — dobavitelj, vreden neposrednega pogovora, preden odnos skisa v krizo, dokumentiran trend kartice ocene pa vam da specifičen, datiran dokaz za ta pogovor produktivno, namesto čustveno.

Časovni razpored vašega pritiska za konsolidacijo je prav tako pomemben. Najboljši trenutek za ponovno pogajanje o odnosu z dobaviteljem ni takrat, ko ste obupani za boljšo ceno po slabem četrtletju — je takrat, ko boste odprli novo lokacijo in imate resnično, datirano povečanje obsega, ki ga lahko ponudite kot vzvod. Prinesite dobavitelju specifično številko: "dodajamo četrto lokacijo v Q2, kar naš mesečni obseg moke premakne iz 2,4 tone na približno 3,2 tone" je pogovor, ki vam prinese resnično

stopnjevani popust, medtem ko "lahko izboljšate ceno" brez konkretne zgodbe o obsegu to redko naredi.

Ta teden: izvedite Single-Source Risk Score glede na svoje 3 ali 4 kategorije sestavin z največjim obsegom, za katero koli kategorijo, ki visoko oceni na vseh treh razsežnostih, pa danes ugotovite, ali dejansko imate usposobljenega rezervnega dobavitelja, ali ste predpostavljali, da obstaja, ne da bi to kdaj potrdili.

Začetek

- 1** Naštejte svoje 3 ali 4 kategorije sestavin z največjim obsegom, začenši z moko, paradižniki, škatlami in mocarelo.

- 2** Ocenite vsako pri težavnosti menjave, tveganju dobavnega roka in občutljivosti kakovosti, 0 do 5, za Single-Source Risk Score.

- 3** Danes potrdite, ali ima katera koli visoko ocenjena kategorija, še posebej mocarela, dejansko usposobljenega rezervnega dobavitelja.

- 4** Pogajajte se o cenovnem razporedu, stopnjevanem glede na obseg, z vašimi najvarnejšimi za konsolidacijo kategorijami najprej.

- 5** Vzpostavite četrtno kartico ocene dobaviteljev, ki sledi ceni, pravočasni dostavi in doslednosti glede na vaš lastni specifikacijski list.

POGLAVJE 13

Ena Znamka, 3 Soseske

Kot zgoraj, tako spodaj.

— TRADICIONALNI PREGOVOR

Razmislite o lastniku, ki odpira tretjo lokacijo in ki kasneje opiše ta trenutek kot "trenutek, ko sem spoznal, da znamka ni bila recept, temveč obljuba, in nikoli dejansko nisem zapisal, kaj je obljuba pokrivala." 2 leti je preživel v predpostavki, da vsi, vključno z njim samim, že vedo, kje leži meja med "to smo mi povsod" in "to je lahko tukaj drugače". Nihče ni vedel, in razprava, ki je naposled prisilila vprašanje, ni bila velika — bil je vodja, ki je hotel zamenjati domačo omako za solato z lokalnim favoritom, resnično majhno odločitvijo, ki se je spremenila v dvotedensko nestrinjanje čisto zato, ker ni bilo dokumenta, na katerega bi lahko pokazala katera koli stran.

2 napaki sedita na nasprotnih straneh istega vprašanja, lastniki pa padejo v vsako z približno enako pogostostjo. Prva je past doslednosti znamke: prisiljevanje vsake lokacije, da je popolnoma enaka do zadnje podrobnosti, ne glede na sosesko, v kateri sedi, ker se doslednost počuti varno, katera koli lokalna razlika pa se počuti kot spolzka pot proti izgubi nadzora nad znamko. Druga je past lokalne nepomembnosti: dovoliti vsaki lokaciji, da odstopa tako daleč proti preferencam svoje lastne soseske, da se 3 lokacije komaj še počutijo kot isti posel, znamka, ki ste jo leta gradili na prvi lokaciji, pa se je tiho razblinila v 3 nepovezane lokalne restavracije, ki se slučajno delijo znak.

Obe pasti prihajata iz iste nepreverjene predpostavke — da sta doslednost in lokalna relevantnost nasprotji, in morate izbrati točko na eni skali med njima. Nista nasprotji. Prava spretnost je namerno in pisno odločiti, kateri elementi vašega posla morajo biti povsod enaki, kateri elementi pa so resnično v redu, celo

dobri, da se prilagodijo po soseski — nato pa to mejo trdno vzdrževati v obe smeri, namesto da bi ji dovolili nesvesno odstopati na kateri koli strani.

To je **Core-and-Flex Rule** (pravilo jedro-in-fleksibilnost), dokumentirano kot list pravil znamke z dvema izrecnima seznamoma, dan vsakemu vodji lokacije in referenciran vsakič, ko se pojavi vprašanje "ali naj to tukaj naredimo drugače". Fiksni seznam pokriva vse, kar določa, kaj je vaša pica dejansko, in kaj vaša znamka dejansko obljublja: vaše specifikacije Dough DNA Sheet iz poglavja 2, vaše osrednje postavke menija in njihove specifikacije Slice Margin Matrix iz poglavja 5, vaš logotip, barvno paleto in standarde znakov, vašo filozofijo cen, tudi če ne enake evrske številke, vaše standarde storitev za stranke in vaše postopke varnosti hrane in higiene. Nič od tega se ne spreminja po soseski, nikoli, ker stranka, ki je imela vašo Margherito na prvi lokaciji in jo naroči na tretji, verjame, da je ista pica, kršenje tega zaupanja zaradi lokalnega šarma pa vas stane več, kot je šarm vreden.

Fleksibilni seznam pokriva vse, kar se lahko resnično izboljša s prilagajanjem specifični soseski, ne da bi ogrozilo, kar znamka obljublja: majhno število lokalnih posebnosti — ena ali 2 rotirajoči posebnosti, ki uporabljata lokalne ali sezone sestavine, jasno označeni kot lastni dodatek te lokacije, namesto da bi bili predstavljeni kot osrednji meni; lokalno trženje in vključenost skupnosti, ki naj bi bila drugačna v lokaciji na univerzitetnem območju kot v družinsko-predmestni; podrobnosti notranje opreme znotraj vaše fiksne barvne palete znamke; delovni čas, prilagojen resnično drugačnim lokalnim vzorcem povpraševanja;

in poudarek na dostavi proti jedaji v lokalu, prilagojen dejanskemu profilu gostote lokacije iz poglavja 9, kar bi lahko pomenilo manjšo jedilnico in večjo kuhinjo na eni lokaciji, obratno pa na drugi.

Ponazoritveno bi dokument pravil znamke picerije s tremi lokacijami lahko fiksiral 11 osrednjih postavk menija z zaklenjenimi specifikacijami in filozofijo cen, enako na vseh lokacijah, medtem ko bi vsaki lokaciji dovolil do 2 rotirajoči lokalni posebnosti, ki morata še vedno uporabljati isto osnovno testo in isto osnovno omako, tako da ima celo postavka "lokalne fleksibilnosti" še vedno neizpodbitno okus znamke pod svojim lokalnim obratom. Ena lokacija blizu univerze vodi poznonočno študentsko posebnost 2 večera na teden; druga v družinsko-stanovanjskem območju vodi nedeljsko družinsko paketno ponudbo; tretja, v poslovni četrti, izpusti obe in namesto tega vodi hitro delovno-dnevno kosilno posebnost, zgrajeno za 20-minutni obrat mize. Vse 3 še vedno strežejo identično Margherito po identični specifikaciji, ker je to tisto, kar stranke dejansko zaupajo, da znamka dosledno dostavlja, kjer koli jo srečajo.

Test, ki ga dajem lastnikom za razvrščanje novega predloga v fiksnega ali fleksibilnega, je preprost: bi se stalni gost s prve lokacije počutil zmedenega ali zavedenega, če bi to razliko odkril na tretji lokaciji? Drugačna rotirajoča posebnost, drugačen delovni čas, drugačno sponzorstvo skupnosti — brez zmede, brez problema, resnično dobra lokalna relevantnost. Drugačen recept za testo, nadevi osrednje pice, znatno drugačna cena za isto postavko brez navedenega razloga — to bi se počutilo kot vaba-in-zamenjava za stranko, ki je zaupala znamki na lokacijah,

in spada na fiksni seznam, tudi če ima vodja lokacije resnično dober lokalni razlog, da bi to spremenil.

Eno praktično opozorilo: občasno pregledajte sam fleksibilni seznam, ne le skladnost z njim, ker imajo lokalne fleksibilne postavke tendenco kopičenja kompleksnosti sčasoma, natanko na način, kot to počne lezenje nadevov iz poglavja 5 — rotirajoča posebnost, ki se je začela kot ena čista sezonska postavka, lahko 18 mesecev pozneje tiho ustvari 3 različice, za nobene se nihče ne spomni, da bi jih odobril. Postavite datum poteka na vsako lokalno posebnost, ko je odobrena, s čimer prisilite namerno odločitev o obnovi namesto dovoljenja za neomejeno tiho kopičenje.

Isti dokument prav tako reši spore, preden se začnejo, kar je vredno več, kot zveni. Pisno Core-and-Flex Rule, dogovorjeno in deljeno, preden pristane prva težka zahteva novega vodje za lokalno prilagoditev, spremeni tisto, kar bi lahko postalo osebno nestrinjanje o okusu ali presoji, v preprosto iskanje — ali je to na fiksnem seznamu ali fleksibilnem seznamu — in dovoli vodji, da sam odgovori na svoje vprašanje večino časa, ne da bi sploh potreboval vas po telefonu.

Ta teden: napišite svoje lastno Core-and-Flex Rule kot 2 izrecna seznama, delite ga z vsakim vodjo lokacije, in preverite svoje trenutne lokacije za vse, kar je odstopilo na fleksibilno stran meje, ne da bi bilo kdaj namerno odobreno, da je tam.

Uveljavite V Praksi

1

Napišite fiksni seznam: specifikacijo testa, osrednji meni, logotip in filozofijo cen, standarde storitev, postopke varnosti hrane.

2

Napišite fleksibilni seznam: lokalne posebnosti, lokalno trženje, podrobnosti notranje opreme, delovni čas in poudarek na dostavi proti jedaji v lokalu.

3

Izvedite test "ali bi se stalni gost s prve lokacije počutil zavedenega" na vsaki trenutni lokalni razliki, ki jo lahko najdete.

4

Postavite datum poteka na vsako obstoječo lokalno posebnost, tako da potrebuje namerno odločitev o obnovi.

5

Delite Core-and-Flex Rule z vsakim vodjo lokacije kot standarden odgovor na prihodnje zahteve za lokalno prilagoditev.

POGLAVJE 14

Številke, Ki Primerjajo Lokacije

Kar se meri, se upravlja.

— PRIPISANO PETRU DRUCKERJU

Najtežje vodstveno vprašanje v poslu s pico na več lokacijah ni "kako gre posel" — vaš mesečni P&L na to dovolj dobro odgovori. Je "katera lokacija potrebuje mojo pozornost ta teden, in zakaj", večina lastnikov pa nanj odgovori po občutku: katera koli lokacija je nazadnje poklicala s problemom, ali katero koli lokacijo je lastnik slučajno nazadnje obiskal in opazil nekaj čudnega. To ni upravljanje, je tolčenje krtov, in pomeni, da lokacije, ki ne kličejo — pogosto zato, ker se vodja tiho bori in tega ne želi priznati, prav tveganje, označeno v poglavju 10 — ostanejo neraziskane mesece zapored.

Obstaja specifičen vzorec neuspeha, ki ga želim poimenovati, ker je tako pogost, da si zasluži svojo lastno oznako: najglasnejša lokacija je redko lokacija, ki vas najbolj potrebuje. Vodja, ki pogosto kliče, eskalira majhne stvari in vidno potrebuje pomiritev, je običajno vodja, ki je dovolj vključen, da opazi probleme — kar je dober znak, tudi če se stalni klici počutijo izčrpavajoče. Resnično nevarna lokacija je tiha, vodena s strani vodje, ki je ponosen, ali nov, ali izogiba se konfliktom, ki absorbira počasen upad, ne da bi kdaj dvignil roko, dokler ga ocenjevalna kartica — ali javno mnenje stranke — ne izpostavi mesece po tem, ko se je začelo. Tedensko, številčno, primerljivo merjenje je edina zanesljiva obramba pred tem vzorcem, ker ni odvisno od tega, ali se kdo odloči spregovoriti.

Multi-Site Scorecard to reši tako, da vsaki lokaciji da isto tedensko merjenje isti dan, tako da se lokacije lahko pošteno primerjajo med seboj in z lastnim zaostajajočim povprečjem, namesto da bi jih primerjali po občutku ali po tem, kdo je bil nedavno najglasnejši. 5 števil, spremljanih tedensko, po lokaciji:

pice na delovno uro (skupno proizvedene pice, deljene s skupnimi urami dela v kuhinji tisti teden — vaša osrednja številka produktivnosti), odstotek odpadka testa (iz poglavja 2, delež zmešanega testa, ki nikoli ni postal prodana pica), povprečen čas dostave od potrditve naročila do vrat, strošek sira kot odstotek prihodka od pice (vaš najboljši posamezni zgodnji opozorilni signal tako za lezenje nadevov kot za gibanje cene dobavitelja), in povprečna ocena mnenj na vaših glavnih platformah za zaostajajočih 30 dni.

MULTI-SITE SCORECARD

5 tedenskih številke po lokaciji: pice na delovno uro, odpadek testa %, povprečen čas dostave, strošek sira % prihodka od pice, in ocena mnenj zaostajajočih 30 dni.

Vsaka številka manj pomembna izolirano, kot je v vzorcu, ki ga tvori skupaj z drugimi štirimi, in to je prava spretnost v dobrem branju ocenjevalne kartice. Lokacija z naraščajočim odstotkom stroška sira in stabilnimi picami-na-delovno-uro verjetno doživlja lezenje nadevov ali spremembo cene dobavitelja — preverite Slice Margin Matrix in Supplier Scorecard, preden predpostavite karkoli drugega. Lokacija s padajočimi picami-na-delovno-uro in stabilnim odpadkom testa je verjetno preveč zaposlena za trenutni obseg, ali vodi neučinkovit vzorec izmen, sploh ne problem kakovosti. Lokacija z naraščajočim časom dostave in

padajočo oceno mnenj skupaj, z vsem drugim stabilnim, kaže naravnost na matematiko gostote in radija iz poglavja 7, namesto na nekaj, kar se dogaja znotraj kuhinje.

Ponazoritveno bi posel s štirimi lokacijami, ki vodi ocenjevalno kartico, lahko videl: Lokacija A, pice/delovna ura 14,2 (cilj 13,5), odpadek testa 1,8 %, čas dostave 21 minut, strošek sira 19,1 % prihodka od pice, ocena mnenj 4,6 — jasno najmočnejša lokacija, vredna preučevanja zaradi tega, kar dela pravilno, namesto da bi jo le pustili pri miru. Lokacija D, pice/delovna ura 10,1, odpadek testa 4,2 %, čas dostave 29 minut, strošek sira 23,4 %, ocena mnenj 4,1 — zaostaja pri vsaki posamezni metriki, kar vam pove, da to ni en osamljen problem, temveč lokacija, ki potrebuje resnično posredovanje, verjetno začeni z neposrednim pogovorom z vodjo z uporabo formata tedenskega pregleda iz poglavja 10, delajoč skozi Manager Mandate, da preveri, ali so standardi odstopili ali je vodja podresursiran.

Kaj storiti, ko lokacija zaostaja, je enako pomembno kot njeno odkrivanje. Nagon je pogosto vskočiti in vse popraviti naenkrat, kar preplavi borečega se vodjo in redko ustvari trajno izboljšavo. Bolje: izberite eno najslabše delujočo metriko glede na vašo najboljšo lokacijo, popravite to eno stvar najprej z jasnim, časovno omejenim načrtom — recimo, 2 tedna, da se odpadek testa zniža s 4,2 % proti 2,5 % z uporabo Fermentation Clock iz poglavja 2 — potrdite, da je popravek zdržal 2 zaporedna tedna, nato pa se premaknite na naslednjo metriko. Borečja se lokacija redko ima en korenski vzrok; običajno ima 3 ali 4 kopičeče se probleme, poskus, da bi jih vse popravili hkrati, pa je, kako vodja konča bolj preplavljen kot pred vašim poskusom pomoči.

Ocenjevalna kartica prav tako ščiti vaše najboljše lokacije, kar je korist, ki jo lastniki podcenjujejo. Brez rednega, primerljivega merjenja lahko počasen upad močne lokacije ostane neopažen mesece, ker "še vedno gre dobro glede na spomin, kako je nekoč šlo" ni isto vprašanje kot "še vedno gre dobro glede na dejansko številko tega tedna". Lokacija, ki odstopa s 14,2 pic na delovno uro na 12,8 v štirih mesecih, je pomemben upad, ki ga mesečni pogled na bančno stanje nikoli ne bo izpostavil pravočasno, da bi ga obravnavali, dokler je še majhen, enostaven popravek.

Ocenjevalno kartico obdržite vidno, ne zasebno. Različica, deljena z vsakim vodjo lokacije — ki prikazuje vse lokacije drug ob drugem, ne le svojo — ima tendenco storiti več za standarde kot katero koli obvestilo kdaj bo, ker večina vodij, ki vodijo dobro lokacijo, ob videnju tega čuti resničen ponos, večina vodij, ki vodijo lokacijo, ki zaostaja, pa bi raje to tiho popravili, preden se objavijo številke naslednjega tedna, kot pa imeli zaseben pogovor o tem, zakaj zaostajajo. Ta vrsta preglednosti sama je zaprla pomemben del vrzeli med najboljšo in najslabšo lokacijo posla v dveh ali treh mesecih, čisto zato, ker nihče ne želi biti vidno zadnji na seznamu, ki ga lahko vidijo njihovi kolegi.

Ta teden: vzpostavite ocenjevalno kartico s petimi metrikami za vsako lokacijo, ki jo trenutno upravljate, izvlecite zadnje 4 tedne resničnih podatkov za vsako metriko, tudi če je treba nekatere izkopati iz vaših poročil POS in platforme za dostavo, in identificirajte, katera ena lokacija in katera ena metrika najprej potrebuje pozornost.

Ta Teden

- 1** Vzpostavite ocenjevalno kartico s petimi metrikami Multi-Site Scorecard: pice na delovno uro, odpadek testa %, čas dostave, strošek sira %, ocena mnenj.
- 2** Izvlecite zadnje 4 tedne resničnih podatkov po lokaciji za vsako metriko iz vaših poročil POS in platforme za dostavo.
- 3** Identificirajte eno najslabše delujočo lokacijo in njeno eno najslabšo metriko glede na vašo najboljšo lokacijo.
- 4** Postavite dvotedenski, časovno omejen popravek za to eno metriko, preden se dotaknete česa drugega na tisti lokaciji.
- 5** Delite ocenjevalno kartico z vsemi vašimi vodji lokacij, drug ob drugem, namesto da bi jo obdržali zasebno.

POGLAVJE 15

Financiranje Lokacij 2 Do 5

Pravilo št. 1: nikoli ne izgubi denarja.

Pravilo št. 2: nikoli ne pozabi pravila št. 1.

— WARREN BUFFETT

Lastniki, ki so najhuje prizadeti v tem poslu, so redko tisti, ki rastejo prepočasi. So tisti, ki rastejo prehitro na kapitalu, ki nikoli dejansko ni bil njihov za tvegati, izposojajoč se glede na denarni tok dobre prve lokacije za financiranje drugega in tretjega odprtja po urniku, določenem z ambicijo, namesto s tem, kar bi posel sam dejansko lahko vzdrževal. Koncept picerije, ki bi uspeval, če bi odprl svojo drugo lokacijo 18 mesecev pozneje, z več denarnim blazinjenjem in bolje testiranim Manager Mandate, namesto tega odpre na tesnem urniku posojila, odplačevanje dolga na tem posojilu pa postane stalni davek na maržo vsake lokacije za leta, kar spremeni tisto, kar naj bi bil močan, rastoč posel, v takega, ki je stalno en slab mesec stran od resnične krize.

Začetna disciplina je razumevanje, kaj mora nova lokacija picerije dejansko dokazati, preden nosi svojo lastno težo, in vzdrževanje vsake nove lokacije pri istem standardu odplačevanja, ne glede na to, kako samozavestni se počutite glede nje. To je **model naložbe v lokacijo**: skupna naložba v odprtje (opremljanje, oprema vključno z vašo pečjo, začetni inventar, depoziti, stroški usposabljanja osebja pred odprtjem), deljena s predvidenim mesečnim prostim denarnim tokom lokacije, ko doseže stabilno poslovanje — ne s števkami njenega meseca odprtja, ki so skoraj vedno izkrivljene s promocijo ob odprtju in radovednostnim prometom, ki ne predstavlja stabilnega povpraševanja. Ta delitev vam da obdobje odplačevanja v mesecih, in to je edina številka, glede na katero naj bi presojali vsak predlog nove lokacije, preden podpišete najem, ne po tem.

SITE INVESTMENT PAYBACK PERIOD

**Skupna naložba v odprtje ÷ predviden
mesečni prosti denarni tok pri stabilnem
poslovanju = obdobje odplačevanja v
mesecih.**

Ponazoritveno: nova lokacija stane 165.000 € za popolnoma opremljeno odprtje, vključno s pečjo s policami, in je predvidena, na podlagi Pizza Site Score iz poglavja 9 in primerljive uspešnosti na vaših obstoječih lokacijah s podobnim profilom gostote in konkurence, da ustvari 7.200 € mesečno v prostem denarnem toku, ko je stabilna, običajno dosežena do četrtega ali petega meseca. To je obdobje odplačevanja približno 23 mesecev. Primerjajte to s pravilom, ki ga izrecno dajem lastnikom: **Payback Rule of 24** — nova lokacija picerije naj bi bila predvidena, da odplača svojo polno naložbo v odprtje v 24 mesecih od dosega stabilnega poslovanja, in če vaša poštena napoved teče znatno dlje od tega, lokacija bodisi potrebuje nižji strošek odprtja, močnejšo lokacijo, ali preprosto več potrpljenja, preden jo odprete, namesto da bi bila potisnjena naprej tako ali tako na optimizmu glede tega, kako hitro bo presegla napoved.

Pravilo obstaja, ker ima pica specifično širši razpon realističnih rezultatov, kot lastniki predpostavljajo ob vstopu — lokacija lahko podpovprečno deluje glede na svojo napoved, temelječo na gostoti, za 20–30 % v svojem prvem letu preprosto zato, ker gradnja zavedanja soseske in navade ponavljajočih se strank za

znamko pice traja dlje, kot lastniki pričakujejo, še posebej preden je migracija neposrednega naročanja iz poglavja 6 imela čas delovati. Cilj odplačevanja 24 mesecev, namesto agresivnejšega cilja 12 ali 15 mesecev, po katerem posegajo nekateri lastniki, lačni rasti, zgradi dovolj marže, da preživi prvo leto, počasnejše od predvidenega, ne da bi odplačevanje dolga lokacije postalo nujno stanje.

Glede virov financiranja specifično: denarni tok iz obstoječih, stabilnih lokacij je najcenejši in najnižje-tvegan vir kapitala za rast, ki ga imate, financirati pa naj bi kar največ vsake nove lokacije, kot vam dovoli potrpljenje, ker ne nosi obresti in nobenega pogoja, ki se lahko zaostri, če četrletje poteka slabo. Bančno posojanje, ko je potrebno za premoščanje preostalega, naj bo dimenzionirano tako, da odplačevanje dolga na lastnem predvidenem denarnem toku nove lokacije — ne kombiniranem denarnem toku vašega posla — udobno pokrije odplačilo posojila z rezervo, ker je posojilo, ki deluje le, če vse lokacije hkrati delujejo po načrtu, posojilo, ki bo naposled propadlo prav med tistim običajnim težkim četrletjem, ki ga slej ko prej doživi vsak posel. Zunanji investitorji, ki prinesejo lastniške partnerje specifično za financiranje širitve, si zaslužijo svoje lastno pazljivo poglavje kasneje v tej knjigi (poglavje 19 v celoti pokriva kompromise), toda kratka različica tukaj: lastniški kapital razredči vaše lastništvo in pogosto vaš nadzor prav nad tistimi lokalnimi, praktičnimi odločitvami, ki so naredile, da je vaša prva lokacija delovala, in naj bi bil namerna strateška izbira za pospešitev rasti, za katero ste že dokazali, da deluje, ne način prekrivanja

posla, ki še ne more financirati svoje lastne širitve iz denarnega toka in razumnega dolga.

Pravilo tempa rasti, ki ga dajem lastnikom kot končno varovalko, poleg discipline odplačevanja po lokaciji: ne odpirajte nove lokacije, dokler vaša najnovejša odprta lokacija ni bila stabilna — izpolnjujoč svoje lastne predvidene številke na Multi-Site Scorecard iz poglavja 14 — vsaj 3 zaporedne mesece. To zveni konzervativno, in je namerno konzervativno, ker je skušnjava, da bi odprli lokacijo 4, medtem ko lokacija 3 še vedno najde svoje noge, močna, ko se zagon rasti počuti dobro, in je natanko tako, kako lastnik konča upravljajoč 2 nestabilni lokaciji hkrati namesto ene, s polovico pozornosti, razpoložljive za vsako.

Pravilo tempa rasti se najpogosteje krši ne iz pohlepa, temveč iz strahu — dober najem postane na voljo na lokaciji, ki jo je lastnik želel leta, skrb, da bo izginila, če čakajo 3 mesece več, pa prevlada nad disciplino. Včasih je ta strah upravičen, lokacija pa je resnično redka priložnost, vredna izjeme. Pogosteje resnično dobra lokacija za picerijo ni enkratni dogodek v življenju — dobra gostota, razumna konkurenca in zadostna zmogljivost komunalnih storitev obstajajo na več mestih, kot lastniki predpostavljajo, ko so zgradili navado Pizza Site Score iz poglavja 9, naslednji dober najem pa je običajno manj redek, kot se počuti v trenutku. Obravnavajte izjemo od pravila tempa kot resnično odločitev, ki zahteva resnično utemeljitev, ne privzet odziv na lepo izgledajoč oglas.

Ta teden: izračunajte resnično obdobje odplačevanja za svoje najnovejše odprtje lokacije z uporabo dejanskih številk namesto izvirne napovedi, in to pošteno primerjajte s Payback Rule of 24 — če teče dolgo, to uporabite kot resnično informacijo o tem, kakšen naj bo strošek odprtja ali lokacija vaše naslednje lokacije, ne kot razlog, da le upate, da bo naslednja delovala bolje.

Začetek

- 1** Izračunajte resnično obdobje odplačevanja svoje najnovejše lokacije z uporabo dejanskega mesečnega prostega denarnega toka, ne napovedi odprtja.

- 2** Primerjajte to številko s Payback Rule of 24 in jo označite, če teče znatno dlje.

- 3** Potrdite, da je vaša najnovejše odprta lokacija dosegla svoje lastne cilje ocenjevalne kartice 3 zaporedne mesece, preden odprete naslednjo.

- 4** Dimenzionirajte katero koli novo bančno posojilo glede na lastni predviden denarni tok nove lokacije, ne denarni tok vašega kombiniranega posla.

- 5** Zapišite, kakšen naj bi bil nižji strošek odprtja ali močnejša lokacija za vaše naslednje odprtje.

POGLAVJE 16

Okno Za Rezine, Kiosk In Drugi Formati

Ni vse zlato, kar se sveti.

— WILLIAM SHAKESPEARE

Ko ima lastnik 3 ali 4 lokacije popolne storitve ali dostave-in-prevzema, ki dobro delujejo, se običajno začne pojavljati drugačna vrsta priložnosti: majhna enota pulta za rezine v dvorani za hrano, priložnost stojnice na trgu na vikend dogodka, prostor temne kuhinje s poceni najemnino in brez zahteve po jedaji v lokalu sploh. Ti manjši formati so resnično skušljivi, ker obljublajo razširitev znamke za delček stroška odprtja polne lokacije — in so lahko odlični dodatki poslu s pico na več lokacijah, ali pa lahko tiho razredčijo znamko in izčrpajo vodstveno pozornost od lokacij, ki dejansko nosijo vaš prihodek, popolnoma odvisno od tega, ali jih ocenjujete z isto strogostjo, ki bi jo uporabili za polno lokacijo.

Prav tako imajo tendenco prispeti prav v trenutku, ko se lastnik počuti najbolj samozavestnega, kar je vredno samo po sebi opaziti. 3 ali 4 lokacije v, Multi-Site Scorecard izgleda zdravo, Manager Mandate deluje, priložnost majhnega formata pa se pojavi, oblečena kot način z nizkim tveganjem za ohranjanje zagona brez celotne teže drugega odprtja popolne lokacije. Ta okvir — nizek kapital, torej nizko tveganje — je natanko past, za katero to poglavje obstaja, da jo poimenuje, ker kapitalno tveganje in tveganje pozornosti nista isto tveganje, format, ki je poceni za odprtje, pa je lahko še vedno drag v valuti, ki dejansko najbolj šteje v tej fazi vaše rasti: vaših lastnih in najboljših vodij omejenih ur.

Predstavljajte si lastnika 3 lokacije globoko, ki jaha val samozavesti, ki na rokovanje in dober občutek podpiše okno za rezine v dvorani za hrano, popolnoma preskočivši Pizza Site Score, ker je "le 18.000 €". 18 mesecev pozneje je okno še

vedno odprto, še vedno izgublja malo denarja vsak mesec, in nihče še vedno ni bil pripravljen imeti težkega pogovora o zapiranju, ker se izguba nobenega meseca ni nikoli počutila dovolj slabo, da bi prisilila odločitev.

Napaka, ki se najpogosteje pojavlja, je obravnavanje majhnega formata kot odločitve z nizkim vložkom preprosto zato, ker je kapitalski izdatek nizek. Okno za rezine, ki stane 18.000 € za opremljanje, se počuti kot napaka zaokroževanja poleg polne lokacije za 165.000 €, zato lastniki preskočijo Pizza Site Score, preskočijo resničen izračun odplačevanja, in dajo zeleno luč na navdušenje — nato pa odkrijejo, da majhen format še vedno porabi resnično vodstveno pozornost, resnično kompleksnost razporejanja osebja, in resnično tveganje doslednosti znamke, ne od tega se sorazmerno ne zmanjša navzdol preprosto zato, ker se je najemnina.

Matrika primerjave formatov vsili isto disciplino na vsak format, ki se obravnava, ocenjen na štirih razsežnostih, ki so drugače pomembne za kiosk kot za polno lokacijo. Ujemanje znamke: ali vam ta format dovoljuje dostavo vašega dejanskega izdelka — vašega dejanskega testa, pravilno pečenega — ali omejitev formata (okno za rezine, ki pogreje predhodno pečene rezine namesto svežega peke, na primer) pomenijo, da stranke doživljajo slabšo različico vaše znamke, ki bi lahko škodovala zaupanju v polno različico. Marža na delovno uro: majhni formati pogosto izgledajo privlačni pri najemnici, vendar so lahko brutalni pri delovni učinkovitosti, če je potreben en zaposleni ne glede na to, kako tanek dejansko poteka obseg naročil, kar pomeni, da je vaš strošek dela kot odstotek prihodka lahko strukturno slabši od

polne lokacije celo z nižjimi absolutnimi stroški. Vrednost vidnosti znamke: kaj ta format naredi za zavedanje o vaših polnih lokacijah v bližini, ločeno od svoje lastne neposredne dobičkonosnosti — stojnica na trgu blizu načrtovane četrte polne lokacije je lahko legitimna naložba v pridobivanje strank celo pri tanki ali negativni neposredni marži, dokler ste pošteni, da je to to, kar je, namesto da bi se pretvarjali, da gre za samostojen center dobička. In dodana operativna kompleksnost: ali ta format zahteva resnično drugačen nabor spretnosti, drugačno opremo, ali drugačno dobavno verigo, ki doda resnično kompleksnost vaši konsolidaciji nabave iz poglavja 12 in lestvici usposabljanja iz poglavja 11, ali se čisto vklopi v sisteme, ki jih že vodite.

Ponazoritveno izvedite 3 kandidate formatov skozi matriko. Okno za rezine v dvorani za hrano, ki pogreje vnaprej porcionirane rezine iz vaše osrednje kuhinje: močno pri marži na delovno uro (ena oseba, visoka prepustnost, nizka zahteva po spretnosti), šibko pri ujemanju znamke (pogreta rezina je resnično drugačna izkušnja izdelka kot svež peka, stranke, ki poskusijo le ta format, pa morda nikoli ne odkrijejo, kaj vaše polne lokacije dejansko ponujajo), zmerno pri vidnosti, nizko pri dodani kompleksnosti, ker temelji na dobavi osrednje kuhinje, ki jo že vodite. Temna kuhinja, poln meni, samo dostava, sploh brez prostora, obrnjenega k strankam: močno pri marži na delovno uro, če gostota dostave to podpira (matematika poglavja 7 se tu popolnoma uporablja), ničelna vrednost vidnosti znamke, ker ni fizične prisotnosti, ki bi jo kdo odkril, nizko pri tveganju ujemanja znamke, ker je to vaš dejanski poln izdelek, zmerna kompleksnost, ker še vedno potrebuje usposobljeno ekipo

picaiolov. Vikend stojnica na trgu z uporabo prenosne peči: šibko pri marži na delovno uro (delovno intenzivna glede na tanek, vremensko odvisen obseg), močno pri vidnosti znamke, še posebej v ciljni soseski za prihodnjo polno lokacijo, resnično dobro ujemanje znamke, če se zavežete k peki svežega na kraju samem namesto pogrevanja, in znatno višja operativna kompleksnost kot pri drugih dveh zaradi vključene prenosne opreme in logistike dogodka.

Nobeden od teh treh ni univerzalno pravilen ali napačen — vrednost okvira je, da vas prisili k poštenosti glede tega, katero razsežnost dani format dejansko premaga, tako da nehoti ne opravičujete formata s šibko maržo z nepreverjeno predpostavko o vidnosti znamke, ki je dejansko ne dostavlja, ali sprejmete resnično tveganje ujemanja znamke od koncepta pogrete rezine, ker je glavna številka marže izgledala dobro izolirano.

Finančni test, ki bi ga dodal na vrh matrike: nikoli ne dovolite, da vas strošek odprtja majhnega formata prevara, da preskočite Payback Rule of 24 iz poglavja 15. Okno za rezine za 18.000 € se mora še vedno odplačati v razumnem oknu glede na svoj lastni realistični prosti denarni tok, "je poceni, koga briga, če je počasno za odplačati" pa je natanko obrazložitev, ki vodi do treh majhnih formatov, ki tiho izčrpajo vodstveni čas leta, ne da bi kdaj postali resnično dobičkonosni dodatki poslu.

Zadnji premislek, preden se zavežete kateremu koli majhnemu formatu: razmislite o izhodu tako pazljivo kot o vstopu. Najem in naložba v opremo polne lokacije prisilita določeno disciplino okoli zapiranja, če ne deluje, prav zato, ker je vložek dovolj visok, da

se odločitev sprejme namerno. Nizek vložek majhnega formata reže v obe smeri — enostavno za odpreti, vendar tudi enostavno pustiti nedoločen čas šepati pri točki preloma ali slabše, ker izguba nobenega tedna ni nikoli povsem dovolj slaba, da sproži težek pogovor o zapiranju. Postavite datum pregleda in jasen številčni prag, ko ga odprete, ne le ko se odločate, ali ga odpreti.

Ta teden: če razmišljate ali že vodite širitev manjšega formata, ga pošteno ocenite na matriki primerjave formatov s štirimi razsežnostmi, in izračunajte njegovo resnično obdobje odplačevanja na enak način, kot bi ga za polno lokacijo — majhna zaveza si vseeno zasluži resnično analizo, ne izjeme od nje.

Ta Teden

- 1 Ocenite katerega koli kandidata ali obstoječi majhen format pri ujemanju znamke, marži na delovno uro, vrednosti vidnosti znamke in operativni kompleksnosti.
- 2 Izvedite Payback Rule of 24 glede na resnični strošek odprtja formata in realistični prosti denarni tok, ne le njegovo nizko ceno.
- 3 Bodite pošteni glede tega, ali format dostavlja vaš dejanski izdelek ali njegovo slabšo različico.
- 4 Postavite datum pregleda in jasen številčni prag za njegovo zapiranje, če ne deluje.
- 5 Preverite, da format ne doda dobavne verige ali nabora spretnosti zunaj vaših sistemov iz poglavja 12 in poglavja 11.

POGLAVJE 17

Ugled Na Več Lokacijah

Za gradnjo ugleda potrebujete 20 let in 5 minut za njegovo uničenje.

— PRIPISANO WARRENU BUFFETTU

Tu je dejstvo o tem, kako stranke dejansko iščejo pico, ki popolnoma spremeni kalkulacijo ugleda, ko imate več kot eno lokacijo: ne iščejo "imena vaše znamke". Iščejo "pico blizu mene", rezultati iskanja in seznama na zemljevidih, ki jih vidijo, pa so pogosto agregirani ali pod vplivom skupne ocene vaše znamke in signala mnenj na vseh lokacijah, ne le tisti, najbližji njim. To pomeni, da enozvezdna mnenja slabo vodene tretje lokacije ne škodujejo le tretji lokaciji — odvisno od platforme in kako so strukturirani vaši seznama, lahko tiho zadušijo, kako opazno se vaša resnično odlična prva lokacija pokaže stranki, ki nikoli ni stopila noge v tretjo lokacijo in je nikoli ne bo.

Lastniki se pogosto uprejo temu, ko to prvič slišijo, ker se počuti protiintuitivno, da bi lahko slab večer tujca na lokaciji na drugem koncu mesta vplival na vidnost njihove lastne odlične lokalne lokacije. Mehanizem se razlikuje po platformi in se spreminja skozi čas, ko se algoritmi razvrščanja razvijajo, zato nobena knjiga ne bi smela trditi, da pozna natančno trenutno uteženje, ki ga uporablja katera koli določena platforma — vendar se usmerjevalni vzorec dosledno drži skozi posle z več lokacijami: signal na ravni znamke pomeni več, kot bi pričakoval kateri koli posamezen lastnik, in je tveganje, ki preprosto ni obstajalo, ko je bila le ena lokacija za upravljanje.

To je **Weakest Site Rule** (pravilo najšibkejše lokacije): v smislu ugleda je vaš posel z več lokacijami tako močan kot njegova najslabše delujoča lokacija, ker je to lokacija, ki vleče navzdol vaš agregatni signal, ustvarjajoč vzorec mnenj, ki se pojavi, ko potencialna stranka skenira splošni profil vaše znamke, preden se odloči, ali bo sploh poskusila katero koli od vaših lokacij.

Lastnik ene lokacije se nikoli ne sooča s to dinamiko — njihov ugled je preprosto njihov ugled. Lastnik z več lokacijami, ne glede na to, ali je o tem razmišljal na ta način ali ne, upravlja skupno premoženje ugleda, iz katerega vsaka lokacija tako črpa kot prispeva.

To naredi upravljanje mnenj na ravni lokacije resnično drugačno delo, kot je bilo na eni lokaciji, in potrebuje svojo lastno rutino, namesto da bi bilo prepuščeno kateremu koli vodji, ki se slučajno tega spomni. **Rutina ugleda na več lokacijah** deluje na treh ritmih. Dnevno: vsako novo mnenje na vsaki platformi, na vsaki lokaciji, se prebere in nanj se odgovori v 24 urah s strani vodje lokacije, z uporabo odgovora, ki dejansko naslavlja specifično pritožbo ali kompliment, namesto generičnega kopiraj-prilepi odgovora — stranke, ki berejo vaš odsek mnenj, lahko takoj opazijo razliko, vzorec generičnih odgovorov pa se bere kot brezbržnost, tudi ko se posamezne pritožbe operativno dobro obravnavajo. Tedensko: ocene mnenj in obseg mnenj po lokaciji se dodajo kot vrstica v Multi-Site Scorecard iz poglavja 14, tako da se padajoč trend na kateri koli lokaciji pojavi v istem rednem ritmu kot vaše druge operativne številke, namesto da bi ga opazili šele, ko je že postal kriza. Mesečno: nekdo — lastnik, ali imenovana oseba, če ste presegli velikost, kjer lahko lastnik to počne sam — pregleda sezname platform vsake lokacije neposredno: pravilen delovni čas, pravilen naslov in telefonsko številko, pravilen meni s trenutnimi cenami, pravilne fotografije, ki dejansko predstavljajo vaš trenutni izdelek, namesto fotografij iz odprtja pred tremi leti, ki se ne ujemajo več s tem, kar zapušča kuhinjo.

Rutina Ugleda Na Več Lokacijah

- 1 Dnevno: preberite in odgovorite na vsako novo mnenje na vsaki platformi in lokaciji v 24 urah, specifično, ne generično.
- 2 Tedensko: dodajte oceno mnenj in obseg mnenj po lokaciji v Multi-Site Scorecard.
- 3 Mesečno: preglejte vsak seznam platforme za pravilen delovni čas, naslov, telefon, cene menija in fotografije.
- 4 Ob resnično slabem mnenju: priznajte specifičen problem, navedite dejanski popravek, in premaknite rešitev izven spleta.
- 5 Obravnavajte padajoč trend katere koli lokacije kot tveganje na ravni znamke pod Weakest Site Rule, ne le problem te lokacije.

Ta del higiene seznamov zveni trivialno in ni. Lokacije redno izgubljajo pomemben obseg naročil platforme za dostavo čisto zato, ker je bil naveden čas zapiranja napačen po spremembi urnika, kar tiho zavrača stranke, ki so poskušale naročiti med urami, ki jih je platforma napačno prikazovala kot zaprte — popolnoma nevidna izguba, ker stranka, ki vidi "zaprto", preprosto namesto tega naroči od konkurenta in vam nikoli ne pove, zakaj. Napačne fotografije povzročajo bolj subtilno različico istega problema: stranka, ki naroči na podlagi privlačne fotografije in prejme pico, ki izgleda pomembno drugačna, je pripravljena, da se počuti razočarano, preden sploh odpre škatlo, ne glede na to, ali je dejanska pica dobra.

Obravnavanje resnično slabega mnenja — vrste, ki je specifično, verodostojno in škodljivo, ne jasno zlonamerno enozvezdno brez podrobnosti — si zasluži svoj lastni pristop, ker to, kako javno odgovorite, pomeni enako veliko prihodnjim strankam, ki ga berejo, kot izvirnemu pritožniku. Priznajte specifičen problem brez defenzivnosti, jasno in specifično navedite, kaj glede tega počnete (ne nejasno "to jemljemo resno", temveč dejanski popravek — "od tega meseca smo prilagodili svojo embalažo posebej za obravnavo problema, ki ste ga opisali"), in premaknite ponudbo za rešitev izven spleta prek telefonske številke ali e-pošte, namesto pogajanja o vračilu denarja v javnem nizu komentarjev. Dobro obravnavano slabo mnenje, vidno vsaki prihodnji stranki, ki ga bere, lahko naredi več za vašo verodostojnost kot neprekinjena vrsta petzvezdnih mnenj brez dokazov, da dobro obravnavate probleme, ko se pojavijo — ker vsaka stranka ve, da se problemi občasno zgodijo, tisto, kar dejansko ocenjujejo, pa je, kako se odzovete, ko se zgodijo.

Ponazoritveno bi posel s štirimi lokacijami, ki sledi oceni mnenj kot delu svoje ocenjevalne kartice, lahko opazil, da povprečje Lokacije C pade s 4,5 na 4,1 v šestih tednih, s padcem, koncentriranim v pritožbah, ki specifično omenjajo čas dostave. Navzkrižno sklicevanje glede na metriko časa dostave istega obdobja na ocenjevalni kartici to potrjuje: povprečen čas dostave Lokacije C se je splazil s 24 na 33 minut v istem oknu, verjetno povezano z novim voznikom, ki se še vedno uči gostote poti iz poglavja 7. Padec ugleda ni bil samostojen problem, ki bi potreboval popravek, specifičen za ugled — bil je nižji simptom operativnega problema, ki bi ga ocenjevalna kartica tako ali tako

ujela, vendar je vzorec mnenj to ujel hitreje in dal jasnejši, bolj specifičen signal o tem, kaj so stranke dejansko doživljale.

Dodelite dnevno dolžnost odgovarjanja vodji lokacije, ne vam centralno, tudi če je vredno zagotoviti eno ali 2 predlogi smernic od vas. Odgovor, ki ga napiše vodja, ki dejansko vodi tisto kuhinjo, nosi specifičnost in avtentičnost, ki je centralno napisan odgovor nikoli ne bo imel, in vodjo ohranja neposredno povezanega s tem, kar stranke dejansko doživljajo na svoji lastni lokaciji — kar je, ne po naključju, še en kanal, skozi katerega se problemi borečje se lokacije zgodaj pokažejo, poleg Multi-Site Scorecard iz poglavja 14.

Ta teden: vzpostavite dnevno-tedensko-mesečno rutino ugleda formalno, če tega še niste, začeni z mesečnim pregledom higiene seznamov na vsaki platformi in vsaki lokaciji danes — je najhitrejši od treh za enkratno izvedbo in najlažje za tiho zastarati, ne da bi kdo opazil.

Začetek

1

Izvedite mesečni pregled higiene seznamov danes: delovni čas, naslov, telefon, cene menija in fotografije na vsaki platformi in lokaciji.

2

Dodelite dnevno dolžnost odgovarjanja na mnenja vsakemu vodji lokacije, z 24-urnim oknom za odgovor in brez generičnih kopiraj-prilepi odgovorov.

3

Dodajte oceno mnenj in obseg mnenj po lokaciji v Multi-Site Scorecard iz poglavja 14.

4

Napišite predlogo odgovora za obravnavanje resnično slabega mnenja: priznajte specifičnosti, navedite dejanski popravek, premaknite ga izven spleta.

5

Identificirajte svojo trenutno najšibkejšo lokacijo po signalu mnenj in jo obravnavajte kot tveganje na ravni znamke, ne le problem te lokacije.

POGLAVJE 18

Osrednji Sistemi Brez Sedeža Podjetja

Majhno je lepo.

— E. F. SCHUMACHER

Obstaja specifičen strah, ki ga slišim od lastnikov, ki se približujejo svoji četrti ali peti lokaciji, in ga je vredno neposredno poimenovati, ker preprečuje sprejemanje dobrih odločitev: strah pred spremembo v posel s sedežem podjetja. Lastniki, ki so vstopili v to, da bi delali dobro pico in vodili dober lokalni posel, gledajo, kako verige gradijo plasti regionalnih vodij, korporativnih sistemov in administrativnih stroškov, in se pred tem umaknejo — razumno, ker so ti stroški natanko to, kar naredi verigo, da se počuti kot veriga, namesto kot zbirka poslov, ki jih soseska še vedno šteje za svoje. Napaka je sklepati iz tega razumnega strahu, da so nobeni osrednji sistemi sploh pravi odgovor, ko je dejanski pravi odgovor majhno število resnično nosilnih skupnih sistemov in nič več.

Ironija, o kateri je vredno razmisliti, je, da izogibanje vsem osrednjim sistemom iz strahu pred postajanjem verige pogosto ustvari natanko rezultat, ki ga je strah poskušal preprečiti, le po drugi poti. Brez skupnega sistema receptov lokacije odstopajo druga od druge pri testu in specifikaciji, dokler se znamka resnično ne razdrobi na ohlapno povezane lokalne posle — past lokalne nepomembnosti iz poglavja 13, do katere se pride ne skozi namerno lokalno prilagoditev, temveč skozi preprosto zanemarjanje. Peščica pravih skupnih sistemov je tisto, kar dejansko ščiti lokalni značaj, s centralnim obravnavanjem dolgočasnega dela doslednosti, tako da lahko lastni čas in presoja vsakega vodje lokacije gresta proti stvarjem, ki resnično koristijo od tega, da so lokalne: kako govorijo s svojimi lastnimi stalnimi gosti, kako vodijo dnevni ritem svoje lastne kuhinje, kako predstavljajo znamko svoji lastni soseski.

Test za to, kaj spada centralno, ni "ali bi bilo to učinkoviteje centralizirano" — skoraj vse to prestane ta test v teoriji. Test je: ali ta sistem propada specifično, drago in ponavljajoče se na vsaki lokaciji, če se ne deli. To je veliko ožji nabor, **Five-System Rule** (pravilo petih sistemov) pa to izrecno poimenuje, ker je 5 približno toliko resnično nosilnih skupnih sistemov, kot jih neodvisen posel s pico s petimi lokacijami dejansko potrebuje, ne tucat-plus, ki jih sedež podjetja verige običajno vodi.

Sistem ena: skupna platforma prodajnega mesta na vsaki lokaciji, ker je to tisto, kar sploh omogoča Multi-Site Scorecard iz poglavja 14 — primerjanje lokacij po picah-na-delovno-uro ali odstotku stroška sira zahteva, da so osnovni podatki o prodaji in delu strukturirani identično, česar lokacija, ki vodi svoj lastni neodvisno izbran POS, preprosto ne more zagotoviti. Sistem 2: skupni sistem receptov in specifikacij — vaš Dough DNA Sheet, vaše specifikacije Slice Margin Matrix, vaš Manager Mandate — hranjen na enem mestu, na katerega se sklicuje vsaka lokacija, namesto da bi živel kot mapa dokumentov, ki tiho divergira v lokalnih kopijah skozi čas, ko vodja vsake lokacije naredi svoje lastne majhne spremembe. Sistem 3: skupno orodje za razpored in načrtovanje, ker je delo vaš drugi največji strošek za hrano, skupni sistem pa vam omogoča videti vzorce delovne učinkovitosti po lokacijah (kar neposredno hrani ocenjevalno kartico), namesto da bi zaupali lastni preglednici ali papirnem razporedu vsake lokacije. Sistem 4: en proces knjigovodstva — ne nujno en knjigovodja, temveč en dosleden kontni okvir in en dosleden proces mesečnega zapiranja na vsaki lokaciji, ker smiselna primerjava dobičkonosnosti lokacij zahteva, da so

osnovne številke zgrajene na enak način povsod, lastniki pa so odkrili, šele po nekaj letih, da so 2 njihovi lokaciji dovolj drugače kategorizirali stroške, da lokacija, za katero so verjeli, da je njihova najmočnejša izvedba, dejansko ni bila, ko so bile številke normalizirane. Sistem 5: enotna evidenca dobaviteljev in nabave, povezana nazaj na konsolidacijski načrt poglavja 12 in Single-Source Risk Score, tako da odločitve o nabavi in zgodovina uspešnosti dobaviteljev živijo na enem mestu, namesto v osebnem odnosu vsakega vodje lokacije z lokalnim predstavnikom.

Five-System Rule

- 1 Ena: skupna platforma prodajnega mesta na vsaki lokaciji.
- 2 2: skupni sistem receptov in specifikacij — Dough DNA Sheet, Slice Margin Matrix, Manager Mandate.
- 3 3: skupno orodje za raspored in načrtovanje.
- 4 4: dosleden kontni okvir knjigovodstva in proces mesečnega zapiranja.
- 5 5: enotna evidenca dobaviteljev in nabave.

Vse ostalo — in to je del, ki vas ščiti pred nehotenim postajanjem posla s sedežem podjetja — ostane lokalno, namerno. Odločitve o zaposlovanju za osebe na liniji, vsakodnevno naročanje dobaviteljev znotraj dogovorjenih ravni zaloge, izvedba lokalnega

trženja, specifičen ritem dnevnega urnika priprave lokacije: ti spadajo vodji lokacije, znotraj delegiranega seznama Manager Mandate iz poglavja 10, njihovo centraliziranje pa ne bi naredilo posla boljšega, temveč bi ga le naredilo počasnejšega in manj odzivnega na dejanske razmere, ki jih lahko vidi vsak vodja lokacije, vi pa, ki delujete na petih lokacijah, strukturno ne morete.

Zgradite **zemljevid sistemov in proračun stroškov**, tako da naštejete svojih 5 sistemov, koliko vsak trenutno stane mesečno (programske naročnine, delež katere koli vloge, namenjene njegovi izvedbi), in kaj specifično propade pri katerem številu lokacij, če se ta sistem ne deli — to je disciplina, ki drži seznam pri petih, namesto da bi mu dovolila lezti proti dvanajstim, ker mora vsak predlagan dodatek prestatu isto oviro: kaj specifično, drago in ponavljajoče se propade brez njega. Ponazoritveno bi zemljevid sistemov posla s petimi lokacijami lahko pokazal: skupen POS pri 340 €/mesec skupaj, sistem receptov in specifikacij v bistvu brezplačen (dobro organizirana skupna knjižnica dokumentov plus disciplina), orodje za razpored pri 95 €/mesec, proces knjigovodstva, ki stane približno 6 ur mesečno časa knjigovodje s krajšim delovnim časom na lokacijo, in evidence nabave, vključene v isti dokumentni sistem kot recepte. Skupni resnično osrednji-sistem-strošek: pogosto presenetljivo nizek, dobro pod tem, kar bi stalo eno junior zaposlitev sedeža podjetja, kar je natanko poanta — sistemi, ne osebe, opravijo največ koordinacijskega dela, za katero bi veriga sicer plačala sloj vodstva.

Ponovno obiščite seznam letno, namesto da bi ga obravnavali kot fiksne, ko je enkrat odločeno, ker se pravi odgovor na "kaj naj se deli" resnično spremeni, ko raste vaše število lokacij. Sistem, ki se je zdel nepotreben pri treh lokacijah — formalna evidenca nabave, recimo, ko so osebni odnosi s peščico dobaviteljev zadostovali za neformalno upravljanje — lahko postane resnično nosilen pri sedmih ali osmih, ko število odnosov in obseg naročil preseže tisto, kar lahko ena oseba sledi iz spomina. Five-System Rule ni trajen strop; je disciplina za postavljanje pravega vprašanja pri kateri koli velikosti, na kateri trenutno ste, pošten odgovor na to vprašanje pa se spremeni, ko rastete, tudi če število sistemov, na katerega kaže, ostaja blizu petih dlje, kot lastniki pričakujejo.

Ta teden: naštejte svojih lastnih 5 kandidatov osrednjih sistemov glede na test "kaj specifično propade brez tega, na vsaki lokaciji, ponavljajoče se", in bodite pošteni glede vsega, kar je trenutno centralizirano, pa dejansko ne preneha te ovire — verjetno upočasnjuje vaše vodje brez resnične koristi.

Ta Teden

- 1 Naštejte svojih 5 kandidatov osrednjih sistemov: POS, recepti in specifikacije, razpored, knjigovodstvo, in evidence dobaviteljev.
- 2 Za vsakega zapišite, kaj specifično propade, na vsaki lokaciji, ponavljajoče se, če se ne deli.
- 3 Zgradite zemljevid sistemov in proračun stroškov z resničnim mesečnim stroškom vsakega sistema.
- 4 Premaknite vse, kar je trenutno centralizirano, pa ne prestane test "propade brez tega", nazaj na lokalno odločanje.
- 5 Postavite datum v svoj koledar, da naslednje leto znova obiščete seznam Five-System.

POGLAVJE 19

Franšiza, Partner Ali Lastništvo

*Moč teži h korupciji, absolutna moč pa
korumpira absolutno.*

— LORD ACTON

Onkraj petih lokacij rast preneha biti vprašanje, na katero lahko odgovorite samo z boljšimi sistemi, in postane vprašanje o kapitalski strukturi in nadzoru, o katerem večina operaterjev nikoli prej ni morala razmišljati, ker vas nič pri vodenju ene odlične picerije ne pripravi na odločanje, kako financirati in upravljati lokacijo 6 do 20.

To je tudi točka, kjer dobronamerni svetovalci — knjigovodja, odvetnik, prijatelj, ki je skaliral popolnoma drugačno vrsto posla — začnejo ponujati mnenja z resnično samozavestjo in zelo malo utemeljenostjo v tem, kaj naredi pico specifično drugačno od maloprodajnih ali storitvenih poslov, iz katerih izvira njihova izkušnja. Svetovanje o franšizi, zgrajeno okoli posla, kjer se kakovost izvedbe komaj razlikuje med operaterji, se ne prenese čisto na posel, kjer je vrzel med usposobljenim in odličnim picaiolom razlika med petzvezdno in dvozvezdno izkušnjo stranke. Zunanji nasvet o kapitalski strukturi in pravni mehaniki sprejmite z veseljem; bodite veliko bolj skeptični do zunanjega nasveta o tem, koliko tveganja nadzora kakovosti lahko vaš specifičen izdelek prenese pod lastništvom nekoga drugega.

Obstajajo 3 široki modeli, vsak pa na drugačen način zamenja nadzor za kapital in tempo. Rast v lasti podjetja — vsaka nova lokacija financirana in vodena natanko tako, kot so bile lokacije ena do 5, pod Payback Rule of 24 in Growth Pace Rule iz poglavja 15 — ohranja popoln nadzor in polno ekonomiko v vaših rokah, vendar je po definiciji kapitalsko omejena: rastete lahko le tako hitro, kot to dovoljuje vaš lastni denarni tok, in razumni dolg proti njemu. Operativni partnerji z deleži — pripeljati zaupanja vrednega vodjo, pogosto nekoga, ki se je

izkazal z dobrim vodenjem ene od vaših obstoječih lokacij, kot resničnega manjšinskega lastnika delnic nove lokacije, namesto le plačanega vodje — delno rešuje vašo kapitalsko omejitev (običajno vložijo nekaj kapitala poleg vas) in rešuje globlji problem, ki ga rast v lasti podjetja ne rešuje: operativni partner, ki poseduje delnice, ima temeljno drugačno, bolj trajno motivacijo za zaščito kakovosti in marže na svoji specifični lokaciji, kot jo ima zaposleni vodja, ker je zdaj resnično tudi njihov posel, ne le njihova služba. Franšiza — licenciranje vaše znamke, sistemov in usposabljanja neodvisnemu operaterju, ki financira in pravno poseduje svojo lastno lokacijo pod vašimi standardi znamke — v celoti rešuje kapitalsko omejitev, ker franšizojemalci financirajo svoja lastna odpiranja, vendar vas stane največ nadzora od treh modelov, nadzor pa je natanko tisto, kar je bilo celotni namen zaščite v tej knjigi.

Control-Capital Grid mapira te 3 modele glede na 2 stvari, ki dejansko štejeta za odločitev, specifično za pico: koliko kapitala vsak model zahteva od vas osebno, in koliko neposrednega nadzora ohranite nad natančnimi standardi kakovosti — Dough DNA Sheet, Manager Mandate, Slice Margin Matrix — za katere ta cela knjiga trdi, da so dejanski izdelek. Lastništvo podjetja sedi pri maksimalnem nadzoru, maksimalni zahtevi po kapitalu. Delnice operativnega partnerja sedijo pri visokem nadzoru (še vedno postavljate in izvajate vsak osnovni standard, le delite dobiček z nekom, ki ima resnično vloženo v igro) in zmerni zahtevi po kapitalu. Franšiza sedi pri najnižji zahtevi po kapitalu in, za pico specifično, najnižjem nadzoru — to pa je kompromis, ki si zasluži največ preučevanja v tem poglavju, ker je pica

nenavadno občutljiva na nadzor v primerjavi s številnimi franšiziranimi koncepti.



CONTROL-CAPITAL GRID — TRIJE MODELI RASTI, KI MENJAJO ZAHTEVO PO KAPITALU ZA NEPOSREDEN NADZOR KAKOVOSTI

Tu je razlog, zakaj pica specifično ostreje kaznuje šibek nadzor kot mnogi drugi franšizabilni koncepti. Franšiziran koncept sendviča ali kave lahko preživi pomembno razlikovanje v spretnosti izvedbe med franšizojemalci, ker sta zgornja in spodnja meja kakovosti izdelka relativno blizu skupaj — povprečna izvedba in odlična nista divje različni izkušnji. Razpon kakovosti pice med franšizojemalcem, ki zadene Dough DNA Sheet, in tistim, ki ga obravnava kot ohlapno smernico, je ogromen, ker so fermentacija, spretnost peči in tehnika lopatice resnično težki obrti s širokim prepadom med usposobljenim in

odličnim — stranka, ki ima slabo izkušnjo na kateri koli franšizirani lokaciji pod imenom vaše znamke, pa to izkušnjo pripiše vaši znamki kot celoti, natanko kot je opisano v Weakest Site Rule poglavja 17, le da zdaj šibka lokacija ni niti taka, ki jo neposredno nadzirate.

Zato imajo operaterji, ki najdlje uspevajo rasti onkraj petih lokacij, medtem ko ostajajo resnično neodvisni v duhu, tendenco nagniti se k operativnim partnerjem z deleži namesto k čisti franšizi, specifično zaradi nenavadne občutljivosti pice na kakovost izvedbe. Partner z deleži je še vedno usposobljen skozi vašo Pizzaiolo Ladder, še vedno drži se vašega Manager Mandate, še vedno merjen na vašem Multi-Site Scorecard — mehanizmi nadzora iz prejšnjih poglavij ostajajo v celoti v veljavi — medtem ko pridobi kapitalski prispevek in motivacijsko strukturo, bližjo lastnikovi kot zaposlenčevi. Franšiza lahko še vedno deluje za pico, in deluje za mnoge velike, uspešne znamke, vendar običajno zahteva raven infrastrukture usposabljanja, osebja za nadzor kakovosti in pripravljenosti na izvajanje — vključno s pripravljenostjo dejansko odpovedati pogodbo franšizojemalca zaradi resničnega neuspeha kakovosti, ne le izdajati opozorila — kar resnično neodvisen operater, ki se giblje onkraj petih lokacij, običajno še ni pripravljen zgraditi, in se pogosto ne bi smel hiteti graditi je, preden najprej dokaže model partnerja z deleži pri lokacijah 6 do 8 ali 9.

Nobeden od treh modelov ni tudi trajen, in zaporedje pomeni več kot končna izbira. Lastniki, ki to dobro navigirajo, imajo tendenco začeti z lokacijami v lasti podjetja do 5 ali 6 lokacij, da dokažejo, da sistemi v tej knjigi dejansko držijo pri tem merilu, preidejo na

delnice operativnega partnerja za naslednjih nekaj, ko se kapitalske in vodstveno-pozornostne omejitve začnejo vezati, in šele razmislijo o franšizi, če sploh, ko infrastruktura usposabljanja in nadzora kakovosti resnično obstaja, namesto da bi bila aspiracijska. Skok neposredno na franšizo, ker je najhitrejša-kapital možnost, preden dokažejo, da model drži pod partnerji, ki so še vedno neposredno odgovorni vašim lastnim standardom, je napaka zaporedja, ki stane največ v pici specifično, prav zaradi tega, koliko se kakovost izvedbe razlikuje in kako opazno stranke to opazijo.

Ta teden: če se približujete ali ste presegli 5 lokacij, mapirajte svojo lastno ambicijo rasti glede na Control-Capital Grid pošteno, in če vam je franšiza na mislih, se vprašajte specifično, ali trenutno imate infrastrukturo usposabljanja in nadzora kakovosti, ki jo to poglavje opisuje — ne ali bi se koncept teoretično lahko franšizal, temveč ali bi vi osebno lahko izvajali svoje lastne standarde na nekom, ki poseduje svojo lokacijo neodvisno od vas.

Začetek

- 1 Mapirajte svojo ambicijo rasti onkraj petih lokacij glede na 3 modele Control-Capital Grid poštено.
- 2 Naštejte, kateri kapital lahko realistično financirate samo iz denarnega toka pod rastjo v lasti podjetja.
- 3 Če razmišljate o operativnem partnerju, identificirajte, kateri dokazan vodja lokacije bi lahko prevzel resnične delnice v novi lokaciji.
- 4 Če vam je franšiza na mislih, preverite, ali dejansko imate zgrajeno infrastrukturo usposabljanja in nadzora kakovosti, ne aspiracijsko.
- 5 Zaporedite svoj načrt: najprej dokažite rast v lasti podjetja, nato delnice operativnega partnerja, preden sploh razmislite o franšizi.

POGLAVJE 20

Ostati Neodvisen V Merilu

*Uspeh ni dokončen, neuspeh ni usoden:
pogum, da nadaljujete, je tisto, kar šteje.*

— PRIPISANO WINSTONU CHURCHILLU

Ta knjiga se konča tam, kjer je vsako poglavje tiho kazalo: cilj nikoli ni bil preprosto "več lokacij". Več lokacij je enostavno želeli in enostavno narobe razumeti prav na tiste načine, ki jih je ta knjiga porabila 19 poglavij za opisovanje. Dejanski cilj, tisti, ki je vreden let dela, ki jih zahteva rast na več lokacijah, je bolj specifičen in ga je težje ohraniti: več lokacij, ki še vedno okusijo kot prva, lastnik, ki osebno ne peče vsako noč le zato, da bi preprečil, da bi kakovost zdrsnila, in znamka, ki jo ljudje v vsaki soseski še vedno štejejo za resnično svojo, namesto verige, ki se je slučajno odprla v bližini.

Če obstaja ena ideja, za katero bi želel, da jo odnesete iz te knjige nad vsak poimenovani okvir v njej, je to **First-Site Test**: v katerem koli trenutku vaše rasti, pri katerem koli številu lokacij, se pošteno vprašajte, ali bi stalni gost z vaše prve lokacije, presajen na vašo najnovejšo, prepoznal, kaj je, in kako se z njim ravna. Ne identično na vsak površen način — poglavje 13 je že podalo argument za resnično lokalno fleksibilnost — temveč prepoznavno, nedvomno, kot isti posel, v katerega so se prvotno zaljubili. Vsako orodje v tej knjigi obstaja, da pomaga temu testu še naprej uspešno prehajati, ko raste razdalja med vami in katero koli dano lokacijo. Dan, ko preneha uspešno prehajati tiho, ne da bi kdo odločil, da bi moral, je dan, ko je posel, ki je resnično poskušal ostati neodvisen v merilu, brez da bi to popolnoma nameraval, postal nekaj drugega.

Predstavljajte si lastnico iz uvoda te knjige znova, leta pozneje, ko stoji v kuhinji svoje pete lokacije. Iz stare navade obrne kroglico testa v rokah, isti gib iz tistega hladnega jutra na lokaciji 2. Tokrat se počuti pravilno, ker je bilo zmešano po specifikaciji,

zapisani pri dnevni svetlobi, namesto zaupani spominu, vzhajano na uri, obešeni ob mešalniku, in pečeno s strani picaiola, ki se je povzpел po vsaki stopnici lestvice, ki jo je zgradila namerno. Test še vedno prestane. To je cela knjiga, v eni kroglici testa.

Vsak okvir v tej knjigi služi tistemu enemu cilju iz drugega kota, in ju je vredno videti skupaj kot en sam sistem, namesto 20 ločenih orodij. Copyability Scorecard in Dough DNA Sheet naredita odličnost vaše prve lokacije prenosljivo že na začetku.

Commissary Break-Even in Peel-to-Plate Rate zagotavljata, da lahko vaš model proizvodnje dejansko podpre obseg, ki ga od njega zahtevate, da podpre. Slice Margin Matrix in Channel P&L Per Order ščitita maržo, ki financira vse ostalo. Pizza Site Score in Density-Radius Model zagotavljata, da gradite na resnično trdnih tleh, namesto na razburljivo izgledajoči napaki. Manager Mandate, Pizzaiolo Ladder in Multi-Site Scorecard vam dovoljujejo zaupati ljudem, ki niste vi, po standardu, ki ga lahko dejansko preverite, namesto da le upate. Core-and-Flex Rule in Weakest Site Rule ščitita, kaj znamka pomeni v vsaki soseski, ki se je dotakne. Payback Rule of 24, Growth Pace Rule in Control-Capital Grid zagotavljajo, da rastete v tempu in skozi strukturo, ki jo lahko vzdrži vaš dejanski kapital in dejanska toleranca nadzora. Nobeno od teh orodij ne deluje izolirano skoraj tako dobro, kot deluje skupaj z drugimi — močan Dough DNA Sheet vas ne ščiti pred odpiranjem napačne lokacije, odlična izbira lokacije pa vas ne ščiti pred vodjo, ki deluje brez definiranega mandata.

Rad bi zaključil z vajo petletnega načrtovanja, ker bi morala knjiga, polna tedenskih in mesečnih orodij, tudi pomagati videti

dlje kot le naslednji teden. Zgradite **petletni načrt** skozi 3 poti, pregledovan in prilagajan letno, namesto obravnavan kot fiksni na dan, ko ga napišete. Pot kakovosti: vaše ciljne ravni certifikacije Copyability Scorecard in Pizzaiolo Ladder po vsaki lokaciji, preverjene glede na vaše dejanske izmerjene številke vsako leto, namesto predpostavljene. Pot dobička: vaše ciljno število lokacij, vaše ciljno obdobje odplačevanja na novo lokacijo, ostajajoč discipliniran pri Payback Rule of 24, in vaš ciljni pas uspešnosti Multi-Site Scorecard — ne rabi vsaka lokacija zadeti številke vaše najboljše lokacije, mora pa vsaka lokacija sedeti znotraj definiranega, sprejemljivega razpona od njih. Pot časa lastnika, in trdim, da je to tista, ki jo največ knjig v celoti izpusti, in tista, ki dejansko določa, ali boste ta posel še vedno ljubili čez 5 let: koliko ur na teden preživite na kateri od treh vlog, ki jih lastnik z več lokacijami dejansko igra — praktična proizvodnja in usposabljanje, upravljanje in mentorstvo vaših vodij lokacij, ter strateške odločitve o lokacijah, sistemih in financiranju — in kako želite, da se ta delitev premakne, ko dodajate lokacije, tako da je rast nekaj, kar namerno oblikujete, namesto nečesa, kar vas tiho preoblikuje.

Ponazoritveno bi petletni načrt za lastnika, trenutno pri treh lokacijah, lahko ciljal: 8 lokacij do petega leta, povprečen Copyability Scorecard 20+ na vseh lokacijah (dvig iz trenutnega poštenega povprečja 15), pokritost Pizzaiolo Ladder vsaj dveh picaiolov, certificiranih na fazi-štiri, na lokacijo, obdobja odplačevanja, ohranjena pod 22 meseci pri vsakem novem odprtju, in — pot časa lastnika — namerni premik iz približno 60 % praktičnega/25 % vodstvenega/15 % strateškega časa danes

proti 15 % praktičnemu/40 % vodstvenemu/45 % strateškemu do petega leta, s praktičnim časom, ohranjenim specifično za usposabljanje novih picaiolov skozi lestvico, namesto pokrivanja izmen, ker je to praktično delo, ki se dejansko kopiči, namesto dela, ki le zapolni luknjo za eno noč.

Lastniki, ki zgradijo nekaj resnično vrednega imeti pri petih, šestih, sedmih lokacijah, delijo eno lastnost bolj kot katero koli drugo: nikoli ne nehajo obravnavati testa svoje prve lokacije, standardov svoje prve lokacije, kot dejanske definicije posla, ne glede na to, koliko lokacij, vodij ali sistemov se doda nad njo. Rast, dobro izvedena, je disciplina zaščite te definicije na vse večji razdalji od sebe — ne opuščanje je za nekaj večjega, in ne ostajanje tako majhno, da tisto, kar ste zgradili, nikoli ne doseže ljudi v naslednji soseski, ki bi ga resnično ljubili, če bi kdaj dobili priložnost, da ga poskusijo.

Ta teden, in resnično za prihajajoče leto: napišite svoj lastni petletni načrt skozi poti kakovosti, dobička in časa lastnika, z resničnimi številkami na vsaki, in postavite datum v svoj koledar 6 mesecev od zdaj, da preverite svoje dejanske številke glede nanj — načrt, ki ga nihče ne obišče znova, je le lep dokument, posli v tej knjigi, ki so dejansko prišli tja, kamor so želeli, pa so bili vodeni s strani lastnikov, ki so svoj načrt obravnavali kot delovni dokument, ne spominek.

Ta Teden

1

Izvedite First-Site Test pošteno na svoji najnovejši lokaciji prav zdaj, osebno, če lahko.

2

Napišite svoj petletni načrt skozi poti kakovosti, dobička in časa lastnika z resničnimi številkami na vsaki.

3

Izračunajte svojo trenutno delitev praktičnih, vodstvenih in strateških ur, in postavite ciljno delitev za peto leto.

4

Naštejte, kateri poimenovani okvir iz te knjige še niste dejansko zapisali za svoj lasten posel, in začnite tam.

5

Postavite datum v svoj koledar 6 mesecev naprej, da preverite svoje dejanske številke glede na načrt.

Slovarček

Copyability Scorecard	Poštena ocena, koliko od uspeha vaše prve lokacije dejansko živi v pisnih sistemih, v primerjavi z vašo lastno vsakodnevno prisotnostjo.
Dough DNA Sheet	Pisna specifikacija za vaše testo: hidracija, okna fermentacije in logistika hladnega vzhajanja, ohranjena identična na vsaki lokaciji.
Commissary Break-Even	Izračun števila lokacij, ki pokaže, kdaj osrednja proizvodnja testa postane cenejša od izdelovanja testa svežega na vsaki lokaciji.
Peel-to-Plate Rate	Pice-na-uro skozi peč, trda meja zmogljivosti lokacije ne glede na to, koliko miz ali voznikov ima.
Slice Margin Matrix	Tabela marže na pico, uporabljena za ohranjanje kratkega menija in zaščito dobička, ko veriga raste čez lokacije.
Channel P&L Per Order	Pravi dobiček enega naročila, razčlenjen po kanalu izpolnitve (dostava platforme, lastna dostava, prevzem), po proviziji in embalaži.

Density-Radius Model	Metoda za postavljanje radija dostave po gostoti naročil na poštno številko, namesto po surovi razdalji od lokacije.
Fifteen-Minute Box Test	Test embalaže, ki preveri, ali pica še vedno prispe pravilno po tipičnem času potovanja dostave.
Pizza Site Score	Model ocenjevanja za kandidatsko lokacijo, ki pokriva gostoto prebivalstva, peš promet, konkurenco in oskrbo s komunalnimi storitvami.
Manager Mandate	Pisna definicija, kaj lahko vodja lokacije odloči sam, in kaj še vedno potrebuje lastnika, na vsaki fazi rasti.
Pizzaiolo Ladder	Pot spretnosti od raztezanja do peke do lopatice, s časovnimi in kakovostnimi standardi na vsaki stopnici, uporabljena za usposabljanje brez odvisnosti od enega zvezdnega kuharja.
Single-Source Risk Score	Ocena, kako izpostavljen je posel, ko ima ena sestavina (običajno mocarela) le enega dobavitelja.
Core-and-Flex Rule	Načelo, da znamka ohranja majhno, fiksno jedro na vsaki lokaciji, medtem ko dovoljuje definirano, omejeno lokalno fleksibilnost.

Multi-Site Scorecard	Tedenski list primerjave (pice na delovno uro, odpadek testa, čas dostave, strošek sira, ocena mnenj), uporabljen za pošteno primerjanje lokacij.
Payback Rule of 24	Palcevo pravilo za to, koliko mesecev naj bi trajalo, da se naložba nove lokacije odplača, preden se odpre naslednja lokacija.
Weakest Site Rule	Disciplina popravljanja najslabše delujoče lokacije, preden se odpre nova, saj ena slaba lokacija vleče navzdol ocene celotne znamke.
Five-System Rule	Minimalni skupni sistemi (POS, recepti, razpored, nabava, knjigovodstvo), ki jih potrebuje neodvisen posel s petimi lokacijami, ne da bi zgradil sedež podjetja.
Control-Capital Grid	Okvir za tehtanje modelov rasti (v lasti podjetja, partner-operator, franšiza) glede na to, koliko nadzora in kapitala vsak ohranja.
First-Site Test	Vprašanje, postavljeno pred vsako širitvijo: ali bi ta nova lokacija še vedno okusila in se počutila kot prva, ki jo stalni gost že ljubi?

O avtorju

Thibault Van de Sompele je ustanovitelj HappyChef, platforme za rezervacije in operacije za restavracije in hotele. Živi in dela v Essnu, Belgija, kjer ima HappyChef svoj sedež. Dosegljiv je na thibault@happychef.cloud. </content>