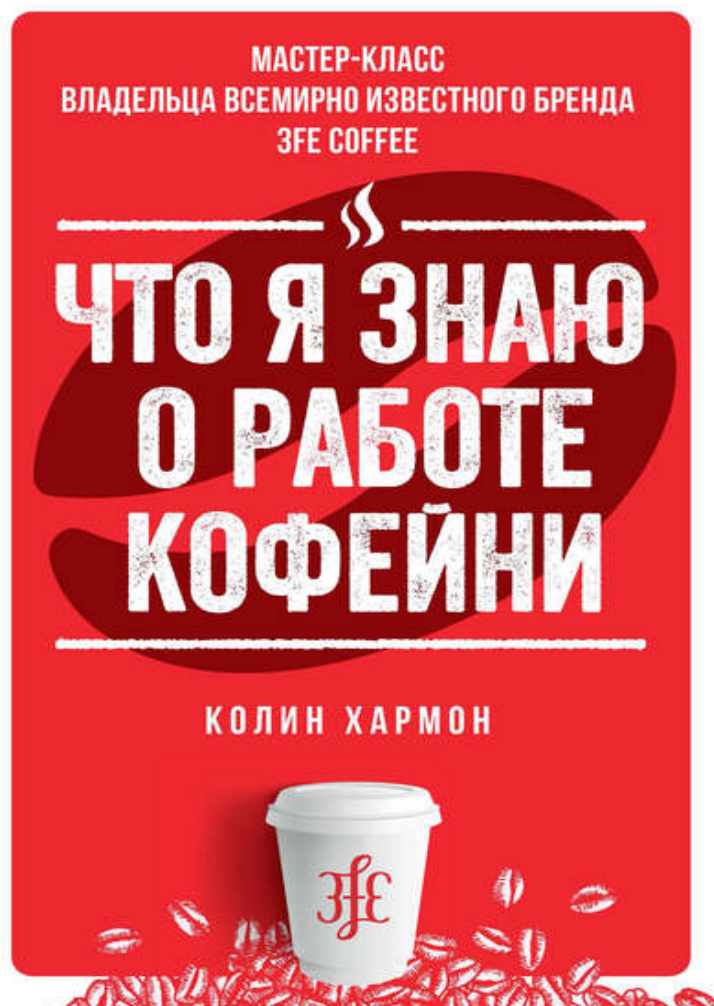


Колин Хармон

Что я знаю о работе кофейни



Ошину, человеку, который ворочает глыбы

© Colin Harmon, 2017

© Гутман Т. Ю., перевод на русский язык, 2018

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2018

Азбука Бизнес®

* * *

Введение

Я написал эту книгу не только для тех, кто хочет открыть кофейню, но и для тех, кто уже сделал это. Начиная свой бизнес, вы чувствуете себя одиноко, и по своему опыту я знаю, что труднее всего просить советов, когда они нужны вам позарез. Надеюсь, что на любом этапе пути вам будет полезно почитать об успехах, зловключениях и уроках, о которых пойдет речь ниже.

Хочется верить, что эту книгу прочтут и те, кто не планирует открывать кофейню, а просто интересуется этой темой. Мне всегда нравились книги о людях разных профессий, будь то альпинисты, банковские служащие,

повара или футболисты. Подробности их повседневной жизни воодушевляют и мотивируют меня, хотя я занимаюсь совершенно другим делом. Работая над книгой, я ориентировался на широкую аудиторию, и, если она сможет привлечь внимание не только инсайдеров кофейной индустрии, но и других людей, я буду считать, что моя затея удалась – независимо от числа проданных экземпляров.

Я еженедельно встречаю трех-четырех человек, которые хотят открыть кофейню, и беседа с ними зачастую принимает довольно странный оборот. Многие из них никогда не занимались бизнесом и не имеют опыта работы в ресторанной сфере, но при этом полны решимости уволиться и открыть собственное кафе. Добиться успеха в индустрии гостеприимства очень непросто – а без опыта и подавно, но, видимо, в кофе есть нечто такое, что притягивает людей.

Я много раз видел, как мечта открыть свою кофейню оборачивалась кошмаром, который может сломить человека, лишит его сил и оставить без выбора. Это весьма капризная сфера, где приходится постоянно бороться, чтобы удержаться на плаву, и, если вы потерпите фиаско, всегда найдутся новые желающие попытаться счастья.

Сначала я хотел назвать книгу «Как управлять кофейней», но почувствовал, что такое название будет неточным, и изменил его. Я решил написать о моем субъективном восприятии, о моем опыте и о критериях, которые я применяю в своей работе наряду с более объективными стандартами, приемлемыми для большинства из нас. Каждый день я учусь чему-то новому, поэтому предпочитаю говорить не о том, как должны выполнять свою работу вы, а о том, что умею делать я сам.

Временами я чувствовал себя как на исповеди и, просматривая старые счета, письма и посты в блоге, чтобы восстановить ход своих мыслей, я часто испытывал сожаление. Хотя теперь мой бизнес – *3fe Coffee* – стал всемирно известным брендом, мне тяжело вспоминать, как все начиналось, поскольку я возвращаюсь во времена, когда мне, моей семье и моим друзьям пришлось очень нелегко, и открываю для себя много горьких истин.

Однако, несмотря на все это, кофейня – прекрасный способ зарабатывать на жизнь. Эта работа связана с общением, и я благодарен ей за то, что ежедневно встречаюсь с множеством самых разных людей. Мы часто говорим, что от решения любой проблемы нас отделяет всего один клиент, поскольку среди тех, кто пьет наш кофе, есть хотя бы один представитель любой профессии.

Я считаю, что мне повезло добиться многого, и никогда не принимал свой успех как должное. Оглядываясь назад, я вижу, как часто умудрялся чудом избежать беды, и, даже если мои советы принесут пользу лишь горстке людей, я буду счастлив, что поделился опытом.

Я не собираюсь отговаривать тех, кто планирует открыть кофейню, однако настоятельно рекомендую хорошенько обдумать то, что вас ожидает. Что до меня, я не променяю свою работу ни на какую другую, но прекрасно понимаю, что мой личный опыт вполне мог бы обернуться совсем по-иному.

Сегодня среди бизнес-гуру модно рассуждать о том, что лучший способ научиться управлять собственным делом – это потерпеть неудачу. Неудача в бизнесе стала чем-то вроде обряда инициации, ею гордятся как знаком отличия, и в известной степени я понимаю плюсы обучения на своих ошибках. И все же я скажу вам вот что: успех для предпринимателя куда полезнее, чем провал. Если вы можете добиться успеха с первого раза и избежать горьких уроков, которые преподносит неудача, делайте так всегда.

Кофейный бизнес – весьма увлекательное занятие, и я благодарен судьбе за то, что избрал этот путь. Это яркая, динамичная и многогранная сфера, у которой могут поучиться многие отрасли, и в ее основе лежит одна простая вещь – гостеприимство.

Колин Хармон

8 декабря 2016 года

Мои кафе

Кафе № 1: фойе Twisted Pepper

Это была наша первая кофейня – мы открыли ее 5 декабря 2009 года в фойе ночного клуба Twisted Pepper на Миддл-Эбби-стрит в Дублине. В нашем распоряжении было от силы двадцать квадратных метров, на которых можно было рассадить человек двенадцать, – впрочем, тогда я вряд ли сумел бы обслужить более трех клиентов одновременно.

Все стойки были на колесах, что позволяло нам убирать свое заведение на ночь. Четыре раза в неделю мы прятали эспрессо-машину в шкаф для посуды и уносили столы и стулья, чтобы освободить место для молодежи, которая собиралась потусить в клубе. Придя поутру, мы нередко обнаруживали разбитое стекло, лужи пива, окурки, а порой даже трусы или бюстгалтер, брошенные где-нибудь в углу.

Я заправлял делами практически в одиночку, но у меня была пара помощников, которых я нанял на полставки. В лучшие дни мы продавали около 150 чашек, но едва ли это кафе было жизнеспособным предприятием, которое позволяет нанять более одного работника. Люди часто говорили, что из этого ничего не выйдет, и, хотя я соглашался с ними, я знал, что действую правильно. Моя основная цель состояла не в том, чтобы получать прибыль (впрочем, нельзя сказать, что у меня был выбор), – я изучал рынок в Дублине, где на тот момент почти не был представлен спешелти-кофе^[1]. Я хотел построить свою репутацию на высоком качестве кофе и безупречном сервисе и создать пусть небольшой, но прочно стоящий на ногах бренд.

Кафе № 2: Twisted Pepper

В мае 2010 года мы решили перебраться из фойе Twisted Pepper в более просторное помещение бара. Там были уютные кабинки с диванчиками для гостей, посудомоечная машина и практически все удобства (включая туалет!). Сначала в нашей новой обители было пустовато – казалось, что теперь у нас много лишнего места, но со временем наше заведение стало

привлекать больше людей, бизнес начал развиваться, и у нас появились новые работники.

Именно после этого мы стали превращаться в рентабельный бизнес и спустя некоторое время занялись оптовыми продажами при поддержке Стива Лейтона, основателя и владельца Has Bean Coffee. Кроме того, мы организовали курсы, начали устраивать различные мероприятия и формировать сообщество вокруг 3fe.

Разумеется, место, где мы обосновались, имело свои минусы, и я никогда не забуду тот день, когда участники студенческой вечеринки в Twisted Pepper опрокинули дорожный бойлер – персонал любовно называл его «чайником за три тысячи евро» – и отплясывали вокруг него до утра.

Моим любимым днем в то время была суббота, когда в клубе одновременно работали книжная лавка, магазин одежды и парикмахерская и проходили поэтические чтения. Аудиосистема была в нашем распоряжении, мы включали музыку, и наш кофе шел нарасхват у любителей шопинга – к нам всегда стояла длинная очередь. Подобного не было нигде в Дублине.

Мы закрыли это кафе в январе 2013 года, когда начали готовиться к открытию нового заведения и уже знали, что скоро у нас появится свой обжарочный цех. Я продал наше оборудование Тому Стаффорду, в то время моему управляющему, и он продолжал успешно развивать наш бизнес, создав собственное кафе под названием Vice Coffee. Теперь это одно из моих любимых мест, куда я с удовольствием захожу выпить кофе.

Кафе № 3: Гранд-Кэнэл-стрит

В сентябре 2011-го мы открыли кофейню на Гранд-Кэнэл-стрит – в то время это была довольно странная часть города. Все знали, где находятся Пирс-стрит и Маунт-стрит, но наша улица, которая находилась между этими двумя, была чем-то вроде призрака.

Здание, которое мы облюбовали, имеет необычную форму – я обожаю угловые дома, – и судьба привела меня к тому единственному, которое было мне по карману и при этом подходило по всем статьям. У него весьма внушительный фасад, но сзади оно неуклюже сужается, а две колонны нарушают непрерывность пространства. Кухня в подвале имеет те же размеры, что и само кафе, и для нас она, пожалуй, великовата, но для других целей это помещение не годится. На втором этаже находится офис – там в свое время мы строили планы организации оптового бизнеса и разрабатывали программы обучения, а сегодня там стоит мой стол и вращающееся кресло.

Хотя мы набирали темп медленно, я всегда чувствовал, что эта улица – важная городская артерия: по ней люди добирались в центр, а вокруг было достаточно небольших офисов и жилых домов. Кроме того, она была удобным местом для деловых встреч, где можно без проблем припарковать машину.

По мере того как наш бизнес развивался, улица делалась все более популярной и оживленной. Неподалеку от нашей кофейни появились офисы

Facebook, Stripe, Google, Twitter и LinkedIn, а вокруг открылись многочисленные кафе, бары и рестораны.

Если поначалу с обслуживанием посетителей легко справлялись два человека, то теперь в часы пик нам требуется до десяти работников. В самые напряженные дни мы продаем немногим меньше 500 чашек кофе, и продажи растут из года в год.

Сегодня Гранд-Кэнэл-стрит – многолюдная улица, и мы привыкли считать ее своим домом. Я надеюсь, что мы останемся здесь навсегда, и горжусь тем, чего мы достигли, обосновавшись в неуклюжем доме на углу.

Кафе № 4: Сассекс-Террас

Вдохновленный примером эспрессо-баров, которые я видел в Италии и Австралии, я начал подыскивать место для заведения, где можно продавать кофе навынос. Сперва я посматривал в сторону центра, но в итоге выбрал старый гараж на зеленой городской окраине – рядом с тем же каналом, но на несколько мостов выше по течению.

Теперь здесь находятся эспрессо-бар и магазин, где можно купить кофе в зернах, а также всевозможное оборудование и принадлежности для приготовления кофе. Здесь же расположен демонстрационный зал, где выставлены многочисленные эспрессо-машины и кофемолки, которые мы продаем.

У нас сложился круг лояльных клиентов, и хотя это заведение вряд ли выйдет на тот же оборот, что и другая кофейня, оно приносит не меньше прибыли, поскольку управлять им очень просто. Кроме того, здесь мы тестируем и доводим до ума идеи, которые помогают повышать качество нашей работы.

Все наши кафе носят название 3fe, поэтому в разговоре мы обычно просто называем адрес заведения – «Гранд-Кэнэл-стрит» и т. д.

С чего начать? Устройтесь на работу

Получив степень бакалавра в университете, я нашел работу в финансовой сфере. Точнее, я работал в инвестиционных фондах. Хотя эта работа была стабильной и надежной, я быстро понял, что она не для меня. Пока мои коллеги корпели над сводными ведомостями, изучали публикации в Financial Times и следили за лентой новостей Bloomberg, я отчаянно пытался заставить себя заниматься делом, которое мне совсем не нравилось.

На дворе стоял 2007 год, экономический бум в Ирландии был в самом разгаре, и финансовый сектор находился в центре событий. В отличие от старших поколений многие ирландцы моего возраста – особенно те, кто принадлежал к среднему классу, – имели возможность отправиться на год путешествовать за рубеж: в Австралию, Юго-Восточную Азию или Южную Америку. Для моих сверстников это стало обычным делом. Когда те, кто побывал за границей, возвращались в Ирландию, работодатели часто встречали их с распростертыми объятиями, и порой им удавалось

устроиться на прежнее место на лучших условиях – настолько востребованы были квалифицированные кадры.

Хотя возможность попутешествовать выглядела соблазнительно, я не спешил увольняться. Мне не слишком нравилась идея провести год за рубежом, поскольку я знал, что потом мне придется вернуться на прежнее место. И все же я взял отпуск на год, но вместо поездки в Австралию или Азию решил посвятить это время поискам дела, которое придется мне по душе.

Уже тогда я знал, что это будет нечто связанное с едой или напитками – но и только. Я мечтал обзавестись собственным рестораном или закусочной, но не предпринимал никаких серьезных шагов в этом направлении. Когда мы с женой отправлялись в отпуск, мы частенько коротали время за бутылкой вина или чашечкой кофе где-нибудь на тихой улочке в европейском городке, и такие посиделки непременно заканчивались моими рассуждениями о том, как «однажды я открою собственное заведение».

Я принял решение окунуться в индустрию гостеприимства и очень быстро столкнулся с ее жесткими реалиями. Внезапно я обнаружил, что моя зарплата не составляет и половины той суммы, что я получал на прежнем месте. Но я понимал, что, если упущу эту возможность и не дам волю страсти или драйву, которые подталкивали меня к воплощению мечты, я никогда не открою собственное заведение.

Понадобилось два года, чтобы понять, чем именно я хотел бы заниматься, и прошло еще четыре года, прежде чем размер моей зарплаты начал приближаться к сумме, которую я получал ранее. Однако, как только я открыл свое кафе и начал заниматься тем, что мне нравилось, я почувствовал себя счастливым. Конечно, мой рабочий день стал гораздо длиннее, я зарабатывал гораздо меньше, чем прежде, и потерпел несколько серьезных поражений на новом пути, но в целом я был куда больше доволен жизнью.

Сегодня, когда ко мне обращаются люди, которые хотят открыть кофейню, но не имеют опыта работы в индустрии гостеприимства, первое, что я им советую, – устроиться в кафе или ресторан, прежде чем бросаться в омут с головой. К сожалению, при этом я часто натываюсь на недоуменный взгляд – немало тех, кому такая работа кажется унижительной.

Если вы планируете открыть кофейню, имейте в виду, что реальность радикально отличается от ваших представлений – и она далеко не так радужна, как вам кажется. Каждый день будет приносить хлопоты – среди прочего вам придется мыть туалеты, чинить розетки, прочищать засорившиеся раковины и делать массу других вещей.

Если у вас нет опыта работы с едой и напитками, не унывайте. Мне посчастливилось поработать в самых разных кафе и ресторанах Дублина, но, возможно, вас утешит тот факт, что ни в одном из них я не варил кофе.

Оглядываясь назад, я понимаю, что решение устроиться на работу в этой сфере было самым важным из всех, что я принял на пути к созданию кофейного бизнеса. Беседуя с будущими владельцами кафе, я слышу от них

самые разные отговорки, которыми они объясняют свое нежелание идти на подобный шаг. Я приведу эти доводы ниже и объясню, почему они несостоятельны.

Я не могу допустить, чтобы мои доходы упали

Если вы в конечном счете откроете собственное заведение, скорее всего, вы какое-то время не будете зарабатывать вообще – пока не накопите определенный опыт и знания. Куда разумнее поучиться у кого-то другого, пока на вас не давит груз ответственности, – и за эту возможность вам к тому же будут платить деньги.

Я найму тех, кто в этом разбирается

Идея неплохая, но, если у вас нет серьезного стартового капитала, осуществить ее не так-то просто. Нелегко окупить даже собственный труд, а найти людей, которые будут болеть за ваше дело так же, как вы сами, невероятно сложно. Кроме того, мне известны случаи, когда владельцы бизнеса становились заложниками специалистов, которые знают, что без них все развалится. Иногда люди вынуждены уже на старте отказываться от доли в собственном бизнесе, поскольку у них не хватает денег, чтобы оплатить услуги таких специалистов, а это – в лучшем случае – вносит в процесс сумятицу. Если вы получите нужный опыт и навыки, вам будет проще обучать и мотивировать своих работников – и ладить с ними.

Я слишком стар, чтобы работать в кафе

Среди тех, кто обращается ко мне за советом, много людей в возрасте «30+», которые уже достигли определенных успехов в другой области. Обычно они сразу отбрасывают предложение поработать в кофейне, полагая, что это удел студентов и молодежи. Забавно, что при этом они собираются работать в собственном кафе – если и когда оно откроется, но считают это занятие куда более «гламурным», чем точно такая же работа по найму. Кроме того, не забывайте, что, когда ваш бизнес встанет на ноги – если вы сумеете добиться успеха, – вы будете еще старше.

Я не хочу работать в этой сфере

Да, мне приходится слышать и такое. В письменном виде эти слова выглядят еще более нелепо, но нередко я сталкиваюсь с людьми, которые отказываются работать в индустрии гостеприимства – просто потому, что им этого не хочется. Но если вам не нравится эта работа, зачем открывать свою кофейню? Этот вопрос может показаться банальным, но он очень серьезный. Я вижу много людей, которым по душе идея обзавестись собственным кафе, но, как только дело доходит до повседневной работы, они понимают, что ненавидят это занятие. Не относится ли это и к вам?

Трудно ли это?

К сожалению, это очень трудно. Есть много людей, у которых было больше денег, опыта, способностей и умений, чем у вас или у меня, и все же они разорились. На пути к успеху нужно использовать все возможности, и, если вы приобретете некоторый опыт, вы будете знать, что делать, когда на пороге появится первый клиент. Обычно люди сразу понимают, придут они к вам еще раз или нет.

Чему я смогу научиться?

Довольно многому. Моим первым местом работы был McDonald's на Графтон-стрит в Дублине, и у некоторых это вызывает усмешку. В то время это был ресторан с самой высокой загрузкой в стране, и я был крохотным винтиком этой невероятной машины. Именно здесь я приобрел неоценимый опыт, подобного которому не получил бы ни в каком другом месте. Я усвоил, как важно быть организованным и стараться предусмотреть любую случайность. Несколько лет я проработал в барах, кафе и ресторанах и в каждом осваивал приемы, методы и маленькие хитрости, которыегодились мне, когда я начал свое дело.

Если ни один из этих доводов не вызывает у вас желания сделать решительный шаг, думаю, свою роль здесь играет прокрастинация. Устройтесь на работу в кафе, и это заставит вас действовать и двигаться вперед.

Мой бизнес-партнер по 3fe, Стив Лейтон, – всемирно известный обжарщик кофе, основатель британской компании Has Bean Coffee. Has Bean стала одним из инициаторов движения за спешелти-кофе в Европе и Великобритании, она же запустила уникальный сервис рассылки кофе по подписке – In My Mug. Стив обжаривает кофе для лучших бариста во всем мире, закупает его у самых надежных производителей и является признанным авторитетом практически во всем, что так или иначе связано с кофе.

Однако большинство не знает, что первым шагом Стива в мир кофе была маленькая кофейня в глухом переулке сонного городишка Стаффорд в Западном Мидленде. Он довольно быстро понял, что не хочет управлять кофейней, но этот опыт помог ему открыть Has Bean Coffee и стать одним из лучших обжарщиков на свете.

В свое первое заведение Стив вложил довольно скромную сумму: он нашел недорогое помещение и заключил краткосрочный договор аренды. Когда срок истек, он закрыл кафе и занялся обжаркой кофе, не оглядываясь назад. Делая решительный шаг, не обязательно пускаться в авантюры, успех на этом этапе тоже не главное, но полученный опыт станет благодатной почвой для создания кофейного бизнеса.

Если в итоге вы возненавидите эту работу, это поможет вам избежать проблем и сэкономить массу времени и денег. Мне вспоминается история человека, который потратил полгода, пытаясь наладить работу собственной кофейни. Оказалось, что реалии этого бизнеса, требующего ежедневного упорного труда, выводят его из себя. Подобное случается, хотя и не так часто. Чтобы обойтись малой кровью и дать задний ход, пока вы не

растранили целое состояние и не поломали себе жизнь, воспользуйтесь моим советом.

Здания & помещения

Выбор места

Именно этот этап удерживает большинство людей от попыток открыть собственное заведение, и именно с ним связаны вопросы, которые задают мне чаще всего. Хотя за годы работы я узнал об этом немало, мне по-прежнему очень сложно давать советы по этой проблеме. Разумеется, есть определенные правила, которые я изложу ниже, но при выборе места всегда есть элемент везения, и нельзя оценить все плюсы и минусы локации, пока вы не откроете двери для посетителей.

Лучший совет, который я могу вам дать, – составьте подробный список своих требований. Это поможет понять, чего вы хотите на самом деле. Будет ли ваше заведение большим или маленьким? Хотите ли вы, чтобы оно находилось в деловой части города? Нужна ли вам кухня? Дать ответы на такие вопросы – важный этап поиска места, поскольку первым делом надо определиться, что вы ищете.

Я открыл свое первое кафе в помещении ночного клуба, которое я использовал днем. Когда я искал место для второй точки, я был готов к самым разным вариантам. Если бы я нашел большой ресторан с просторной кухней, думаю, я бы осилил и его. Попадись мне небольшое помещение в деловом квартале, я бы открыл отличный эспрессо-бар и продавал кофе навынос. Я был готов управлять самыми разными заведениями, поэтому составил три разных списка требований.

	Кафе № 1	Кафе № 2	Кафе № 3
Посадочные места	5	20	60
Локация	Деловой центр	Город	Пригород
Еда	Закупки	Маленькая кухня	Полноценная кухня
Персонал	2–3	3–6	6–10
Арендная плата	€20 000 в год	€40 000 в год	€50 000 в год
Площадь	30 м²	50 м²	150 м²
Оборот	€12 000 в неделю	€20 000 в неделю	€40 000 в неделю
Оборудование	€20 000	€40 000	€100 000
Чашек в день	600	500	400
Средний чек	€4,50	€9,50	€16,50

Эти три варианта – эспрессо-бар, маленькое кафе и большая кофейня. Я знал, что любой из них мне по плечу, но определил их специфику и набросал для каждого отдельный бизнес-план – это помогло мне разложить все по полочкам.

Если вы сделаете то же самое, возможно, вы поймете, что один из вариантов вам совсем не нравится или что у вас нет средств или ресурсов для запуска такого бизнеса. Определившись с общей идеей, вы будете куда лучше подкованы, когда найдете место.

Что вы ищете?

Первым делом решите, что именно вы ищете. Это зависит от многих факторов, но обычно они сводятся к следующим:

1. Набор навыков.
2. Опыт.
3. Денежные средства.
4. Бизнес-идея.

Два первых критерия относятся не только к вам, но и к будущей команде или к людям, которые могут прийти вам на помощь. Если вы не слишком хорошо знакомы с работой кухни и не можете привлечь профессионала, нет смысла искать кафе с большой кухней: затраты на ее оснащение и аренду будут слишком высоки, а отсутствие необходимых навыков не позволит вам использовать ее преимущества.

Хотя у меня за плечами было несколько лет опыта, открывая свое первое кафе, я был еще не вполне готов руководить персоналом, организовать

работу кухни или решать деловые вопросы. Поэтому я решил, что лучшим вариантом будет маленькая кофейня. В то время меня страшно расстраивало, что предел моих возможностей ограничен. Теперь я понимаю, что принял правильное решение, – это кафе стало для меня песочницей, где я мог приобрести нужные навыки и обкатать то, что хотел предложить рынку.

Если у вас достаточно средств, специфику ваших умений и опыта можно оставить в стороне, но надо понимать, во что вы ввязываетесь. Я видел, как люди, у которых полно денег, тратили огромные суммы, чтобы научиться управлять большим заведением, прежде чем им удавалось наладить дело. Если такой путь вас устраивает, дерзайте. В противном случае есть смысл прощупать почву, открыв небольшое кафе, которое позволит вам не спеша разобраться в том, что вы делаете.

Последний критерий – бизнес-идея – оказывает огромное влияние на ваш выбор, но меня поражает, как часто люди, открывая кафе, упускают это из виду. Помню, как друг моего друга, собираясь открыть пекарню, несколько раз обращался ко мне за советом. При пекарне, обслуживающей оптовиков, он решил создать небольшое кафе. Казалось бы, идея прекрасная, но, если задуматься, станет ясно: очень трудно найти место, которое подходит и для оптовой пекарни, и для кафе с большой проходимостью.

Он нашел недорогое помещение для пекарни в промзоне за городом, и это было вполне разумно. К несчастью, он не желал расставаться с идеей открыть кафе, хотя место совершенно не годилось для этой цели. Он потратил уйму денег, обустроявая кафе в этой глуши, и получил заведение, которое в лучшем случае продавало три чашки кофе в день. Через несколько месяцев ему пришлось продать оборудование для кофейни за полцены.

Бизнес-идея или бизнес-модель?

Планируя новый бизнес, важно рассматривать свое предприятие не только как бизнес-идею, но и как бизнес-модель. Два этих понятия взаимосвязаны, но имеют разный смысл.

Бизнес-идея – это общее представление о том, как работает ваш бизнес. Это поверхностное описание, которое позволяет привлечь людей, но не гарантирует жизнеспособности. Есть тысячи предприятий, в основе которых лежат блестящие идеи, – они вызывают всеобщую симпатию, но не зарабатывают ни цента.

Бизнес-модель – это механизм, с помощью которого ваш бизнес зарабатывает и накапливает денежные средства. Очень часто создатели компаний так увлечены своей бизнес-идеей, что забывают подумать о том, смогут ли они зарабатывать деньги.

Хуже того, отличные бизнес-идеи со скверными бизнес-моделями так часто получают горячую поддержку окружающих, что люди думают: «Мне это тоже по силам» – и принимают опрометчивые решения, не учитывая финансовую сторону дела.

Возьмем историю с чатни, так хорошо знакомую ирландцам. Из года в год я наблюдаю, как по неведомым мне причинам появляются все новые и новые компании, которые продают чатни. На первый взгляд это прекрасная бизнес-идея. Чатни пользуется популярностью, у него длительный срок хранения, его легко приготовить, можно сравнительно недорого наладить производство, и есть производители, которые будут выпускать его для вас за весьма скромное вознаграждение, – вам останется позаботиться лишь об упаковке и брендинге. Можно предложить людям попробовать ваш продукт, и, если он им понравится, они наверняка будут его покупать.

Однако такая схема не работает как бизнес-модель. Проблема в том, что, если я куплю у вас банку чатни (а я это сделаю, поскольку обожаю чатни), я уберу ее в шкаф, где она пролежит в лучшем случае полгода. По моим прикидкам, я трачу на чатни примерно 5 евро в год, и это немало, поскольку я знаком с парнем, который его выпускает, и мне нравится его бизнес-идея.

Сравним эту бизнес-идею с другой, более прозаической: продажа салфеток. Предположим, у меня есть доступ к фабрике, которая производит салфетки где-нибудь в Юго-Восточной Азии. Она готова поставлять мне неограниченное количество салфеток, которые я могу продавать с прибылью 90 %. Производитель готов предоставить кредит на льготных условиях и оплатить доставку, а мне удалось найти оптовика, который за символическую плату обеспечит складское хранение и сбыт моего товара. Таким образом, сидя за компьютером, я без труда получаю выход на рынок и огромное количество покупателей.

И вот в пятницу вечером в пабе я рассказываю друзьям, что хочу импортировать и продавать салфетки. Большинству моих собеседников эта идея покажется ужасно скучной, и едва ли кто-то похвалит меня за оригинальность мышления. Манящий мир стартапов тянется к идеям, которые производят переворот в сознании, но моя к ним явно не относится.

Однако это весьма надежная бизнес-модель, которая сразу начнет приносить прибыль – если все сложится надлежащим образом.

Главный вывод из сказанного – не заикливайтесь на революционных или уникальных идеях. Куда важнее продумать, как обеспечить стабильное развитие бизнеса. Есть много превосходных инструментов для разработки бизнес-модели, которые помогут вам оценить жизнеспособность вашего предприятия, но больше всего мне нравится канва бизнес-модели, созданная Александром Остервальдером. В интернете есть немало видеороликов, которые рассказывают о преимуществах этого инструмента, и именно его я использую постоянно – как для планирования, так и для диагностики.

Поддавшись искушению, вы подобно тысячам людей можете открыть прекрасное кафе с ужасной бизнес-моделью. Если вы думаете лишь о привлекательных аспектах бизнеса, но плохо представляете его финансовую сторону, настоятельно рекомендую вам воспользоваться одним из инструментов для построения бизнес-модели, которая наполнит вашу идею реальным содержанием.

Когда люди постоянно рассуждают о картинах на стенах, джазовых бранчах, мягких диванах и вечеринках с участием местных бардов, меня начинает тревожить мысль о том, на что они рассчитывают. Все эти идеи прекрасны, но стабильный бизнес на них не построишь.

Попробуйте вместо этого сосредоточиться на более осязаемых вещах, которые можно планировать и измерять количественно:

- затраты на создание;
- поставщики;
- эксклюзивные поставщики;
- основные виды деятельности;
- ожидаемые потоки поступления доходов.

Все это поможет вам отбросить романтический флер и получить объективное и реалистическое представление о своем бизнесе. У вас появится надежный фундамент, на котором можно строить дело своей мечты.

Большое или маленькое?

С годами я пришел еще к одному выводу – кафе должно быть либо большим, либо маленьким, потому что управлять промежуточными вариантами гораздо сложнее. Наше основное кафе на Гранд-Кэнэл-стрит вмещает 35 человек в часы пик, и его работу обеспечивает команда из девяти человек.

В этом заведении всегда оживленно, и оно приносит хорошую прибыль, но нас ограничивает число посадочных мест. С годами я понял, что те же девять работников могли бы успешно обслуживать кафе на 60 человек – без привлечения дополнительного персонала, но, если их будет восемь, они не справятся даже с нынешним кафе.

Не менее показательным в этом отношении наше второе кафе на Сассекс-Террас – по сути, это эспрессо-бар, где продается кофе навынос. Он дает более трети общих поступлений, при этом его обслуживают всего два человека. Этот эспрессо-бар никогда не выйдет на те же обороты, что и первое кафе, но в ближайшие годы, вероятно, будет более рентабельным – за счет более эффективной работы персонала. В перспективе мы планируем открытие новых кафе и теперь знаем, что это будут заведения либо на 50 и более посадочных мест, либо на 10 и менее.

Проходимость

Именно о проходимости большинство думает в первую очередь, хотя она вовсе не гарантирует успеха. Я часто вижу, как люди с кликерами в руках считают прохожих там, где помещения сдаются в аренду, – чтобы оценить загрузку будущего заведения. Однако не стоит надеяться, что торговля пойдет бойко, если вы откроете кафе в оживленном месте: ведь рядом появится множество других точек, владельцы которых рассуждают так же, как вы.

Если вы нашли место с высокой проходимостью, наверняка клиентов там уже обслуживают ваши конкуренты. Если это не так, беритесь за дело, но сначала задайте себе вопрос, в чем причина такой ситуации. Нет ли в этом районе маргинальной публики? Не мешают ли вашей работе ограничительные законы и правила? А может быть, здесьлюдно только в часы пик?

Если таких проблем нет, вы вытянули счастливый билет, но важно, чтобы ваш бизнес учитывал нужды конкретного потребителя, который придет в ваше заведение. Те, кто спешит на работу, предпочитают купить кофе с собой и иногда прихватить круассан или булочку, поэтому быстро с официантами в этом случае – не лучший вариант.

Бизнес, созданный с таким прицелом, может стать весьма прибыльным, но вы должны понимать, что это скажется на имидже вашего заведения. Если вы грезили об уютном кафе с изящными тарелочками и теплой атмосферой, вам вряд ли удастся осуществить эту мечту на оживленной улице, где люди хотят что-то купить на бегу.

Открыть кофе-бар, торгующий навынос, – задача совсем иного рода, но это тоже очень увлекательно, если вам нравится этим заниматься. Я видел слишком много людей, которые выбирали помещение, не соответствующее их идее, и это становилось серьезным барьером на пути к успеху. Они попросту не могли развивать бизнес, который был им не по душе.

Если в вашем регионе нет мест с высокой проходимостью, это не конец света. Люди потянутся к вам, если качество и сервис будут на высоте. Дополнительным бонусом могут стать небольшая арендная плата и невысокая конкуренция, а редкая птица всегда привлекает внимание. Вашим клиентам будет проще найти место для парковки, вам не придется задира́ть цены, и вы сможете снять более просторное помещение, чем в проходном месте.

У тихого места – масса плюсов, но в одном вы должны быть уверены на сто процентов: вы – профи в своем деле. Плохое кафе может зарабатывать деньги в бойком месте, но умрет мучительной смертью на безлюдье. Поэтому позаботьтесь о том, чтобы качество вашего продукта могло переманить людей с оживленных улиц и проторенных дорог.

В Ирландии местом, где заключают сделки или встречаются с друзьями, всегда был паб, но сегодня – в дневное время – люди делают то же самое в кафе. Теперь никто не проводит все свободное время в пабе, а кафе – это

не просто торговая точка. Это место, куда приходят пообщаться с друзьями, родными, деловыми партнерами и незнакомыми людьми в безопасной дружелюбной атмосфере.

Хорошее кафе сплавливает людей, живущих по соседству. Открывая новое заведение, подружитесь с местными жителями – это поможет вам получать не только прибыль, но и удовольствие от работы.

Важные мелочи

Парковка, как я уже говорил, один из тех моментов, который будущие владельцы кафе часто упускают из виду. Между тем она оказывает серьезное влияние на ваш успех. Многие из тех, кто покупает кофе с собой у нас, на Гранд-Кэнэл-стрит, – это люди, которые проезжают мимо на машине.

Именно от наличия парковки зависит, будут ли приходить к вам семьи с маленькими детьми и станет ли ваше кафе удобным местом для встреч. Если вы найдете место с большой парковкой поблизости, вы сможете безбедно существовать уже за счет самой парковки, а если к вам заглянет кто-то еще, это будет дополнительным бонусом.

Обязательно обратите внимание, освещены ли помещения солнцем. Солнечный свет влияет не только на облик и атмосферу заведения, но и на настроение персонала. Светлое просторное помещение – прекрасное место для работы, а полумрак действует на людей гнетуще. Мы работаем с несколькими кафе без полноценных фасадных окон, и продажи там всегда идут туго. Кафе с окнами во всю стену – как на картине «Полуночники» Эдварда Хоппера – привлекает клиентов куда лучше.

Если кафе залито солнцем с утра до вечера, это отражается на восприятии вашего бизнеса. Постарайтесь, чтобы окна и двери усиливали этот эффект. Если найдете помещение с окнами от пола до потолка, вы на полпути к успеху.

Если рядом есть перекресток или пешеходный переход – это тоже плюс. Останавливаясь, люди успевают бросить взгляд на ваше заведение. Достаточно пары секунд, чтобы в голову пришла мысль заглянуть в кафе, поэтому любая – даже самая крохотная – задержка работает на вас.

Ваш бизнес должен учитывать особенности той части города, где вы решили обосноваться, поэтому важно выяснить, что за люди там живут. Поговорите с владельцами магазинов, друзьями, живущими по соседству, или полицейскими – чтобы знать, какие проблемы надо учесть на будущее. Изучите демографический состав своей будущей клиентуры. Как он отразится на вашем предложении? Подходит ли оно для выбранного места? И если нет, готовы ли вы внести поправки?

Прекрасно привнести в жизнь людей нечто новое, но изменить их взгляды и привычки бывает очень сложно. Вы можете сколько угодно строить планы, но, когда двери вашего заведения откроются, вы вверяете судьбу бизнеса своим клиентам. Вашим ключевым партнером становится потребитель, от него зависит, как будет развиваться бизнес и каким он станет. Отперев эту дверь, вы уже не сможете контролировать ситуацию на сто процентов,

поэтому место, которое вы выберете, определяет участь вашей кофейни в наименьшей степени, чем вы сами.

Помещение

Мой отец – инженер-строитель. Он руководит проектными работами, решает сопутствующие проблемы и смотрит на вещи разумно и трезво. С тех пор как я пылким девятнадцатилетним юнцом начал подыскивать место для своего будущего бизнеса, он не раз давал мне бесценные советы, возвращая меня с неба на землю, и продолжает помогать мне по сей день.

Над владельцем кафе висит вечное проклятие: ты постоянно чувствуешь потребность спасти старые здания. Я то и дело отговариваю себя от проектов, в которые не должен ввязываться. Мне трудно пройти мимо старой мельницы, заброшенной фабрики, пустующей торговой точки или любого другого бесхозного строения – при виде их у меня разрывается сердце, а воображение услужливо рисует картины кофейной утопии, где атмосфера, вкус и выгода гармонично дополняют друг друга.

С годами я оценил прелесть подобных идей. Они разворачиваются перед вашим мысленным взором, недоступные для критики и не имеющие ни единого изъяна. Лишь когда вы начинаете излагать их другим людям – или делаете предварительные расчеты, – приходит прозрение.

Именно от помещения во многом зависит успех или провал вашего бизнеса, поэтому уделите ему должное внимание. Первым делом надо обратиться к экспертам, которые оценят все технические условия здания, и, если они им не понравятся, вам придется искать другие варианты. Примите эту реальность с самого начала и будьте готовы двигаться дальше.

О чем спросить эксперта?

Разрешение на строительство и перепланировку

Если вы нашли объект, который вас заинтересовал, сразу попросите выдать вам экземпляр разрешения на строительство и перепланировку для этого здания и всю остальную документацию: разрешения, сертификаты пожарной безопасности и лицензии. Кроме того, до подписания договора аренды желательно нанять архитектора, который проверит все документы и подтвердит, что вы можете заниматься тем, чем планировали.

Многие исходят из ошибочного предположения, что предыдущий арендатор соблюдал все требования, прописанные в документах. На самом деле может оказаться, что здание использовали не по назначению и это по какой-то причине осталось незамеченным со стороны местных властей. Открытие нового кафе привлекает внимание, и нововведения могут не понравиться кому-то из жильцов или владельцев соседних торговых точек. Поэтому непременно убедитесь, что все документы в порядке, а если это не так, лучше поищите другое место.

Я не раз давал такой совет людям, которые опасались, что все это повлечет лишние расходы. Однако я знаю не понаслышке, что пренебрежение этой

процедурой и надежда на авось порой обходятся куда дороже. В каждой юрисдикции существуют свои требования, и возраст или статус здания, которое вы облюбовали, может накладывать ограничения на его использование – поэтому проверьте все дважды и трижды.

Состояние здания

Найдите инженера-строителя, который оценит состояние здания и подтвердит, что оно пригодно для той деятельности, которой вы намерены заниматься. Если вас что-то смущает, получите второе мнение. Если вы обнаружите, что где-то требуется починка или ремонт, попросите домовладельца устранить неисправности – или найдите другой вариант.

Прежде чем подписать договор аренды или заплатить за ремонт из своего кармана, убедитесь, что условия договора предусматривают компенсацию затрат такого рода – например, за счет арендных каникул.

Вариант с ремонтом я бы рассматривал лишь в том случае, если проблему легко оценить количественно и устранить. Если речь идет о старом здании, его ремонт может превратиться в бездонную бочку. Возьмем, к примеру, электропроводку. Зачастую в старом фонде она функционирует вполне нормально, но уже не отвечает современным требованиям к технике безопасности. Во многих регионах электрик не имеет права взяться за работу, если эти требования не соблюдаются. Поэтому, чтобы проложить провода в одной комнате, вам придется обновить проводку в целом здании в соответствии с действующими стандартами. То же самое можно сказать про сантехников: они обязаны привести водопроводную систему в соответствие с новыми требованиями, и для этого у них есть неплохой стимул – счет на кругленькую сумму, который они выставят вам после выполнения работ.

Конечно, вы можете предложить сантехнику или электрику выполнить работу в обход правил, но лично я не готов идти этим путем, да и найти хорошего мастера, который согласится на это, будет нелегко. Свой бизнес – это и без того непросто, поэтому не стоит дополнительно осложнять себе жизнь, нарушая законы.

Один из моих друзей, владелец нескольких пабов, рассказывал мне, как купил два старых паба, которые требовали небольшого ремонта. Он бросил монету, чтобы решить, с какого начать, пока другой будет потихоньку работать в прежнем виде. Спустя два года он все еще продолжал ремонтировать первый паб, потому что при устранении очередного дефекта обнаруживались все новые и новые проблемы. Тем временем второй, нетронутый, паб давал неплохой доход – несмотря на свои недостатки.

Чтобы решить, стоит ли овчинка выделки, надо понять, во сколько обойдется устранение проблем и кто будет платить за эту работу. В худшем случае может оказаться, что затраты на серьезный ремонт, без которого не получится открыть заведение, целиком лягут на ваши плечи.

Очень часто источником проблем становятся сточные трубы. В кафе они эксплуатируются весьма интенсивно, поскольку продаже готового кофе сопутствует большой расход воды на кухне и в туалетах. При приготовлении

еды и напитков используется много растительных и животных жиров, что вредит трубам и зачастую требует установки специальных дорогостоящих устройств – жируловителей.

Проблемы с водоотведением и канализацией имеют куда более серьезные последствия для кафе, чем для какого-либо другого бизнеса. Любая другая компания – если ей не приходится использовать много воды – в этом случае отделается мелкими неприятностями. Однако то, что является досадной мелочью для маленького магазинчика, порождает колоссальные неудобства для кафе с высокой нагрузкой.

Наймите компанию, которая занимается обследованием систем водоотведения, – пусть специалисты придут и проверят, нет ли трещин, течей и засоров. Они выявят все проблемы, оценят их и отметят дефекты на схеме. Многие в придачу снимают видеоролик, который наглядно показывает, с чем вы имеете дело. После этого вам будет проще общаться с владельцем дома, обсуждая ремонт и устранение проблем.

Открывая свое второе кафе, я пропустил этот этап и пригласил специалистов лишь после того, как подписал договор аренды. В результате мне пришлось заплатить пару тысяч евро, чтобы ликвидировать течь в старом стояке. Трещина была не так уж велика, и мы могли бы закрыть на нее глаза, но опыт подсказывал мне, что не стоит открывать кофейню, пока трубы не приведены в идеальное состояние, – если придется делать ремонт, когда заведение уже открыто, он обойдется очень дорого.

Еще один пример. Мой друг открыл кафе. Поначалу ему было нелегко – к концу первого года он с трудом вышел в ноль. И на следующей же неделе обнаружил, что магистральная сточная труба вышла из строя и слив воды полностью прекратился. Арендодатель не спешил выкладывать деньги на ремонт, и он потратил 20 000 евро, чтобы вскрыть пол, заменить трубы и восстановить напольное покрытие. При этом кафе пришлось закрыть на неделю, что увеличило финансовые потери.

И наконец, имейте в виду, что небольшие течи могут нанести серьезный ущерб зданию в долгосрочной перспективе. Я не раз видел, как внутренние стены начинали обваливаться кусками из-за влаги, которая десятилетиями сочилась из труб. Кроме того, надзорные органы, которые следят за безопасностью продуктов питания, очень настороженно относятся к сырости, поэтому убедитесь, что в выбранном помещении абсолютно сухо. Не дайте свежему слою краски сбить вас с толку: она может скрывать очень серьезные проблемы.

Агенты по недвижимости и аренда

Давать советы по вопросам аренды сложно, поскольку для этого нужно знать реалии конкретного города. К тому же цена аренды колеблется в широких пределах при изменении ситуации на рынке. Еще не так давно в Дублине арендодатель требовал от нанимателя задаток – единовременный платеж в размере арендной платы как минимум за два года – в качестве залога, гарантирующего право на съем.

Существует масса вещей, которые нужно учитывать при поиске аренды. Хотя эти критерии актуальны почти повсеместно, я считаю, что в любом случае есть смысл поговорить с местным агентом по недвижимости. Я слышал много ужасных историй как от съемщиков, так и от арендодателей, поэтому постарайтесь получить надежные рекомендации.

Как правило, мало кто оценивает недвижимость с точки зрения риелтора. Его задача – добиться заключения сделки, поэтому выстраивайте свою линию поведения в зависимости от ситуации – либо вы его клиент, либо претендуете на объект, который есть в его каталоге.

Я начал пользоваться услугами агента совсем недавно и жалею, что не делал этого раньше. Лучшие помещения сдаются в аренду до того, как ты успеваешь узнать, что они освободились, поскольку агенты не публикуют подобную информацию в открытом доступе.

Обычно все риелторы знакомы между собой, при этом они отлично знают уровень цен и заинтересованы в быстром заключении сделки. Поэтому, с их точки зрения, куда разумнее обратиться к коллеге, который порекомендует успешного предпринимателя, чтобы предложить ему удачный вариант. Это дешевле, быстрее и проще, чем выставлять объект на открытый рынок. В то же время наиболее предприимчивые владельцы недвижимости ценят надежных съемщиков и стараются искать их именно таким способом.

Когда вы ищете помещение в определенном месте и имеете дело со сторонним агентом, будьте ответственны и пунктуальны, поскольку агенты привыкли, что их презируют и обманывают. Если у вас есть список требований к помещению, разошлите его агентам – это будет выгодно отличать вас от прочих желающих, и о вас наверняка вспомнят, прежде чем объект появится на рынке.

Люди, которые подыскивают недвижимость, часто смутно представляют, что им нужно, не проявляют интереса к просмотрам и разговаривают с агентами пренебрежительным тоном, демонстрируя свое недоверие. Если вы знаете, чего хотите, и готовы четко сформулировать свои критерии, агент будет охотно делиться с вами хорошими вариантами из закрытых источников.

Если вам показывают объект, который вас не устраивает, сразу скажите, что он вам не подходит. Не заставляйте агента ждать вашего ответа, дайте ему возможность подыскать вам другой вариант. Когда речь идет о недвижимости, люди обожают тянуть резину и блефовать, поэтому не стоит делать и без того нелегкий труд агента еще тяжелее.

Если вы действительно интересуетесь определенным местом, агенты видят серьезность ваших намерений, и это помогает ускорить дело. Они выбирают самые перспективные предложения и нередко рекомендуют собственнику сбавить цену, чтобы заполучить съемщика с хорошей репутацией вместо неведомо кого, пусть и готового платить больше. Если вы производите впечатление надежного человека, ваше доброе имя может стать дополнительным козырем в процессе торга.

Максимальный оборот

Есть хорошее правило – размер арендной платы для кофейни не должен превышать 10 % чистого оборота. Несложные расчеты показывают, что, если вы платите за аренду 100 000 евро, вам нужен бизнес с оборотом более 1 000 000 евро. Это неплохой критерий выбора помещения на старте – он помогает быстро понять, можете ли вы позволить себе тот или иной вариант.

А однажды такие расчеты помогли мне снять помещение за меньшую цену, чем предлагалось вначале. Я просто показал владельцу дома, сколько я должен заработать. Не знаю, что заставило его пойти на уступки – цифры или то, что он увидел во мне человека, который знает что делает, – но это сработало.

Отношения с арендодателем

Аренда – это не только деньги. Окончательный выбор часто зависит от нюансов, которые обнаруживаются позднее. Всегда в чем-то можно пойти навстречу или просто найти компромисс, который устраивает обе стороны, – но для этого надо знать, о чем просить.

Роковая ошибка – пытаться добиться своего, оказывая давление. Такая тактика работает редко. Попробуйте встать на место арендодателя, понять, чего он хочет, и подумать, можете ли вы удовлетворить его требования в обмен на удовлетворение ваших. И наоборот, если арендодатель чересчур напорист и агрессивен, спросите себя, стоит ли вообще иметь с ним дело.

При ведении переговоров помните, что вам нужны взаимовыгодные варианты и ваша задача – найти решение, а не ставить ультиматумы. К примеру, может быть, у домовладельца уже были съемщики, которые постоянно жаловались на поломки или требовали, чтобы он занимался текущим ремонтом. Если вы предложите взять все связанные с ремонтом хлопоты на себя, вполне вероятно, что он согласится сбавить цену.

Возможно, владелец здания уже обжегся в прошлом, сдавая помещение предпринимателю, который разорился. Можно предложить ему перечислять арендную плату не ежемесячно, а еженедельно, чтобы он видел, что ваши дела идут нормально, и не опасался, что история повторится. Если вы сумеете выяснить что-то о его проблемах и проявите участие, вы наверняка сумеете найти решение, которое удовлетворит обе стороны.

Аренда предполагает обсуждение самых разных вопросов, и ниже я останавлиюсь на некоторых из них. Обычно они обсуждаются довольно долго – уже после того, как согласована цена, поэтому важно уделить им должное внимание.

1. Сроки

Когда вы договорились о размере арендной платы, вам нужно согласовать срок аренды. Вы хотите быть защищенным, если бизнес будет успешным, но не желаете брать на себя лишние финансовые обязательства, если дело не заладится. В большинстве случаев я против краткосрочных договоров – за исключением случаев, когда арендная плата смехотворно мала. Если вы

добьетесь успеха, владелец увидит, что место может приносить неплохой доход, и в два счета выставит вас за дверь, как только появится желающий снять помещение на более выгодных условиях.

Во многих юрисдикциях по истечении некоторого периода времени съемщик приобретает определенные права, поэтому срок, указанный в договоре, может оказаться не случайным. В Ирландии, например, права съемщика расширяются по истечении пяти лет, поэтому договор аренды – для удобства арендодателя – обычно заключается на четыре года девять месяцев.

2. Расторжение договора

Этот раздел позволяет защитить и вас, и арендодателя в любой ситуации, как бы ни пошли ваши дела. Если в нем сказано, что вы можете расторгнуть договор через 18 месяцев, это дает вам право прекратить аренду через полтора года.

Нередко этот раздел включает штрафные санкции за досрочное расторжение договора – скажем, в размере арендной платы за три месяца, – а чтобы воспользоваться правом на расторжение договора, съемщик должен уведомить об этом арендодателя в заранее оговоренный срок. Случается, что договор расторгается по инициативе арендодателя, и владельцу бизнеса обычно сложно подготовиться к такому развитию событий. Порой съемщик освобождается от арендной платы на несколько месяцев – но при этом должен внести сумму за несколько месяцев авансом. К примеру, если вы освобождены от арендной платы на три месяца, вы должны перечислить деньги за три месяца авансом, после чего не платите за аренду до седьмого месяца.

3. Арендные каникулы

Это срок, в течение которого съемщик может пользоваться помещением, не перечисляя арендную плату. Обычно он зависит от объема работ, которые нужны, чтобы привести помещение в порядок, и от того, в какой мере в этих работах участвует арендодатель. Поинтересуйтесь у агентов или предпринимателей в своем городе, каким обычно бывает этот срок. Если у вас много конкурентов, вы можете и не получить арендные каникулы, но обязательно спросите, возможно ли это.

4. Страховка

Самый обременительный вид договора – это аренда, при которой съемщик берет на себя все расходы на страхование, текущее содержание и ремонт недвижимости в любых условиях. Это значит, что он отвечает и за ремонт внешних конструктивных элементов здания, в частности крыши. Если вас вынуждают подписать договор на таких условиях, есть смысл пригласить оценщика и составить акт обследования здания, а также выполнить видео- и фотосъемку, чтобы зафиксировать, в каком состоянии дом передан в ваши

руки. Арендодатель не вправе требовать, чтобы вы вернули объект в лучшем состоянии, чем приняли.

Впрочем, такие соглашения не слишком распространены в розничном секторе. Гораздо чаще – в большинстве стран – применяется другой подход: владелец недвижимости страхует свой дом, а съемщик – свой бизнес. Вопрос о том, кто платит за текущий ремонт и обслуживание, решается по-разному, но обычно собственник отвечает за ремонт дома «снаружи», а арендатор – «изнутри». Здесь много подводных камней, поэтому нужно найти юриста с хорошей репутацией, который детально проработает договор аренды вместе с агентом.

Я слышал ужасные истории о том, как съемщик подписывает договор аренды, беря на себя все расходы на страхование, текущее содержание и ремонт, после чего владелец здания незамедлительно вручает ему акт о физическом износе здания, и бедолага тратит целое состояние, ремонтируя все, что успело обветшать на момент подписания договора. Это кажется безумием, но встречаются собственники, у которых туго с деньгами, и они не могут позволить себе привести дом в порядок, не прибегая к подобным мерам.

5. Возможность субаренды

В один прекрасный день вы можете решить сдать помещение в субаренду третьему лицу, поэтому убедитесь, что это право зафиксировано в договоре. Даже если у вас нет таких планов на момент открытия, надо предусмотреть эту возможность на тот случай, если обстоятельства изменятся.

6. Плата за дополнительные услуги

Иногда тем, кто пользуется помещениями – в первую очередь в больших зданиях, – приходится помимо аренды платить за различные услуги, в частности за вывоз мусора и охрану. Все эти сборы должны быть перечислены в договоре аренды, чтобы вы имели полное представление о будущих расходах.

7. Пересмотр арендной платы

Обычно пересмотр арендной платы означает, что собственник по истечении определенного срока вправе изменить арендную плату с учетом изменений на рынке. Иногда этот пункт сформулирован исключительно в пользу арендодателя – плата может только расти. В некоторых юрисдикциях арендная плата привязана к индексу потребительских цен или ограничена верхним или нижним пределом, – если такие нормы действуют там, где вы живете, убедитесь, что они соблюдаются в договоре. Когда прийти к согласию не удастся, привлекают арбитра или другое лицо, которое помогает разрешить конфликт. Заранее выясните, как арендатор может защитить свои права в рамках действующего законодательства, если собственник требует чрезмерного повышения платы.

8. Поручитель

Иногда арендодатель требует от арендатора дополнительных гарантий – например, найти человека, который поручится за вас на тот случай, если вы нарушите условия договора. Поручитель обязуется оплатить оставшийся срок аренды или компенсировать убытки до того момента, когда будет найден новый съемщик. Лично я никогда не подписывал договоры на таких условиях и не советую делать это другим.

Надо сказать, свои первые договоры я подписывал на слабом рынке, что давало мне определенные преимущества, и с тех пор ситуация серьезно изменилась. Но, хотя рынок восстановился, мы успели завоевать хорошую репутацию, и теперь домовладельцы редко требуют от нас привести поручителей.

Если вы стартуете сейчас ^[2], убедить арендодателя отказаться от поручителей будет сложнее. Чтобы он согласился на ваши условия, попробуйте предложить ему другие варианты.

- Страховой депозит – арендодатель может вернуть его вам по истечении определенного срока, в течение которого вы будете соблюдать взятые на себя обязательства.
- Ограниченные гарантии, предоставляемые третьим лицом, – к примеру, если обязательства нарушены на сумму менее 20 000 евро, поручитель не платит ничего, однако действие такого условия ограничивается сроком или суммой, которая причитается арендодателю за год.
- Оборудование – можно вставить в договор параграф, который предусматривает, что, если съемщик разорится, он должен оставить все производственное и офисное оборудование арендодателю, чтобы компенсировать затраты на поиски нового арендатора. Впрочем, это довольно сложная процедура.

Любой из этих пунктов может стать предметом переговоров, поэтому подумайте, где для вас важно настоять на своем и в чем вы готовы уступить. Заключить сделку будет гораздо проще, если ваш агент и ваш юрист знают ваши приоритеты.

Доверяйте арендодателю

Это мой главный совет тем, кто собирается подписать договор аренды. Доверяйте арендодателю, а если чувствуете, что он не заслуживает доверия, не подписывайте договор. Попросите представить рекомендации, выясните, можно ли пообщаться с теми, кто их дал. Поинтересуйтесь, есть ли у собственника другие объекты, сдаваемые в аренду.

В настоящее время я имею дело с четырьмя домовладельцами, и мои отношения с ними складываются абсолютно одинаково. Они редко напоминают о себе, а я стараюсь не докучать им. Я считаю, что это оптимальный вариант. Если вы будете постоянно дергать арендодателя, требуя то устранить небольшую течь, то покрасить оконные рамы, он не

останется в долгу, когда надо будет продлить договор. Я перечисляю арендную плату без задержек и не доставляю хлопот собственникам. Слава богу, до сих пор им не приходило в голову беспокоить меня.

Строительство и поиск подрядчиков

Управлять кофейней – задача сама по себе непростая, но, если вам предстоит начать со строительных работ, это еще более сложный и напряженный труд. Почти все владельцы кофейен, которых я знаю, выходили за рамки бюджета, не укладывались в сроки и нередко были вынуждены заниматься переделками после завершения работ.

Успешно руководить проектом по расширению или строительству кофейни – это отдельная работа, и с годами я понял, что лучший вариант – нанять опытного специалиста. Хотя многие боятся, что это слишком дорого, на деле это самый дешевый способ добиться результата. Профессионал сэкономит вам время, деньги и нервы и позволит сосредоточиться на решении вопросов, связанных с бизнесом.

Если вы все же хотите справиться своими силами, составьте детальный график выполнения работ, согласуйте его со всеми подрядчиками и следите, чтобы все участники строго соблюдали сроки. Для многих работников «завтра» означает «на следующей неделе», а «на следующей неделе» – «в следующем месяце».

График – это главное при любом строительстве. Необходимо знать, кто, где и когда будет выполнять те или иные задачи. Вы должны четко представлять сроки сноса стен, прокладки электропроводки, монтажа водопроводной системы, оштукатуривания и других работ, поскольку их надо делать в определенном порядке.

Лучше, чтобы подбором и наймом исполнителей занимался один человек, генеральный подрядчик. Чтобы все шло по плану, он должен регулярно совещаться с вами, руководителем строительных работ и архитектором. На первый взгляд это весьма затратный путь, но, уверяю вас, часто он оказывается самым экономичным.

Как выбирать подрядчика:

Поинтересуйтесь расценками

Постарайтесь получить не менее трех ценовых предложений, но помните, что цена – это не единственный критерий выбора. Если расценки у одного подрядчика намного ниже, чем у остальных, поинтересуйтесь почему и спросите, не вырастет ли названная сумма, если работа затянется.

Требуйте рекомендации

Любой подрядчик хорош ровно настолько, насколько хороша выполненная им работа. Свяжитесь с его предыдущими клиентами, а если это возможно — постарайтесь увидеть его работу своими глазами. Узнайте, придерживался ли он графика, уделял ли внимание мелочам и был ли составлен список недоделок. Все это поможет вам понять, с кем вы имеете дело.

Минусы экономии

Многие подрядчики, с которыми я работал, хорошо представляли размеры затрат и при любой возможности старались сэкономить мои деньги. Это не всегда хорошо. Если подрядчик предлагает свои услуги намного дешевле, чем другие исполнители, поинтересуйтесь, за счет чего он планирует сэкономить. Действуя из лучших побуждений, он может выполнить работу кое-как, и вам придется ее переделывать. В то же время вариант подороже может оказаться более качественным и надежным.

Сертификаты и страховка

Большинство подрядчиков и профильных специалистов имеют документы, которые подтверждают их квалификацию и знание отраслевых стандартов. До начала работ проверьте, есть ли у них все необходимые сертификаты и страховка. При несчастном случае ваша страховка не поможет, если подрядчики не застрахованы или не имеют необходимых сертификатов. Поэтому надо заранее убедиться, что их документы в порядке и удовлетворяют вашего юриста и страховую компанию.

Дедлайны

Всем подрядчикам надо устанавливать сроки выполнения работ, без них дело затянется до бесконечности. Важно определить не только момент, к которому нужно окончить все работы, но и момент, когда должны быть завершены промежуточные этапы. График работ надо довести до сведения всех и каждого. Каждый лишний день — это дополнительные расходы, поэтому соблюдайте сроки сами и стимулируйте других выполнять работу вовремя.

Окончательное решение

Вы никогда не найдете место, которое отвечает всем вашим требованиям, а наблюдать, как люди отвергают один вариант за другим, потому что не могут найти идеальный, довольно грустно. Когда очередное помещение оказывается непохожим на кафе мечты, предстающее перед их внутренним взором, они отказываются от того, что могло бы стать вполне жизнеспособным бизнесом.

У этого этапа есть еще одна особенность: люди часто начинают нервничать, когда перспектива открытия заведения делается реальной. Дело может застопориться из-за ерунды, и найти отговорки, чтобы не подписывать договор аренды, становится проще, чем заставить себя сделать это.

На этом этапе нужно ориентироваться на объективные критерии и советоваться с теми, кому вы доверяете, – тогда вы будете принимать решение, руководствуясь разумными соображениями, а не страхом неудачи. Когда меня спрашивают, что я думаю о том или ином помещении, я всегда задаю одни и те же вопросы:

- На какой максимальный оборот вы рассчитываете?
- Каковы минимальные затраты на обустройство и содержание?
- Сколько вы можете потерять, если возьметесь за это?
- Есть у вас нужный опыт и навыки, чтобы раскрутить бизнес в этом месте?

Ответы, как правило, позволяют оценить общую картину. Если собеседник уверен в своих силах и отвечает на все вопросы без запинки, я предлагаю ему попытать счастья. Главное – не заикливаться на поисках «того самого» места. Люди постоянно покупают и продают бизнес, открывают вторые и третьи заведения, а иногда прикипают душой к помещению, которое сняли на первый случай в самом начале. Моим первым кафе была стойка на колесах в фойе ночного клуба. Я убежден, что главное – начать. Никогда не угадаешь, во что это выльется.

Кафе

Базовые правила

- Подметайте улицу перед зданием.
- Следите за чистотой окон.
- Держите дверь открытой.
- Не стойте в дверном проеме и никогда не курите у входа.
- Следите за состоянием туалетов.
- Говорите «здравствуйте».
- Говорите «до свидания».
- Как можно быстрее убирайте со столов.
- Поддерживайте комфортную температуру.
- Включайте подходящую, а не просто «хорошую» музыку.
- Музыка должна звучать всегда.
- В помещении должны быть свежие цветы.
- Следите за чистотой кофемашин.
- Раз в неделю замачивайте чашки в специальном моющем средстве.
- Раз в месяц устраивайте генеральную уборку.
- Держите запас хорошей питьевой воды.

- Выписывайте газеты, которые читают посетители.
- Одевайтесь опрятно.
- При появлении посетителя прекращайте любые разговоры.
- Всегда имейте запас продуктов.
- Используйте теплые чашки – не горячие и не холодные.
- Не подавайте чашку с расплескавшимся напитком.
- Всегда подавайте напитки в едином стиле.
- Составьте толковое меню.
- Меняйте перегоревшие лампочки сразу.
- Почаще освежайте краску на стенах.
- Масло должно быть комнатной температуры.
- На входной двери укажите часы работы.
- Следите за состоянием эспрессо-машины.
- После уборки вытирайте столы насухо.
- Здоровайтесь со своими работниками.
- Если вы видите, что кто-то из них расстроен, поинтересуйтесь, в чем дело.
- Улыбайтесь.

Как наладить торговлю

За годы работы команда 3fe и я помогли множеству людей открыть собственные кафе, и часто одним из самых тревожных моментов поначалу становятся продажи по утрам, точнее, их отсутствие. Обычно кофейня ассоциируется у нас с утренней суетой: гул голосов, аромат кофе, свежих булочек и бекона с кухни. Такова работа бариста – он приводит в движение целый город и поднимает настроение людям, которые спешат на работу. Так рассуждают те, кто хочет открыть кофейню.

Я отлично понимаю это, потому что со мной происходило то же самое. Когда я вспоминаю кафе в подземке, где я каждое утро стоял в очереди за кофе, меня накрывает теплая волна ностальгии. И вот два года спустя я открываю собственную кофейню, и меня встречает пустое холодное помещение, а мимо его дверей движется нескончаемый поток людей.

Едва ли тот, кто планирует кофейный бизнес, рисует в своем воображении пустое кафе по утрам, но, скорее всего, таковы будут реалии вашей жизни довольно долгое время. Здесь вам понадобится умение видеть долгосрочную перспективу. Конечно, бывают кафе, в которых с первого дня не протолкнуться, и это прекрасно. Но большинству заведений требуется как минимум года полтора, чтобы сформировать постоянный контингент посетителей, и для многих из них торговля по утрам – это болезненное место.

Главная проблема заключается в том, что никто не хочет делать крюк по пути на работу и мало кто любит рисковать. Почти все торопятся или уже опаздывают на пару минут и стараются не отклоняться от привычного

маршрута. Тем более если по пути есть кофейня, которая их устраивает. Спросите себя: как часто по дороге на работу вы можете заскочить в незнакомое заведение? Лично мне это практически не приходит в голову. Зачем экспериментировать, если в новом месте вам могут подать сомнительное пойло, – ведь тогда времени выпить нормальный кофе уже не останется. Проще заглянуть в старое доброе кафе и не портить себе нервы – даже если ваше заведение выглядит уютным и привлекательным.

Во время ланча ситуация меняется: люди не так спешат и готовы попробовать что-то новенькое. Как правило, в кафе, с которыми мы работаем, уже в первые дни во время ланча довольно много посетителей, но утреннее затишье приводит их владельцев в панику – такого они и вообразить себе не могли.

В таком случае я советую сосредоточиться на ланче, и продажи по утрам постепенно наладятся. Старайтесь завоевать доверие клиентов, которым хватило смелости заглянуть в ваше кафе, и они будут все чаще переступать ваш порог за пару минут до начала рабочего дня.

Персонал быстро втягивается в привычный режим работы, будь то утро или вечер, час пик или затишье. К примеру, по уик-эндам можно не торопиться, поскольку большинство посетителей просто заходят отдохнуть. Другое дело – будни. Во время ланча в будний день вам придется пошевеливаться – просто потому, что в заведениилюдно.

Торговля по утрам – дело особое, она требует продуманного подхода. Утром в будний день важно не просто работать быстро: надо, чтобы посетители видели, как вы расторопны. По утрам люди более раздражительны, они смотрят на вас и ждут свой кофе. Если вы приняли заказ и взяли деньги, это не освобождает вас от ответственности за результат – вы не вправе рассчитывать, что все остальное сделает бариста. Утром каждый должен стараться выполнить заказ как можно скорее, независимо от количества посетителей. Примите за аксиому, что клиент опаздывает и ему не терпится получить свою дозу кофеина.

Поставьте чашку на блюдце, приготовьте молоко для вспенивания, возьмите крышку для стаканчика – все это мелочи, которые показывают посетителю: вы делаете все, чтобы он получил свой кофе как можно быстрее. Именно ощущение, что вы не тратите ни секунды впустую, заставляет людей возвращаться к вам вновь и вновь. Если утром персонал недостаточно расторопен, это действует на нервы посетителю, который еще не получил свою дозу кофеина – особенно если он спешит на работу.

Бизнес держится на постоянных клиентах, которые приходят к вам изо дня в день. Не думайте о том, сколько человек заглянуло к вам в первые дни после открытия, главный вопрос – кто из них придет опять. Если люди возвращаются, вы на верном пути. Будьте терпеливы, не переставайте совершенствоваться, и вы постепенно выйдете на стабильный объем продаж.

Для нас утро было настоящей каторгой. Прошло три года, прежде чем мы вышли на приемлемые показатели. Но хотя временами нам было страшно,

мы делали все, чтобы люди возвращались, и старались не впадать в отчаяние, видя, как сотни людей каждое утро проходят мимо наших дверей.

Утренние посетители отличаются от тех, кто приходит во время ланча, своим постоянством. Завоевать доверие утреннего посетителя гораздо труднее, но, если вы сумеете сделать это, скорее всего, он будет возвращаться каждый день. Вероятность, что кто-то будет ежедневно приходить к вам на ланч, гораздо ниже – просто потому, что все время обедать в одном месте неинтересно. Такие посетители будут появляться эпизодически, когда им удобно. Если у вас есть клиенты, которые приходят пять раз в неделю по утрам и дважды в неделю – на ланч, значит, вы отлично справляетесь со своей работой.

Торговля в уик-энд – это совершенно другая история. Оглядываясь назад, я понимаю, что первые два-три года в выходные мы попросту теряли деньги. Дело в том, что субботняя публика отличается от воскресной и ни та ни другая не похожа на толпу в будни.

Люди ждут выходных и обычно проводят их заведенным порядком: одни отправляются на пробежку, другие – в гости к бабушке, третьи занимаются шопингом, четвертые лежат в постели, страдая от похмелья. У каждого есть любимый способ проводить уик-энд, и нужны определенные усилия, чтобы заманить их к себе.

Теперь мне понятно, что причина, по которой мы так долго не могли наладить торговлю по выходным, очень проста. В неделе пять будних дней, и каждый из них дает вам шанс поднять продажи в будни. И всего одна суббота – и чтобы получить пять шансов наладить торговлю по субботам, вам понадобится пять недель. То же самое относится и к воскресенью. Мне понадобилось время, чтобы понять, как сильно воскресенье отличается от субботы.

В течение десяти недель в вашем распоряжении пятьдесят будних дней, чтобы завоевать репутацию и сформировать контингент потребителей, но вам понадобится целый год, чтобы отработать пятьдесят суббот, – и этого я не понимал вначале.

Хорошая новость состоит в том, что, когда люди доверяют вам и привыкают приходить к вам в субботу или воскресенье – а то и два дня подряд, – они будут верны вам до тех пор, пока вы не обманываете их ожиданий.

Сервис: минимум затрат, максимум отдачи

Мои друзья шутят, что, когда меня скверно обслуживают в ресторане, я считаю своим долгом заполнить пустоту, оказывая услуги официанту. Когда он подходит к столу с хлебом или напитками, я освобождаю место, стараюсь встретиться с ним взглядом и благодарю его за любую мелочь. Я болтаю забавную чепуху, чтобы вызвать у него улыбку, или делаю ему комплименты по пустячным поводам, чтобы подбодрить его. Я считаю, что сервис без общения – это не сервис, он создает пустоту, а я этого не выношу.

Хороший сервис – это самый дешевый и самый эффективный фактор успеха кофейни, и здесь все в ваших руках. Затраты на него минимальны, но он приносит больше ценности в ваше предложение, чем что-либо другое.

Когда обеспечить хороший сервис вам не под силу, любые инвестиции теряют смысл. Если я побывал в кафе, ресторане или баре, где прекрасный продукт и хороший сервис, я приду туда снова. Если я посетил заведение, где предлагают исключительный продукт и скверный сервис, я не дам ему второго шанса. Никогда.

Если вы хотите улучшить свое предложение, можно вкладывать средства в кофемолки, машины, фильтры и прочие дорогостоящие приспособления, которые стоят тысячи евро. Это наверняка повысит качество вашего продукта – если вы умеете ими пользоваться, – но вы потратите целое состояние, и никто не заметит этого, если обслуживание никуда не годится.

Но, как правило, именно в сервис люди вкладываются в последнюю очередь. Я часто беседую со своими работниками о важности сервиса и о том, как он влияет на то, что мы делаем. Простой пример – «здравствуйте», сказанное посетителю, который переступил порог. Подобная мелочь заставляет человека подумать: «Смотри-ка, этому типу на меня не наплевать».

Момент, когда клиент уходит, один из самых важных. Заплатив по счету в ресторане и надев пальто, я часто немного задерживаюсь перед выходом. Я делаю вид, что ищу что-то в карманах, и медленно иду к двери мимо официантов. Мне хочется услышать, как персонал попрощается со мной. Да, это странно, но я веду себя именно так и не могу избавиться от этой привычки.

Если никто не скажет мне «спасибо» и «до свидания», у меня остается ощущение пустоты. И хотя кафе отличается от ресторана, у вас тоже есть возможность сделать людям приятное. Тот факт, что в таких заведениях далеко не всегда говорят клиентам «до свидания», дает вам огромное преимущество.

Невозможно сказать «до свидания» каждому, если в день к вам приходит пятьсот человек, но каждый раз, когда вы говорите эти слова, они оставляют след в душе людей, которые уходят от вас с теплым чувством. Более того, это дает вам возможность упрочить отношения со своими клиентами.

Принято считать, что сервис несет в себе угодливое, покорное начало: клиент – ваш повелитель, а вы делаете все, что он прикажет. На самом деле хороший сервис выглядит совершенно иначе. Он силен, уверен в себе, на его лице – улыбка. Я знаю, что благоговейный тип сервиса существует до сих пор и есть публика, которая предпочитает именно такой стиль общения, но сервис, который близок мне, предполагает, что официант – это профессионал, который общается с клиентом на равных и способен создать для него максимально комфортную атмосферу.

Я ожидаю от всех своих работников, что они будут приветливы с клиентами – ведь это наши гости. Это самый простой способ улучшить ваш бизнес почти в одночасье. Постарайтесь донести до персонала, как это важно, и

вдохновляйте людей собственным примером. Сходите вместе с ними в заведения с хорошим и плохим обслуживанием – пусть почувствуют разницу. Клиенты – переменчивые создания, но одна вещь находит у них отклик всегда и везде – и это хороший сервис.

«Истекающий кровью заяц»: рабочий процесс, эффективность и восприятие

Поработав в кофейне в одиночку, могу сказать вам, что 150 чашек за десять часов – это предел возможностей для одного человека. Это примерно 15 чашек в час, или одна порция каждые четыре минуты. На первый взгляд вроде бы не так много.

Но если вспомнить, что мыть посуду, убирать, пополнять запасы, обслуживать посетителей, общаться с ними и готовить напитки должен один человек, вы поймете, что это титанический труд. Сегодня я бы не стал открывать кафе, которое обслуживает один человек, – это не только незаконно, но и в известной степени безнравственно. Помню, как мне приходилось закрываться на четыре минуты, чтобы сбегать в туалет, но я не могу просить своего работника не ходить в туалет, пока в заведении есть посетители.

Для работы в небольшом кафе или эспрессо-баре нужны как минимум два работника, лишь в этом случае они будут чувствовать себя защищенными, имея возможность отлучиться на ланч или сходить в туалет. И все же существует на удивление много заведений, которые обслуживает одиночка. Открывая кафе, помните: в штате должно быть не менее двух человек. Если это невозможно, откажитесь от своей идеи.

Как определить момент, когда в помощь двоим понадобится третий? Как понять, что такой момент приближается? Сам я всегда знал, что на работе хочу быть загружен – так не успеваешь соскучиться и время проходит быстрее. Если вы или ваши работники – люди другого склада, могу с уверенностью сказать, что кофейный бизнес – не для вас.

Ритм жизни любой кофейни определяется тем, сколько времени вы тратите на выполнение определенных задач и сколько задач можете выполнять одновременно. Это позволяет оценить объем продаж на одного работника. Если отдельные операции выполняются параллельно, это повышает эффективность и скорость обслуживания, снижает расходы на персонал и способствует созданию приятной рабочей атмосферы.

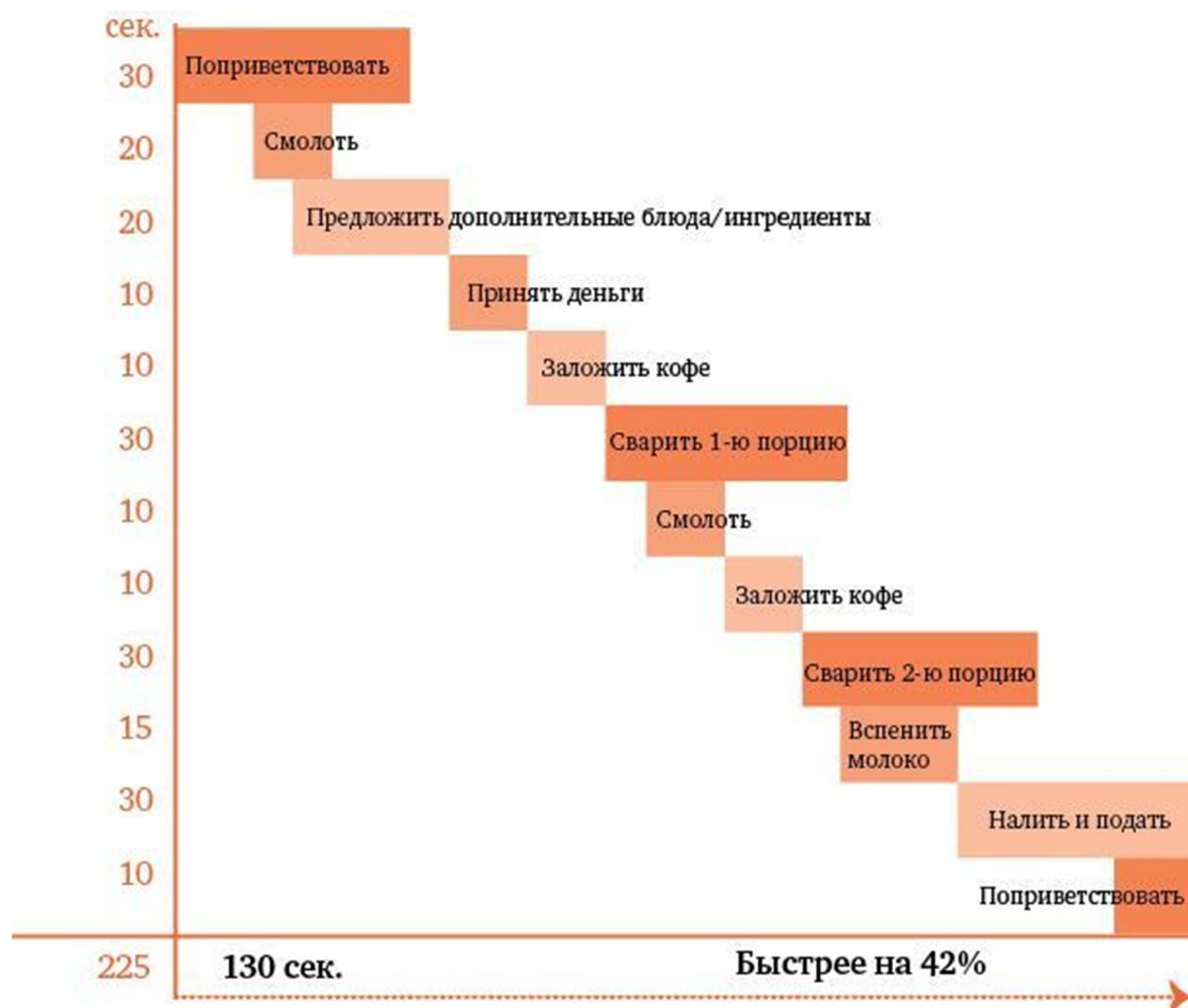


Диаграмма на с. 70 показывает разницу между последовательным выполнением отдельных операций и более эффективной системой, когда операции выполняются параллельно.

На диаграмме видно, сколько времени можно сэкономить при приготовлении одной порции напитка. Если вы готовите 6–7 чашек одновременно, эта доля резко возрастает, и именно в этом секрет мастерства хорошего бариста.

Когда проходимость заведения начинает расти, неизбежно встает вопрос: что тормозит вашу работу – оборудование или рабочий процесс? По моему опыту, с помощью двухгруппной машины два бариста могут приготовить около 1000 чашек кофе за восьмичасовой рабочий день (третий работник подменяет их во время перерывов), а это около 125 напитков в час, или чуть менее 20 кг кофе в день, – для тех, кому удобнее оперировать показателями такого рода. Мы рассматриваем ситуацию, которая не требует работы с кассой, а кофе продается только навынос, без обслуживания столиков. В реальном кафе вы при самом благоприятном раскладе сможете приготовить около 700 чашек, максимум 800.

Мы поняли это на выставке-ярмарке, где работали с девяти утра до пяти вечера на одного заказчика, то есть не тратили время на расчеты с покупателями, что требует привлечения дополнительного персонала. Мне приходилось общаться с людьми, которые готовят 250–300 напитков в день и говорят, что им не хватает бариста, кофемолки или более мощной кофемашины, чтобы удовлетворить спрос, но на самом деле чаще требуется совсем другое.

Главный вывод, который я сделал для себя: надо изолировать людей, которые готовят кофе, и посмотреть, что тормозит их работу. Приходится ли им обслуживать столики? Занимаются ли они пополнением запасов? Принимают ли заказы, работая с кассой? Разумеется, кто-то должен делать это, но, если вы успеваете приготовить всего 300 чашек в день, нужно освободить бариста от других обязанностей, иначе результаты вашей работы серьезно пострадают. Безусловно, персонал должен работать в режиме многозадачности, но к бариста это относится в последнюю очередь, ибо от их производительности зависит масштабируемость вашего бизнеса.

При правильной организации рабочего процесса команда бариста справляется с работой играючи даже при высокой загрузке – вы работаете на одной машине плечо к плечу, почти не разговаривая, но постоянно обмениваясь информацией. Это потрясающее ощущение. Примером может служить система, которую я внедрил в первой кофейне, где работал сам. У нас не было табло, и нам приходилось действовать по памяти. Используя бумажные стаканчики, мы разработали особый код для обозначения заказанных напитков.

Если посетитель заказывал американо, мы ставили на машину большой бумажный стаканчик. Если был заказан капучино, мы переворачивали его вверх дном, так, чтобы логотип был обращен наружу. Если логотип был развернут в нашу сторону, требовалось приготовить латте. Для эспresso мы использовали стаканчик поменьше – если был выбран сингл, мы закрывали его крышкой. Мы продавали кофе только навынос, поэтому все напитки были в бумажных стаканчиках, и даже если у нас накапливалось десятка два заказов, мы безошибочно готовили нужные напитки, используя изобретенный нами код. Посетители часто спрашивали, как это нам удается. Мы отвечали, что у нас феноменальная память.

Бывает, что бариста не желают выполнять более прозаические задачи вместе с остальными и отказываются заниматься чем-либо другим, кроме приготовления кофе. Чтобы решить эту проблему, нужно отделить людей от роли: позвольте двоим работникам исполнять «роль» бариста, но имейте в запасе несколько человек, которые могут их подменить. На практике в течение одной смены этим могут заниматься четверо, но каждый из них в отведенное время только готовит кофе. Когда его сменят, он может стоять на кассе, вытирать столики или обслуживать посетителей.

Трехгруппная кофемашина, на мой взгляд, становится нужна, когда вы продаете 400 чашек в день и более, при меньших объемах вам вполне хватит двухгруппной. Однажды мы обслуживали мероприятие. У нас была трехгруппная машина, и за восемь часов мы приготовили 1200 чашек, а это значит, что двухгруппная за те же восемь часов выдала бы всего лишь на 17 % меньше (хотя число групп было бы меньше на 33 %).

Важно помнить, что на этой машине все равно будут работать только два бариста, а если поставить рядом еще одного человека, все трое начнут мешать друг другу. Мне приходилось видеть кафе, где стоят восьмигруппные машины – такие кофейные монстры, но даже в часы пик

сложно работать на такой машине втроем, поэтому число групп редко становится фактором, который напрямую влияет на производительность.

Если вы продаете более 600 напитков в день, я бы рекомендовал обзавестись второй машиной – если есть основания рассчитывать, что при увеличении производительности вырастет и спрос. Проблема в том, что для работы на этой машине вам придется нанять еще двух человек, поэтому прикиньте, сколько напитков они должны готовить, чтобы оправдать эти расходы. Вполне возможно, что такой шаг не увеличит вашу прибыль, поэтому отнеситесь к нему серьезно.

Прежде чем тратить деньги на оборудование или персонал, задумайтесь, как организован ваш рабочий процесс. Взглянуть на себя со стороны и понять, что можно делать лучше и эффективнее, очень непросто – особенно когда вы сильно загружены. Если вы попросите усталых, вымотанных людей готовить больше кофе, им может показаться, что их не ценят, поэтому будьте осмотрительны, формулируя вопросы.

Проанализируйте методы работы, которые вы применяли до сих пор, – любую задачу можно выполнять лучше, если хорошенько продумать процесс. Будьте реалистом. Если вы будете нанимать новых людей, с ними придется делиться куском пирога, и, хотя работать продуктивно в их интересах, вы должны вознаградить их за труд.

Пару лет назад мы устроили у себя в кофейне соревнование бариста. Участники должны были приготовить десять напитков в соответствии с определенными требованиями и подготовить заказ к подаче. Мы учредили приз для того, кто сделает это быстрее всех. Два наших главных бариста сделали это за 15–16 минут, а остальные приотстали.

Незадолго до этого мероприятия мы взяли на должность бариста новенькую. Мне казалось, что она многовато суется за стойкой, а когда в кофейнелюдно, работает в черепашьем темпе. Когда она взялась за дело, я с тревогой подумал, что сейчас мы станем свидетелями катастрофы. За три минуты она не успела приготовить даже одну чашку, и я разволновался не на шутку.

Однако после первой чашки стали появляться следующие напитки, сначала медленно, потом по два и по три одновременно. Все они были безупречны и полностью соответствовали стандарту. Когда она поставила на стол последнюю чашку, не прошло и 11 минут. Все были потрясены. Мы получили хороший урок. Работник может казаться расторопным – а произвести такое впечатление несложно, – но очень часто тот, кто действует медленно и методично, работает более продуктивно, делает меньше лишних движений, допускает меньше ошибок и в конечном счете готовит напитки быстрее. Мы часто говорим людям за стойкой: не пытайся работать так быстро, как только можешь, потому что ты не можешь.

Соревнования бариста – отличный способ выяснить, можно ли выполнять две-три операции одновременно и где сэкономить тридцать секунд. Любой, кто в них участвует, понимает, как организация рабочего процесса помогает сделать больше, снизить напряженность и сэкономить время. Та же логика применима и к работе кофейни в целом.

Если в кафе становится слишком людно, владелец и персонал обычно предпринимают радикальные меры, чтобы улучшить ситуацию. Обычно это наем новых сотрудников, покупка оборудования – или и то и другое одновременно. Хотя порой без этого не обойтись – и я говорю это как человек, продающий такое оборудование, – бывают случаи, когда надо взглянуть на происходящее со стороны, оценить, как тратится время, и подумать, где можно его сэкономить, не набирая новых людей и не покупая дополнительное оборудование.

Простейший способ сделать это – снять на видео, как работают наиболее расторопные сотрудники (разумеется, с их согласия), и посмотреть этот ролик с остальными членами команды, чтобы они могли обсудить, как нужно действовать на рабочем месте.

Огромную роль за стойкой играют мелочи, и несколько секунд, сэкономленных в ситуациях, подобных описанным ниже, дают существенную экономию в течение смены.

- Вставив рожок в кофемолку, вы можете обслуживать посетителя или очищать другой рожок после приготовления последней порции.
- Вспенивая молоко в одном кувшине, вы можете наполнять другой кувшин холодным молоком для следующего посетителя.
- Вспенивая молоко, можно ставить на поднос блюдца и класть ложечки.

Хорошо организованная работа за стойкой не только повышает скорость обслуживания, но и дает вам еще одно огромное преимущество. Понятно, что при этом повышается качество сервиса, но многие забывают, что размеренный, регулируемый и эффективный рабочий процесс, который видят посетители, формирует восприятие вашего бизнеса.

Есть правило, которое я называю *«Правилom истекающего кровью зайца»*: чем более измученным вы выглядите, тем выше вероятность того, что посетители будут к вам придирааться. Истекающий кровью заяц становится объектом нападения гораздо чаще, чем его здоровые собратья. Если вы выглядите страдальцем, вы рискуете получить то же самое.

Мне приходилось бывать в разных ситуациях. В некоторые смены заказов было очень мало, но они выполнялись с ошибками, напитки получались безвкусными, одни и те же заказы выполнялись дважды, и посетители были в ярости. В то же время мне приходилось работать в условиях высокой нагрузки в состоянии, близком к дзэну, когда все понимают друг друга без слов и каждый знает, где он, чем занят, к чему стремится и как этого достичь. Это ощущение потока. Система понятна всем, и нет нужды ее обсуждать. И несмотря на то что посетители подолгу ждут своих заказов,

они не замечают этого, поскольку видят осмысленную ритмичную работу, которая выполняется без видимых усилий.

Огромное влияние на воспринимаемое – по ощущениям клиента – время ожидания оказывает звук вашего голоса. Мы требуем от работников, чтобы они повторяли состав заказа, который сделал посетитель. В часы пик свой кофе часто ожидают пять-шесть человек, и, когда у вас есть список принятых заказов, где написано: два капучино, один фильтр-кофе, один эспрессо, – вам следует посмотреть, кто стоит в очереди первым и спросить: «Два капучино для вас, верно?»

Теперь мы на сто процентов уверены, что вы заказали два капучино. Мы слышали, как вы делали заказ, вы заказываете два капучино каждый день, и у вас в руках – картонный лоток для двух стаканчиков. Мы задаем вопрос, потому что он нарушает тишину и создает у вас ощущение, что вы ждете не так уж долго. Кроме того, он избавляет от страха совершить ошибку, который всегда присутствует в часы пик.

Возможно, вы замечали, что на стенах лифта почти всегда есть зеркала – это трюк, благодаря которому поездка проходит быстрее и меньше действует на нервы. Зеркало помогает людям отвлечься, и время проходит быстрее. Нарушая тишину при выдаче заказа, вы не сокращаете время ожидания, но оказываете мощное воздействие на его восприятие – для посетителя оно проходит гораздо быстрее, а ваши слова становятся для него знаком дружеского внимания.

Можно сделать и другое: задать предельно точное время ожидания. Иногда я прохожу вдоль очереди и, обращаясь к первым трем клиентам, говорю следующее:

Первому клиенту: «Ваш кофе уже готов».

Второму клиенту: «Для вас капучино?»

Третьему клиенту: «Ваш заказ будет готов примерно через 70 секунд».

Сообщая третьему человеку в очереди, что он получит свой напиток через 70 секунд – цифра вроде бы случайная, – я преследую определенные цели. Во-первых, те, кто стоит впереди, понимают, что их напиток будет готов быстрее, чем у стоящих сзади, а те, кто стоит сзади, понимают, что им не придется ждать слишком долго. Во-вторых, такая цифра внушает больше доверия, чем «минута» или «две минуты». Два последних варианта – своего рода эвфемизм для чего угодно от 30 секунд до 10 минут, в зависимости от того, кто дает обещание. В-третьих, вы разговариваете с посетителями, что обычно вызывает у них улыбку, а это часть удовольствия, которое люди получают в любой хорошей кофейне.

Когда вы открываете кофейню, в ней стремительно формируется внутренняя культура, и ваша задача – способствовать ее развитию. Изменить культуру очень трудно, но помните, что верный тон, умение общаться и уверенность в себе помогают создать заведение, где – по мнению посетителей – обслуживают толково, расторопно и приветливо.

Будьте двуличным

У нас есть клиентка, которая вот уже четыре года приходит в 3fe два, а то и три раза в день. Назовем ее миссис А. Она приходит в одно и то же время, в одни и те же дни и заказывает один и тот же напиток – ей нет нужды говорить, что она хочет, поскольку все уже знают это.

Она оплачивает кофе и усаживается на скамью в ожидании. Когда объявляют, что ее заказ готов, она поднимается и идет за ним без тени суеты. Это одна из наших любимых клиенток.

Другой клиент приходит раз в две недели на протяжении почти пяти лет. Он питает слабость к мытому эфиопскому кофе, особенно ему нравится «Иргачиф», поэтому мы прозвали его «мистер Иргачиф». Разумеется, он об этом не знает.

Даже при большом желании его трудно назвать ярким персонажем, ведет он себя довольно сдержанно, но всегда находит время, чтобы расспросить о кофе, который пьет, и обычно интересуется, отличается ли он от его любимого «Иргачифа» по сладости, текстуре и кислотности. Он тоже один из наших любимых клиентов.

Нам чрезвычайно важно различать этих двух посетителей и понимать, на какой сервис они рассчитывают, когда приходят в кафе. Многие из наших клиентов похожи на миссис А. Они хотят просто выпить чашку кофе, и ничего более. Если она закажет капучино, а бариста начнет рассказывать: «Этот кофе – промытое зерно из Боливии, выращенное в регионе Юнгас на высоте 1700 метров над уровнем моря...» – скорее всего, она развернется и уйдет. Ее это не интересует, и это нормально. И наоборот, если мистер Иргачиф спросит, что за кофе ему предложили сегодня, и услышит в ответ: «Это прекрасный кофе», он тоже уйдет разочарованным.

Выяснить, что за человек перед вами, бывает непросто. Некоторые люди застенчивы и побаиваются задавать вопросы, другие выглядят заинтересованными, но на самом деле они просто стараются быть любезными. На этот случай мы придумали удобный инструмент: у нас есть два меню – обычное и дегустационное.

Если посетитель заказывает напиток из обычного меню, мы понимаем, что, по-видимому, ему просто нужен кофе и хороший сервис – и он их получает. Не более и не менее. Иной раз мы можем заметить: «Это зерно из Боливии», но если ответа не последует, мы не станем развивать тему.

Дегустационное меню предназначено для мистера Иргачифа. Оно включает массу вариантов для сравнений и экспериментов – желающий может попробовать все сорта кофе, которые есть в наличии. Если человек выбрал что-то из дегустационного меню, это показывает, что он интересуется кофе

и хочет узнать о нем еще больше. Мы рассказываем ему о выращивании кофе, о разных сортах и регионах и даже снабжаем материалами, которые можно почитать на досуге. Нередко это порождает новые вопросы, и так мы порой сближаемся и беседуем с очень интересными людьми.

Такой способ расширять знания людей о кофе приятен и полезен, поскольку вы делаете это на их условиях, никому не докучая. У нас немало посетителей, которые обычно заказывают напитки из общего меню, но время от времени пробуют что-нибудь из дегустационного, и это помогает нам выстроить с ними доверительные долгосрочные отношения.

Эти фанаты кофе – а их всего 10 % от общего числа потребителей – очень важны для нас, но не менее важны и остальные 90 %. Мы продолжаем искать путь, который позволяет удовлетворить и тех и других, – это непрерывная битва. 90 % кормят нас, принося большую часть денег, но 10 % имеют огромное влияние.

Представьте, что у вас есть друг, который увлекается автомобилями, пивом, сыром или чем-то другим, в чем вы разбираетесь не слишком хорошо. Если он порекомендует вам то или иное заведение, вы наверняка отправитесь туда, поскольку цените его мнение, но едва ли вы будете рассчитывать, что вас там примут так же, как принимают его.

Если 10 % приходят в ваше кафе, 90 % придут следом за ними, потому что прислушиваются к мнению знатоков. Кроме того, есть такие вещи, как преємственность, хороший сервис и качество продукта, которые заставляют людей приходить к вам снова и снова. Однако если 10 % уйдут к кому-то другому из-за того, что вы слишком сильно стремитесь угодить 90 %, скорее всего, 90 % последуют за ними.

Мне нередко приходится общаться с бариста, которых приводят в уныние клиенты, не желающие знать ничего про кофе. Они часто спрашивают, как «просвещать» таких людей. Честно говоря, думаю, не стоит этого делать. Лучше просто приготовить им то, что они хотят. Просвещая тех, кто об этом не просит, вы ведете себя высокомерно, назойливо и даже грубо. Важно усвоить это как можно раньше.

90 % понимают, что мы знаем о кофе очень много – и точка. Эти люди просто хотят, чтобы им приготовили нечто вкусное, и нас это вполне устраивает. Они платят вам за то, чтобы вы могли развлекать тех, кому требуется несколько лишних минут – чтобы получить ответы на все свои вопросы. Главное – сбалансировать интересы тех и других.

Одни хотят поболтать с вами, другие – нет. Фокус в том, чтобы отличать первых от вторых. Когда я открыл свою первую кофейню, я работал за стойкой в одиночку, практически для всех посетителей спешелти-кофе был в новинку, и каждый хотел попробовать что-то новое и интересное. Это была прекрасная пора, когда у кофейного культа появилась масса последователей.

В результате я имел дело с совершенно другим соотношением: 90 % клиентов жаждали информации и засыпали меня вопросами и лишь 10 %

хотели просто выпить чашку кофе. У меня почти не было случайных посетителей.

Буду откровенен, такой состав посетителей выматывал все мои силы. Я вновь и вновь без передышки любезно отвечал на одни и те же вопросы, и это была самая утомительная работа в моей жизни. Каждый вечер я приходил домой смертельно усталым и внутренне опустошенным – у меня в голове как заезженная пластинка крутились одни и те же разговоры, и я знал, что завтра мне предстоит вести их опять.

Сегодня, когда я слышу, как бариста жалуются, что не все покупатели интересуются спешелти-кофе и что они хотели бы обслуживать более увлеченную публику, я рассказываю, как ощущал себя в те дни. Будьте поосторожнее с желаниями, говорю я им. 90/10 – это оптимальное соотношение, и, когда вы откроете кофейню, вашей главной задачей станет поддерживать этот баланс, удовлетворяя обе категории потребителей.

Продажа кофе в розницу

Розничная продажа кофе, расфасованного в пакеты, всегда стимулировала развитие нашего бизнеса. Для кофейни это прекрасный способ увеличить доходы и приобрести постоянных клиентов. Поначалу мы продавали всего несколько пакетов в день, но постепенно их число выросло до сотен в неделю. Сегодня это один из основных показателей, по которым мы еженедельно оцениваем результаты нашей работы.

Говоря это, я хочу убедить наших оптовых клиентов продавать побольше кофе в розницу, но пока в полной мере эта идея реализована лишь в 3fe. Впрочем, я не уверен, что кто-то еще уделяет ей такое же внимание, как мы.

В большинстве стран, где я побывал, кофе в зернах – это товар, который не облагается налогом с продаж, что важно в первую очередь для тех, кто торгует в розницу, поскольку покупатель редко задумывается о налогах, заложенных в цену. Оптовики всегда дают вам скидку на розничные партии кофе – как минимум 20 %, что очень неплохо для продукта, который не требует приготовления и значительных трудозатрат.

Мы всегда держим запас зернового кофе разных сортов и готовы смолоть его по просьбе покупателя. Владельцы других кафе удивляются, когда мы рассказываем, что около 70 % кофе в зернах мы продаем молотым – ведь у многих дома попросту нет кофемолки. Мы всегда спрашиваем покупателей, как они готовят кофе, и вместе с покупкой вручаем буклет с рецептами – чтобы они могли усовершенствовать свои навыки.

У продажи кофе в розницу есть и еще один плюс: кроме кофе в зернах люди часто покупают напитки и что-то из еды. Поэтому сумма 8 евро легко превращается в 12 или около того, а поскольку наш кофе хорош и у покупателя остаются приятные впечатления, он, скорее всего, вернется на следующей неделе, когда пакет опустеет. Если человек, который берет у вас кофе в зернах, всегда уходит от вас довольным, он становится вашим клиентом на всю жизнь.

Позаботьтесь, чтобы кофе в пакетах был выставлен на всеобщее обозрение и находился в пределах удобной досягаемости для посетителей. Очень часто я слышу, как владельцы кофеен сетуют, что посетители не покупают кофе в зернах, но, окидывая помещение взглядом, я не вижу никакого кофе. Один-два пакета на стойке выглядят так, словно вы просто демонстрируете кофе, который используется для приготовления напитков. Покажите людям, что этот продукт предназначен для них – выложите все сорта, которые у вас есть, там, где их удобно разглядывать и трогать. Обычно у нас на полках выставлено около 200 пакетов кофе, а продаем мы более 250 пакетов в неделю.

Не ставьте кофе на полки за стойкой: вряд ли люди будут спрашивать, можно ли взглянуть на него поближе. Они будут чувствовать себя неловко и едва ли захотят что-то купить. Для этого нужна возможность потрогать товар, взять его в руки и даже понюхать. Наверняка есть вещи, которые вы сами предпочитаете покупать в магазине, а не заказывать через интернет.

Работникам *3fe* категорически запрещено задавать посетителю, который разглядывает товар, вопрос: «Могу ли я вам чем-то помочь?» Ибо в этом случае люди обычно на автомате отвечают: «Нет, благодарю, все в порядке». Хуже того, иногда такой вопрос может даже отпугнуть. Куда лучше заметить что-то вроде: «Если понадобится, мы можем смолотить тот, что вы выберете», «Вот этот – мой любимый» или «Здесь много разных сортов, не торопитесь, посмотрите хорошенько». Такой подход располагает к общению и часто позволяет завязать с человеком разговор, а это означает, что, даже если он ничего не купит, он, скорее всего, придет к нам еще раз. А может быть, он осмелеет, расскажет, что его смущает, и вы сумеете развеять сомнения, которые удерживают его от покупки.

Кроме того, я всегда демонстрирую посетителю как минимум два варианта. Если перед ним два сорта кофе – один с плотным вкусом и шоколадными нотами и другой, более пикантный, со сложным букетом, – у него появляется выбор, а это облегчает принятие решения. На самом деле в такой ситуации люди обычно берут и тот и другой – почти всегда идея попробовать оба сорта и оценить разницу приводит их в восторг. Нередко при этом я вижу, как люди берут два сорта, очень похожие друг на друга, и знаю, что, когда они принесут их домой и начнут сравнивать, они будут разочарованы этим сходством. Мне знакомо это чувство, потому что нечто подобное не раз случалось со мной при покупке вина.

Именно о вине я много думаю, продавая кофе. Процесс выбора вина пугает и обескураживает, и я стараюсь извлечь из него уроки и применить их к кофе. В винных магазинах я обычно спрашиваю совета у продавцов, но зачастую они так озабочены тем, чтобы выбранный сорт не вызвал у меня отвращения, что в конечном счете рекомендуют мне приятное, но заурядное и скучное вино.

Теперь я изменил тактику и прошу их предложить мне что-нибудь из того, что, по их мнению, может мне не понравиться. Это помогает им понять, что я хочу не выпить, а почувствовать вкус. Хотя раз-другой случались накладки, действуя таким образом, я гораздо больше узнал о винах, наладил

отношения с владельцами магазинов и неоднократно испытывал фантастические вкусовые ощущения.

Я хочу, чтобы мой персонал научился выявлять эти границы, общаясь с покупателями, – важно понять, хочется ли им попробовать что-то новенькое. Есть клиенты, которым просто нужен хороший кофе, но встречаются и те, кто ищет чего-то поинтереснее и будет разочарован слишком заурядным вкусом.

В свое время мы изобрели систему цветовой кодировки кофе – с помощью небольших стикеров, которые приклеиваются на правый верхний угол пакета:

- **Желтый:** яркий, чистый, с выраженной кислотностью, острый (влажной обработки из Центральной Америки);
- **Оранжевый:** сладковатый, мягкий, пьется легко (бразильские полусухой обработки, медовые);
- **Коричневый:** насыщенный, вязкий, округлый (индонезийские, бразильские сухой обработки);
- **Красный:** пикантный, с чайными нотами, ароматный (кенийские, «Гейша», «Иргачиф» влажной обработки);
- **Фиолетовый:** глубокий, хмельной, резкий (эфиопские сухой обработки, «Крейзи» сухой обработки).

Даже если названия этих сортов для вас ничего не значат, вполне доходчивые описания открывают перед вами мир профессиональных секретов. Мы использовали эту систему около двух лет, но со временем обнаружили, что она стала контрпродуктивной. Как правило, люди пьют кофе только того «цвета», который им нравится, и не пытаются переключиться на что-то другое. Кроме того, порой нам было сложно выбрать цвет маркировки, потому что определенный сорт сочетал в себе черты двух-трех разновидностей.

И все же я понимаю, что эта затея была чрезвычайно полезной. Она заставляла людей задуматься о разных сортах кофе, а порой – отклониться от проторенной дорожки. Она побуждала нас больше размышлять об ассортименте, и благодаря этому мы многому научились, а продажи кофе в пакетах выросли на 50 %. Задача любого бизнеса – заменять старые идеи более удачными, которые учитывают изменения на рынке. Мы стараемся делать это постоянно.

Еще одна серьезная ошибка, которую совершают владельцы кофеен, – решение отложить покупку профессиональной кофемолки до тех пор, когда продажи фасованного кофе пойдут полным ходом. Такой подход не работает. Почти все люди хотят, чтобы им сразу смололи выбранный кофе, и, если у вас нет подходящей кофемолки, это будет снижать продажи. А при низких продажах вы сочтете, что покупать кофемолку пока не стоит, и таким образом ограничите свое предложение.

Обзавестись кофемолкой нужно сразу – хотя она стоит недешево, это приобретение окупится. Отличный вариант – Mahlkönig ek43 и ей подобные, они позволяют молоть зерно в пакеты и получать разные фракции на выходе – для фильтр-кофе, для эспresso, а также для кофе без кофеина (если вы знакомы с этой темой). Она успешно заменяет сразу четыре кофемолки, что экономит вам деньги и место.

Очень важна и выкладка кофе, который продается в розницу. Имейте в виду, покупателей привлекает ощущение изобилия. Представьте, что вы голодны и бродите по фруктовому саду. Вы видите две яблони – ветки одной ломаются от плодов, а на другой висит пара яблочек. К какому дереву вы подойдете? Мы устроены так, что инстинкт подталкивает нас туда, где плодов много. То же самое относится и к выкладке товара. По моему опыту, дизайнеры и архитекторы постараются убедить вас сделать место для демонстрации товара минималистично стерильным, но большие полки и изобилие всегда лучше. Когда мы открыли свою первую кофейню, мы красиво расставили на витрине полдюжину пакетов с кофе и три кофеварки. Выглядели они потрясающе, ни дать ни взять музейные экспонаты, но продажи шли очень туго.

В минуту безумия я пригласил плотника, который демонтировал эту красоту и соорудил полки во всю стену – на манер книжного шкафа. Там можно было разместить 200 пакетов, множество книг, кофеварки и прочие товары. Первое, что видели посетители, заходя внутрь, – это наши полки. Через неделю продажи кофе в зернах выросли в четыре раза, и с тех пор мы даже не вспоминали о том, что было раньше.

Любые таблички и вывески полезны – если не перестараться, – поэтому будьте лаконичны и подбирайте слова с умом. Дайте клиентам понять, что вы готовы смолоть выбранный кофе (если такая возможность есть), что выбор велик и что при необходимости они могут задавать вопросы и никто не будет смотреть на них свысока. Имейте в виду, что не так-то просто донести эту информацию, не загромождая пространство многословными надписями о том, что следует и чего не следует делать.

Мы поставили пакеты лицевой стороной наружу, чуть под углом, заполнив все пространство на полках. Посетители хорошо видели этикетки с ценниками в правом верхнем углу. При этом этикетка находилась ниже линии отрыва, и, если кофе приходилось смолоть, она оставалась в целости и сохранности. Люди любят запоминать, во что обошлась покупка, и возможно, у них дома уже есть несколько пакетов. Когда у нас появился хороший принтер, мы стали печатать цену прямо на пакетах – это позволило нам сэкономить два часа в неделю, которые мы тратили на наклеивание этикеток. Спросите своего обжарщика, возможно, он поможет вам с маркировкой. А если и нет, за спрос денег не берут.

Второй ряд пакетов мы поместили на небольшую подставку, так, чтобы они тоже были хорошо видны. При таком расположении два ряда пакетов создают ощущение изобилия куда лучше, чем пять рядов, выставленных на одном уровне, и нужно меньше кофе, чтобы заполнить полки.

Это важно, потому что клиенты рассчитывают увидеть на полках свежее обжаренный кофе. В большинстве заведений кофе используют в течение 7–28 дней после обжарки. Чем дольше он лежит на полке, тем меньше шансы его продать. Поэтому мы передвигаем самые старые пакеты в первый ряд, а те, которые хранятся уже три-четыре недели, используем в кофемашине.

Сейчас многие обжарщики продадут вам четыре пакета по 250 г примерно за ту же цену, что и килограммовый пакет – чтобы стимулировать сбыт в розницу, – и позволят продавать кофе упакованным или использовать его для приготовления напитков. Казалось бы, идея безумная, ведь расходы на упаковку увеличиваются почти втрое, но, если кафе готово взяться за розничные продажи, поставщик без особого труда получит клиента, который закупает 60 кг в неделю вместо тридцати.

Заказчик, который закупает 30 кг, готовит около 1500 напитков в неделю (около 50 чашек на 1 кг). Если на каждые пятнадцать чашек будет продан один пакет кофе (а это вполне достижимый показатель), за неделю уйдет сто пакетов по 250 г, или 25 кг кофе. Толковый оптовик не упустит такую возможность, а толковый владелец кафе может использовать эти цифры как козырь на переговорах с поставщиком, чтобы убедить того снизить цену кофе, упакованного для розничной продажи.

Если вы получите у оптовика скидку 20 %, чистая прибыль составит примерно 200 евро в неделю, а это более 10 000 евро в год. Это примерно половина арендной платы для кафе в большом городе, которое расходует 30 кг кофе в неделю. Теперь вы видите, что продажа кофе в розницу – гораздо более эффективный способ увеличить оборот, чем приготовление напитков.

Самое сложное во всем этом – пополнять полки, которые не должны выглядеть полупустыми. Когда посетитель забирает один пакет, кто-то должен как можно быстрее поставить на его место новый. За стойкой у нас всегда стоит ящик с упакованным кофе, чтобы можно было сразу выложить его на полку. Кроме того, надо перемещать старый кофе в первый ряд, а если полок много, выкладывать его в самом доступном месте, на высоте локтя, откуда товар разбирают быстрее всего.

И наконец, важно правильно выбрать место для выкладки, поскольку именно от этого зависит, сколько кофе вы продадите. Нет смысла класть пакеты с кофе там, где люди забирают готовые напитки, – когда покупатель уже расплатился, ему вряд ли захочется снова доставать кошелек или кредитку. Поместить пакеты у кассы тоже не лучшая идея, потому что там их неудобно разглядывать. Если есть возможность, выложите их там, где стоит очередь, чтобы люди разглядывали их, пока ждут, и это наверняка позволит повысить продажи.

Торговать кофе в розницу – это то, что нужно делать хорошо или не делать вовсе. Если вы хотите этим заняться, будьте готовы потрудиться на совесть. Если дело пойдет на лад, вы увеличите средний объем продаж, обзаведетесь лояльной клиентурой и обеспечите себе почти пассивный поток доходов при неплохой прибыли и сравнительно невысокой нагрузке.

Однако для меня в первую очередь важно то, что это помогает пробудить у людей интерес к кофе. Когда они забирают его домой и наслаждаются им вместе с родными и друзьями, они с удовольствием вспоминают вас и ваш сервис, и это, безусловно, прекрасно.

Карты лояльности

Карты лояльности – это система бонусов: вы получаете штамп за каждый купленный кофе, и за каждые десять штампов вам полагается бесплатный кофе. Сегодня карты лояльности получили такое широкое распространение, что люди воспринимают их как нечто само собой разумеющееся.

У нас в 3fe никогда не было карт лояльности, и мы регулярно выслушиваем упреки по этому поводу. Как-то раз один из посетителей, возмущенный до глубины души, отвел меня в сторону, чтобы сделать внушение. Одну за другой он вытащил двенадцать карт из ближайших кафе, где он собирал штампы. Пока он распекал меня, потрясая картами, мне пришло в голову, что называть их «картами лояльности» довольно забавно, поскольку на самом деле этот человек не хранит верность ни одному заведению.

По сути, это дисконтные карты, и любое заведение должно воспринимать их в качестве таковых. Я не вижу проблем в их использовании, но рекомендую сначала хорошенько разобраться, во что оно может вылиться.

Прежде всего они влияют на имидж вашего бренда, и это влияние зависит от вашего подхода к делу. Если вы предлагаете бесплатный кофе за каждые шесть штампов, вы позиционируете себя как недорогое заведение. Это отражается на восприятии вашего бизнеса и на ожиданиях потребителей и в конечном счете ограничивает ваши возможности, поскольку у людей складывается определенное мнение.

Такие компании, как Apple, Hermés или Tesla, никогда не делают скидок на свои продукты, и люди считают, что причина тому – сильный бренд. В какой-то момент они приняли такое решение и теперь руководствуются этим принципом. Это заставляет задуматься, что первично: сильный бренд, который дает такую возможность, или принцип, который делает бренд сильным?

Недавно меня попросили послушать выступления будущих маркетологов, которые обучаются в магистратуре местного университета. Используя историю 3fe в качестве кейса, они должны были разработать маркетинговую кампанию. Каждая группа проделала грандиозную работу, но меня поразило, что все они предложили план, который предполагал продажи нашего продукта по цене ниже обычной.

Лучшая маркетинговая кампания представляет ваш продукт в наиболее выгодном свете, информируя тех, кто может им заинтересоваться. Но слишком часто предприниматели начинают со скидок, не взвесив последствия такого решения.

Дисконтные карты наносят ущерб вашей рентабельности и зачастую превращаются в невидимую течь, которая приводит к потере дохода. Мне приходилось работать там, где использовались такие карты, и я отлично

знаю, что они порождают небольшие проблемы, которые со временем могут принять серьезные масштабы.

Самая очевидная проблема заключается в том, что отследить число штампов очень сложно. Завсегдатаи и друзья работников часто получают два, три и более штампов зараз в знак особого расположения. Казалось бы, сущая ерунда, но цифры, приведенные ниже, показывают, что это быстро отражается на результатах бизнеса.

Другой скользкий момент – то, как трактуют смысл программы лояльности потребители. На стандартной карте есть десять кружочков для штампов, и в последнем кружочке написано что-нибудь вроде «кофе бесплатно».

Владелец бизнеса обычно предполагает, что вы заплатите за десять чашек, соберете десять штампов и после этого получите право на бесплатный кофе. К сожалению, большинство людей считают, что от них требуется собрать девять штампов, а десятая чашка достанется им бесплатно – как написано в последнем кружочке. Это порождает бесчисленные недоразумения в кофейнях по всему миру.

А теперь давайте взглянем на цифры и посмотрим, как штампы отражаются на прибыли, которую приносит чашка кофе.

Если кофе у вас стоит 3,50 евро за чашку, а налог с продаж равен 9 % (как, например, в Ирландии), цена нетто составляет 3,21 евро. Каждый штамп в этом случае обходится вам в 32 цента. Если валовая прибыль составляет 75 %, каждая чашка приносит вам 2,40 евро. Это означает, что каждый штамп отнимает от вашей валовой прибыли 13 % – прежде чем вы заплатили за что-нибудь еще.

Помогая наращивать объемы, такая дисконтная программа уменьшает вашу валовую прибыль, а вместе с ней – и чистую прибыль. Вам нужно определить, в какой точке такая схема становится жизнеспособной. Приведенный ниже пример показывает, как увеличение продаж на 10 % снижает ваши доходы на 33,71 евро в день.

Чашек в день	Цена	Цена нетто	Валовая прибыль 75 %	Штамп	Фактическая валовая прибыль	Валовая прибыль за день
300	€3,50	€3,21	€2,41	—	—	€722,25
330	€3,50	€3,21	€2,41	€0,32	€2,09	€688,55
Увеличение числа чашек, %						Валовая прибыль: прирост / снижение
Больше на 10 %						– €33,71

В этом примере вы видите, что, хотя карты лояльности повышают объем продаж на 10 %, итоговая сумма валовой прибыли снижается на 34 евро в день. Чистая прибыль может снизиться еще больше, потому что персоналу приходится обслуживать большее число посетителей. Кроме того, если поток людей возрастет, неизбежно возникнут проблемы с качеством.

Чашек в день	Цена	Цена нетто	Валовая прибыль 75 %	Штамп	Фактическая валовая прибыль	Валовая прибыль за день
300	€3,50	€3,21	€2,41	—	—	€722,25
347	€3,50	€3,21	€2,41	€0,32	€2,09	€724,02
Увеличение числа чашек, %						Валовая прибыль: прирост / снижение
Больше на 16 %						€1,77

Приведенные расчеты показывают, что для сохранения валовой прибыли на прежнем уровне вам надо увеличить объем продаж на 16 %.

Беда в том, что пока мы не учитывали тех, кто получает сразу по несколько штампов или требует бесплатный кофе, выпив девять, а не десять чашек. Кроме того, некоторые кофейни предлагают бесплатный кофе за каждые пять или шесть чашек, а это наносит еще более серьезный ущерб доходам.

Разумеется, дисконтные карты упрочивают ваши отношения с клиентами, заставляя их возвращаться к вам снова и снова, но вы должны понимать, во что это обходится. Я считаю, что ценность и цена – разные вещи и что всегда есть возможность предлагать людям продукт, который стоит дорого и при этом имеет высокую ценность. Если вы покупаете дорогой пиджак и он служит вам десять лет, это говорит о высокой ценности.

Хороший бизнес может назначать адекватную цену за свой продукт, который имеет высокую ценность для потребителя. Тщательно взвешивайте любое отклонение от этого принципа, оценивая возможные последствия как с точки зрения маркетинга, так и с точки зрения финансов.

Водители доставки

Водители доставки – это невоспетые герои нашей индустрии. Результаты их работы оказывают огромное влияние на кофейный бизнес, хотя и не всегда

очевидным образом. Мы в 3fe всегда относимся к ним с уважением и помним, что они играют огромную роль в успехе нашего бизнеса.

Мы с первых дней говорим своим работникам, что они должны уважать каждого, с кем им придется иметь дело в процессе работы, и водители доставки – не исключение. Приняв товар, мы всегда угощаем их чашечкой кофе.

Обычно водители рады возможности выпить кофе, особенно те, кто начинает работу очень рано. Им приятно, когда с ними здороваются и спрашивают, как дела. Раньше мне приходилось видеть, что с ними обращаются весьма бесцеремонно, и теперь мне важно, чтобы они знали: их ценят и ждут. Кроме того, манера общаться с водителями доставки говорит о человеке очень многое. Поведение людей рассказывает окружающим о вашем бизнесе куда больше, чем слова.

Многих работников удивляет, что за руль часто садятся сами владельцы бизнеса – таким образом они сокращают расходы и заодно знакомятся со своими клиентами. До недавнего времени я лично еженедельно развозил около полутонны кофе на «Пежо-307» и поэтому прекрасно понимаю, как важно, чтобы тебя хорошо встречали.

Если вы заботитесь о водителе, он всегда позаботится о вас: вы получите лучший товар, быструю доставку и отличный сервис. Последний пункт особенно важен, поскольку порой поведение водителя отражается на ваших клиентах.

Мне запомнился один водитель, который едва не сбил с ног одного из посетителей по пути на кухню. До этого он уже успел нагрубить паре наших работников, и это стало последней каплей. Я прошел за ним на кухню и сказал, что не подпишу накладную. Я заставил его погрузить все, что он привез, обратно в машину, и, когда позднее мне позвонил агент по сбыту, чтобы выяснить, что случилось, я вежливо объяснил ситуацию.

Водитель приехал ко мне на следующее утро, мы хорошо поговорили, и я понял, что на работе ему приходится несладко. Я сказал, что мы всегда готовы угостить его чашкой кофе и впредь будем с ним любезны, и с тех пор у нас не было никаких проблем. Он оказался веселым парнем, и мы всегда были рады его визитам.

Водители доставки – это посредники между вами и вашим поставщиком. Они – его глаза и уши, и, если эти люди на вашей стороне, вам повезло. У них есть любые контакты, они знают цены для каждого заказчика, им известны все маневры и хитрости, которые нужно освоить вам, чтобы создать достойный бизнес. Кроме того, у них всегда есть небольшие приятные бонусы для ваших работников вроде товаров, списанных из-за поврежденной упаковки или истекающего срока годности.

Будьте уверены, непременно настанет день, когда вам будет позарез нужна их помощь, и шансы ее получить напрямую зависят от того, как вы с ними обращались. Благодаря теплым отношениям наши водители не раз выручали нас в трудную минуту и иногда даже выходили на работу в выходной, чтобы привезти нужный товар.

Выстраивая отношения с водителями, четко определите свои требования. Мой бывший босс был настолько придирчив к качеству выпечки, что подписывал накладную лишь после того, как проверял всю коробку. Если позднее он обнаруживал, что хотя бы одна булочка или пирожное выглядят небезупречно, он звонил поставщику и выражал недовольство. Однажды я заметил, что в самом низу товарной накладной стоит пометка:

«Поврежденные изделия недопустимы, очень требовательный клиент».

Мы не хотим, чтобы товар поступал в часы пик, поэтому не принимаем поставки с 8:30 до 9:30 и с 12:00 до 14:00. Кроме того, с самого утра нам нужны хлеб и молоко, поэтому у водителей есть ключ от входной двери и они могут выгрузить эти продукты до того, как мы откроемся.

Кафе на Гранд-Кэнэл-стрит довольно тесное, поэтому мы требуем, чтобы водитель сам заносил товар в подвальное помещение, что вызывает определенное недовольство. Мы предупреждаем об этом заранее и даем понять, что это необходимо и у нас нет времени помогать водителю. Мы говорим, что будем благодарны за понимание, а если эти требования не будут выполняться, нам придется искать другого поставщика. Здесь нет места гневу или враждебности – таковы условия, и их невозможно изменить. Просто нужно с самого начала четко – и честно – сформулировать свои требования.

Поставки должны быть своевременными, непременно с товарной накладной, а разгрузка не должна мешать посетителям и нарушать нормальную работу заведения. Каждую неделю нам доставляют цветы, и я всегда с восхищением наблюдаю, как любезно водители ведут себя с посетителями за столиками, на которые они ставят цветы. Хотя клиенты кафе – это не их клиенты, они понимают, как важно не причинять им неудобств.

Водители доставки – это молчаливые агенты влияния, которые при желании – если вы сумеете завоевать их доверие – могут вызволить вас из беды. Заботьтесь о них, когда вам приходится туго, потому что однажды вам непременно понадобится их помощь.

Безопасность за 50 центов

Пару лет назад нас ограбили. Я говорю «нас», но на самом деле меня в тот момент в кофейне не было. Эта история надолго оставила в душе у всех тяжелый осадок. Внутри зашли трое мужчин, держались они развязно и грубо, потом один из них выхватил нож и, угрожая работникам, опустошил кассу. После этого грабители скрылись. Все это произошло среди бела дня, когда в кофейне было полно народа. Я был просто раздавлен случившимся.

Все спрашивали, сколько денег они забрали, но это было не главное. Они нанесли нам куда более серьезный урон. Деньги были застрахованы, но моральный дух людей был подорван. Теперь работники постоянно поглядывали на дверь. Ощущение безопасности не купишь ни за какие деньги.

Я чувствовал себя виноватым, потому что меня там не было. Я считал, что несу ответственность за случившееся. Мне казалось, что я подвел людей.

После случившегося мы закрылись раньше обычного и задраили окна, но через некоторое время в дверь постучали. Я приоткрыл окно и увидел техника, которого я вызвал, чтобы установить новые камеры видеонаблюдения. Он опоздал примерно на два часа, и его появление только усугубило мои душевные муки.

В последующие недели мы приняли кое-какие меры: установили камеры, тревожные кнопки и мониторы для видеонаблюдения в новом офисе, разработали безопасную процедуру разгрузки и внедрили ряд других рабочих стандартов. Мы провели общее собрание персонала, где я сказал, что самое важное для нас – безопасность людей и, если им придется столкнуться с грабителями, надо отдать деньги без возражений, поскольку это самый надежный способ уберечь себя от неприятностей. Мы подписали договор с инкассаторской фирмой, которая ежедневно изымала у нас наличные, поэтому количество денег в кассе всегда было минимальным.

Однако когда к нам вновь пришли полицейские, чтобы взять показания, они сказали: «Все это прекрасно, но вряд ли это помешает им вернуться». Эти слова прозвучали как гром среди ясного неба.

Наша кофейня находилась в черте города – хотя и в неплохом районе, а значит, ей было суждено остаться мишенью для грабителей. Полицейские рассказали, что в последнее время в окрестностях прошла целая серия ограблений и некоторые заведения пострадали от них не по одному разу. Они отлично знали, кто совершает налеты, и понимали, что камерами их не отпугнешь, – пока преступники не сядут за решетку, кражи будут продолжаться.

Я очень расстроился: мне опять стало страшно за персонал и посетителей. Вечером я отправился на пробежку и по дороге перебирал в голове способы, которые могут остановить грабителей. Нанять охранников? Закрывать пораньше? Поставить сигнализацию и двери понадежнее? Я пытался вспомнить те времена, когда мы чувствовали себя в безопасности, но невольно возвращался к тому моменту, когда к нам пришла полиция. И вдруг меня осенило: нам нужно, чтобы у нас всегда были полицейские.

На следующий день мы разослали в ближайшие полицейские участки электронные письма, в которых сообщали, что с этого дня любой кофе для полицейских стоит 50 центов, если они будут в форме или предъявят жетон. Молва об этом быстро разнеслась по всей округе, и сегодня почти каждые двадцать минут у нашей кофейни останавливается полицейская машина. Работники чувствуют себя увереннее, полицейские получают отличный кофе задешево, а я могу не переживать за безопасность клиентов и персонала.

Столы и стулья

Правильный выбор столов и стульев для кофейни чрезвычайно важен и имеет самые серьезные последствия. Мебель оказывает огромное влияние на восприятие вашего заведения публикой, поэтому ни в коем случае не экономьте на ней и не принимайте поспешных решений. Со мной такое

случалось, и потом я долго жалел об этом. Удобство и внешний вид столов и стульев красноречиво характеризуют ваш бизнес.

Посадочные места, с одной стороны, должны быть стильными, с другой – выдерживать напор тысяч ягодиц в месяц. Мебель на заказ бывает очень хороша, но нужно проследить, чтобы дизайнеры позаботились о долговечности своих творений, ибо штучные изделия, изготовленные вручную, далеко не всегда имеют нужный запас прочности.

Число посадочных мест – важный аспект для бизнеса, но постарайтесь не переборщить. Если столиков слишком много, возрастает нагрузка на персонал, поэтому лучше, чтобы вначале их было меньше, чем вы можете обслужить. Потом, привыкнув к темпу работы, вы можете увеличить количество мест. Кроме того, в кафе, переполненном людьми, неувлимо меняется энергетика – незаметно и независимо от вашего желания.

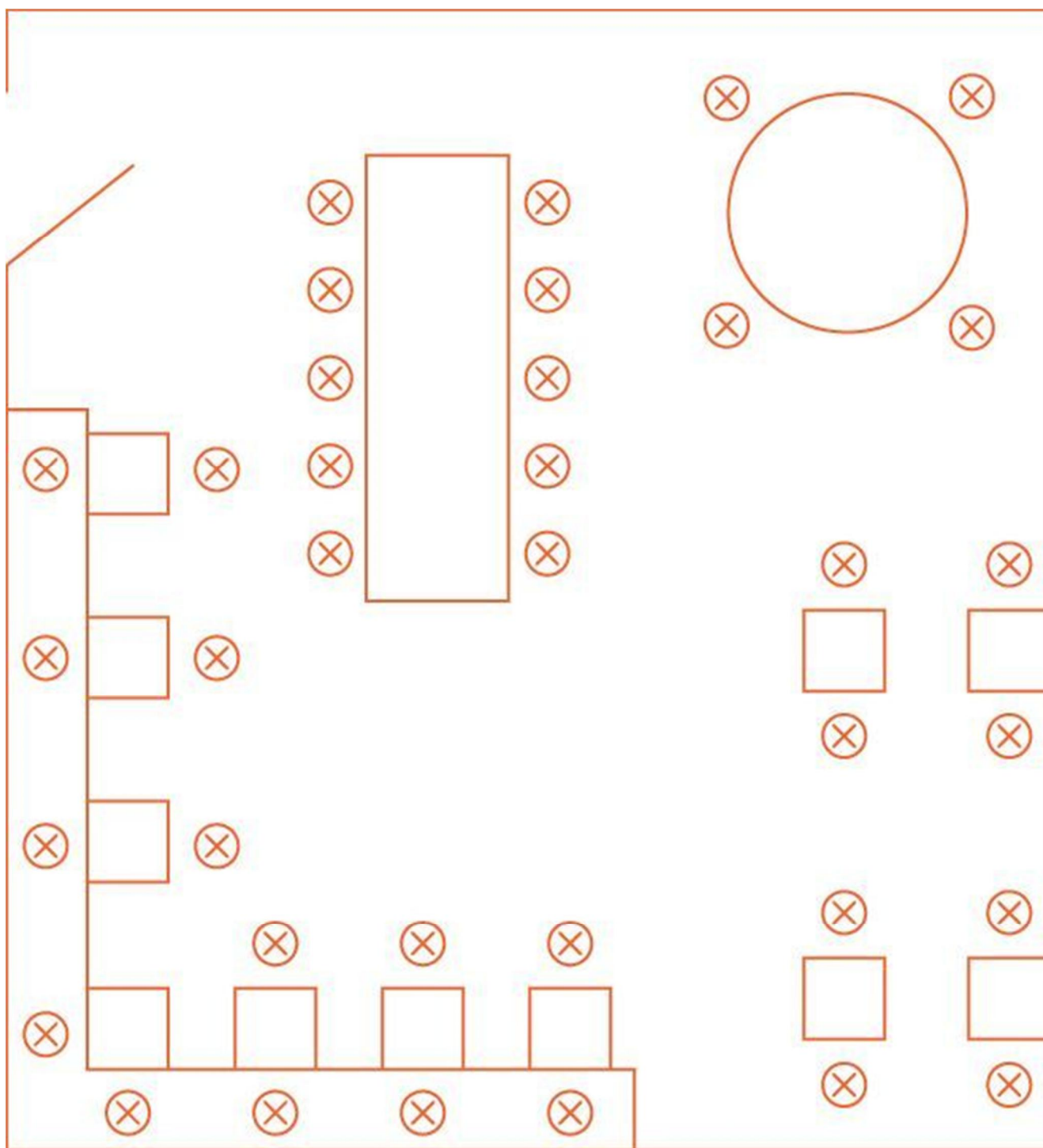
Широкие столы создают ощущение щедрости и изобилия – видно, что вы готовы принять множество гостей. Конечно, столы поменьше удобнее, но найти золотую середину между комфортом и количеством не так-то просто. Слишком узкие столы заставляют чувствовать себя стесненно и неловко – словно здесь хотят, чтобы вы не засиживались. Но, возможно, задача именно в этом? Кроме того, стол определяет и блюда, которые вы можете подать. Две тарелки, два бокала и две чашки могут попросту не уместиться на узком столе, хотя я видел заведения, где не задумываются о том, что массивные тарелки плохо сочетаются с крохотными столиками.

Если втиснуть в небольшое помещение слишком много столиков, люди, которые сидят за соседним столом, будут слышать все, что вы говорите, и гул голосов заглушит любую беседу. Мне хотелось бы думать, что главное у нас – это первоклассный кофе, но на самом деле в кафе устраивают встречи, проводят собеседования, сплетничают, секретничают и назначают свидания.

За годы работы мы обнаружили одну странную вещь: если столы имеют стандартную высоту, люди избегают садиться на свободные места рядом с незнакомцами. По-видимому, у них возникает ощущение, что они вторгаются в личное пространство того, кто уже занял место. Однако всякий раз, когда мы ставили высокие столы, люди без колебаний занимали свободные места, не задавая лишних вопросов, а сидящие воспринимали это как должное. Я не знаю, почему высокие столы говорят «садись рядом», а низкие – нет, но все посетители соблюдают это неписаное правило.

У высоких столов есть и еще одна особенность – они создают более раскрепощенную атмосферу, что накладывает отпечаток на имидж заведения и ожидания клиентов. Кроме того, они влияют на акустику помещения, частично приглушая звуки. Если вы решите поставить высокие столы, подумайте, как это должно отразиться на сервисе и ассортименте – с точки зрения посетителей. Возможно, здесь тоже будет уместен более непринужденный подход.

Пример планировки



Если вы пришли в кафе и видите, что от стойки вас отделяет группа столиков, вам сразу ясно, что посетителей здесь обслуживают официанты. Если вы хотите, чтобы люди активно покупали напитки навынос, нужно, чтобы стойка была как можно ближе к входу, иначе вы создадите барьер для публики, который будет мешать и вам.

Есть несколько способов увеличить число посадочных мест, не создавая ощущения тесноты. Оптимальный вариант – скамьи по периметру. К тому же такая планировка позволяет чудесным образом заполнить пространство. Помещение, где стоят только столы и стулья, выглядит скучновато, но скамьи вдоль стен смягчают его облик. При желании можно поставить дополнительные столики и существенно увеличить число посетителей, которые могут разместиться с комфортом, – скамьи в отличие от стульев не надо отодвигать от стола, а значит, для них не нужно дополнительное свободное место сзади.

Планируя расстановку мебели, учтите, что площадь, которую занимают стол со стульями, определяется не только их размерами. За спинкой стула

должно остаться место, чтобы отодвигать его от стола. Это расстояние зависит от габаритов мебели и может легко достигать трех метров. Если добавить сюда еще метр для прохода между столиками, вы увидите, что все это съедает очень большую площадь. Хороший архитектор предвидит такие проблемы, но я видел много кафе, где о них не подумали, и в итоге помещение выглядит тесным и неудобным.

Если вы хотите внести изменения в планировку, но у вас нет денег на архитектора, вырежьте из картона квадраты, равные по площади столам и стульям, и разложите их на полу. Еще лучше скачать программу 3D-моделирования и попробовать свои силы в дизайне. Я освоил эти инструменты всего за день, и они оказались на удивление интуитивно понятными и полезными для любого владельца кафе. Пространство, которым вы располагаете, очень быстро съедается из-за мертвой зоны вокруг проходов, пожарных выходов, свободного места вокруг лестниц и колонн, поэтому важно понимать, сколько человек может комфортно разместиться в вашем кафе.

Когда люди приходят в кафе, бар или ресторан, они редко садятся лицом к стене, предпочитая смотреть в окно или на барную стойку. Обдумывая планировку помещения, помните, что посетители любят наблюдать за другими людьми. Представьте, что вы пришли в кофейню, где бариста скрыты за стеной и готовый кофе вам выдают через специальное окошко. Понравится ли вам подобное? Придете ли вы в это заведение вновь? Даже не осознавая этого, люди приходят в кафе, чтобы ощутить свою связь с социумом и понаблюдать за себе подобными, и ваша задача – помочь им в этом.

Кошмар, преследующий каждого владельца кафе, – это шаткие столы, поэтому, если вы нашли столы, которые не шатаются, не пожалейте денег, купите их. В нашем кафе – внутри и снаружи – очень неровный пол, и каждый день я содрогаюсь при виде кусочков картона, подсунутых под ножки столов и стульев.

Нет ничего труднее, чем привлечь людей в пустое кафе, поэтому расставьте столики так, чтобы те, кто сидит за ними, были видны снаружи и прохожим хотелось зайти внутрь. В первые дни я выполнял всю бумажную работу, сидя у окна, а своих работников просил обедать за этими столиками, чтобы было видно, что внутрилюдно.

И наконец, имейте в виду, что любая расстановка столов, стульев и других предметов мебели актуальна лишь до некоторого момента. Нередко она работает так хорошо, что выводит ваше кафе на новый уровень и на определенном этапе становится неактуальной. За истекшие годы мы сделали тридцать или сорок перестановок в кофейне на Гранд-Кэнэл-стрит, но всякий раз, когда мы сталкивались с очередной проблемой, мы понимали, что развиваемся и совершенствуемся.

Туалеты

Каждую неделю кофейню на Гранд-Кэнэл-стрит посещает около 4000 человек, и примерно 40 % из них пользуются туалетом. Площадь нашего туалета – 8 м², и в нем только одна кабина, а 1600 человек в неделю – это серьезная нагрузка для одного бачка.

Многие судят о ресторане, баре или кафе по состоянию туалета. К числу таких людей принадлежу и я сам. Качество уборки в туалете весьма красноречиво характеризует заведение. Мы тратим уйму времени на мытье туалетов и постоянно проверяем их состояние, но оно все равно остается поводом для жалоб.

Временами мне было больно писать эту книгу и хотелось провалиться сквозь землю от стыда за ошибки, совершенные в прошлом. Хотя мы всегда старались поддерживать чистоту в туалетах, здесь еще есть над чем поработать.

На сегодняшний день проблема в том, что отделочные материалы попросту не выдерживают нагрузки из-за высокой проходимости. Мы регулярно делаем ремонт в туалетах, но спустя несколько недель они снова приходят в плачевное состояние. Полы становятся обшарпанными и неопрятными, несмотря на частое мытье, и, хотя на уборку ежедневно уходит масса времени, туалет всегда выглядит так, словно мог бы быть и почище.

Недавно я познакомился с одним архитектором и четыре часа обсуждал с ней проблему туалетов. Мы долго говорили о трудностях, с которыми приходится сталкиваться, и упомянутый ею «фекальный туман» не выходит у меня из головы.

Позднее мы встретились еще раз, чтобы выбрать подходящие материалы, и сейчас, когда я пишу эти строки, мы ждем подтверждения сроков от подрядчиков, которые будут делать очередной ремонт у нас в туалете. Эта затея обошлась нам недешево, но я хочу, чтобы на этот раз все было сделано как надо.

Далее нужно позаботиться о том, чтобы туалеты регулярно убирали и поддерживали в надлежащем состоянии. Недавно мы организовали групповую рассылку (toilets@3fe.com), чтобы контролировать процесс и поддерживать справедливость при распределении обязанностей.

Мыть туалеты не любит никто, но делать это приходится. Я до сих пор убираю туалет в офисе, а иногда и в кафе, когда там много народу, и требую, чтобы персонал следовал моему примеру. Проблема в том, что одни делают уборку чаще, чем другие. Даже если люди относятся к уборке спокойно, они считают, что с ними обходятся несправедливо, если их коллеги не утруждают себя этой обязанностью.

Случается, что, когда в кафе очень много посетителей, персонал забывает вымыть туалет, но именно в такой ситуации уборка нужна позарез. Чтобы оперативно принять меры, мне нужно знать, есть ли у работников время сделать уборку.

Обычно в кафе используют для этого специальную ведомость – убрав в туалете, вы указываете дату и время и ставите свою подпись. Беда в том, что люди не хотят нарываться на неприятности и аккуратно заполняют

таблицу, не забывая поставить подпись. В результате я получаю жалобы на грязь в туалетах, но, когда заглядываю в ведомости, обнаруживаю там отметку, что уборка сделана. Это значит, что такая система не работает. Недавно мы придумали собственную систему, которая работает гораздо лучше:

- Работник убирает туалет.
- Работник фотографирует туалет смартфоном и отправляет его на электронный адрес toilets@3fe.com.
- Так мы получаем сведения по каждому работнику с указанием даты и времени уборки.
- В конце недели у нас есть сводные данные о том, кто и как часто делал уборку. Если кто-то не мыл туалеты вовсе, этот факт тоже зафиксирован.
- На двери туалета изнутри висит табличка: «Этот туалет в порядке? Отправьте свой отзыв на toilets@3fe.com».
- Теперь мы наладили связь с посетителями и всегда знаем, в каком состоянии наши туалеты.

Просить людей убирать в туалете не слишком приятно, но без этого не обойтись. Дайте понять, что это важно, и повторяйте это почаще. Из-за одного неаккуратного посетителя, который оставил за собой грязь, вы можете потерять отличного клиента, поэтому проверять, что происходит, надо постоянно. Надеюсь, когда вы будете читать эту главу, ремонт нашего туалета уже закончится и он будет оставлять неизменно приятное впечатление у наших посетителей.

Вечный бой, или Булочка на салфетке

Выпечка отлично сочетается с кофе, поэтому у нас в 3fe она всегда в достатке. Брауни, булочки, яблочные пироги, пончики и другие вкусные вещи играют важную роль в нашем бизнесе. Подбирать ассортимент выпечки и вносить в него поправки – чрезвычайно увлекательное занятие.

Помню, как пару лет назад, сев за столик, чтобы выпить кофе с булочкой, я был неприятно поражен. Поданная на тарелке вместе с ножом булочка лежала на салфетке. Выглядело это довольно мило, но у такой подачи был существенный минус – сладкое тесто прилипло к салфетке.

Я позвал девушку, которая у нас работала, и спросил, почему булочки кладут на салфетку, но она не смогла ответить на этот вопрос. Мы не могли понять, когда и почему было принято такое решение. Похоже, работники клали выпечку на салфетку, потому что знали, что так делают все вокруг. В итоге все согласилось, что кусочки бумаги, прилипшие к булочке, – это не очень приятно и мы больше не будем поступать таким образом. Это решение было принято единогласно.

Спустя пару месяцев я вошел в кофейню и увидел, как один из работников направляется к столику с тарелкой, где красуется булочка, уложенная на салфетку. Я не поверил своим глазам. В утренней суете я опустился на стул и с растущим изумлением наблюдал, как посетители получают свои булочки и пирожные – всякий раз на салфетке.

Я заказал булочку и, когда она оказалась на столе – разумеется, на салфетке, – спросил работника, который ее принес, зачем нужна салфетка. «Не знаю, – ответил тот. – Я терпеть не могу прилипшую к тесту бумагу и понятия не имею, почему нужно подавать ее таким образом».

Я снова собрал людей и попытался выяснить, почему они кладут выпечку на салфетку, кому принадлежит эта идея и кто решил, что надо вернуться к такой подаче, но никто не мог ответить на эти вопросы. Что еще более абсурдно, каждый в отдельности считал такой способ подачи крайне неудачным, но продолжал делать это, поскольку так поступали все остальные.

Этот небольшой фрагмент из жизни кофейни очень показателен для повседневных реалий нашего бизнеса. На фоне постоянного потока людей неизбежны мелкие проколы, избавиться от которых не так-то просто. Но хотя эти досадные мелочи расстраивают вас, не позволяйте им выбить себя из колеи, поскольку каждый день вы будете сталкиваться с новыми неприятностями. Если вы начнете заикливаться на них, раздражение и недовольство собой будут расти как снежный ком.

Важно понимать, что подобные вещи будут происходить вновь и вновь. Лишь за последний год я обсуждал с персоналом выпечку на салфетках двадцать-тридцать раз и каждый раз получал один и тот же невнятный ответ. Кофейня требует соблюдения правил и систематичности, и вам приходится постоянно – постоянно! – напоминать об установленных порядках.

Это не самая приятная часть моей работы, но я стараюсь не поддаваться унынию. По правде сказать, унывать просто не в моем характере. Я часто разговариваю с людьми, которые приходят в отчаяние, выполняя утомительные однообразные задачи, но я всегда реагирую на это одинаково. Ситуация не изменится никогда, и вы должны принять это и смириться или признать, что этот бизнес не для вас.

Кофе

Пара слов про кофе



Приготовление кофе – это процесс, который сложен своей простотой. В сущности, все, что от вас требуется, – на определенное время обеспечить контакт правильно смолотого кофе с горячей водой. Только и всего.

Эту простоту усложняет процесс помола – он влияет на все переменные, с которыми мы имеем дело, и приводит к резким колебаниям экстракции при каждом приготовлении напитка. Экстракция никогда не бывает одинаковой, и любой хороший бариста постоянно воюет с кофемолкой. Если вы попробуете отличный эспрессо, нет никаких гарантий, что следующий шот выйдет таким же удачным. Он будет примерно того же уровня, но, увы, не точно таким же. Приготовление фильтр-кофе дает такие же непредсказуемые результаты, но, несмотря на то что его крепость обычно в десять раз меньше, чем у эспрессо, выраженный вкус еще сильнее выявляет отклонения от идеала.

Кофе вел себя так всегда, и, хотя эта индустрия постоянно совершенствуется, нестабильные результаты приводят то в восторг, то в отчаяние бариста по всему миру. Впрочем, именно элемент везения делает это искусство создания эфемерных шедевров таким притягательным.

В идеальном мире мы бы просто варили цельные кофейные зерна. Измельчение зерен не только дорогой и шумный процесс: он малоэффективен и страшно нестабилен. Из частиц одного размера кофе экстрагируется с одинаковой скоростью, но, к сожалению, кофемолки дают на выходе смесь частиц разного размера. Поэтому за одно и то же время экстракция из мелких частиц оказывается чрезмерной, а из крупных – не происходит до конца. Иногда при помоле получаются частицы с одинаковой площадью поверхности, но разной формы или примерно равное количество круглых и продолговатых частиц.

Если у вас есть специальные калиброванные сита и вы имеете возможность добиться высокой однородности помола, вы поймете, что такое идеальный вкус. Это совершенно особый напиток. Вместо сложности в нем появляется ясность, и на вкус он становится чем-то иным, мало похожим на кофе, с которым знакомы вы и я.

По непонятным причинам, работая с помолом, который включает частицы разного размера, вы получаете более-менее сбалансированный напиток. В сложности его вкуса есть цельность и полнота, но у каждого кофе – масса характерных особенностей. Долгие годы я пытаюсь постичь этот парадокс. Мы получаем напиток несовершенный по своей сути, но непостижимым образом в нем появляется некая гармония.

Временами меня тянет к безупречному кофе однородного помола, но вскоре я начинаю тосковать по горечи обычного кофе. По правде сказать, меня периодически влечет то к одному, то к другому. В нашей отрасли усиливается тенденция к повышению однородности помола, когда кофе экстрагируют из частиц одного размера, но разделение молотого кофе на фракции такой дорогой и трудоемкий процесс, что пока эта затея нерентабельна для большинства заведений.

Главная проблема при варке эспresso заключается в том, что, когда вы выставляете степень помола, чтобы отрегулировать скорость пролива воды через рожок, она вдруг меняется сама по себе без предупреждения. В действие вступают несколько переменных, и в результате эспresso готовится быстрее или медленнее, а вам приходится дополнительно корректировать настройки.

Кофемолки для эспresso выдают нестабильные результаты, и часто молотый кофе состоит в основном из частиц двух разных размеров. Такой состав помола порождает эффект, подобный каменным стенам Коннемары. Издалека кажется, что все камни одинаковые, но, когда вы подходите ближе, оказывается, что среди них есть большие и маленькие и вместе они обеспечивают крепость и устойчивость.

Одна из характеристик помола – его сопротивление потоку воды: она проливается через рожок с определенной скоростью, чтобы время ее контакта с кофе было достаточным для экстракции. Если вода течет слишком быстро, экстракция осуществляется не до конца. Если вода течет слишком медленно, она оказывается чрезмерной.

Зная это, нетрудно понять, что неравномерный помол – это отправная точка, с которой начинается все остальное. Эспresso-машины и рецепты приготовления кофе создаются с учетом неравномерности помола, и любой эспresso-напиток, который вам может встретиться, тоже базируется на этом шатком основании.

Любителю куда проще приготовить хороший фильтр-кофе, но здесь вступают в действие новые переменные, которые не так важны в случае эспresso. На скорость пролива воды и экстракцию сильно влияет турбулентность, а потери тепла сказываются на эффективности экстракции.

Кофемолки для эспresso практически не изменились с 1950-х годов, и даже сегодня эта технология развивается очень медленно. Новое поколение бариста, которое работает со спешелти-кофе, относится к его приготовлению как к науке, но основой создания непревзойденного продукта остается искусство работы с кофемолкой.

Лучшие бариста далеко не всегда используют лучшее оборудование, но они обладают внутренним чутьем в отношении пролива, сопротивления и экстракции. И хотя порой у вас опускаются руки, ничто не сравнится с работой за стойкой, когда вы отмеряете и трамбуете кофе и регулируете настройки, чтобы каждая капля готового напитка – хотя, безусловно, не идеального – имела достойное качество.

Я очень надеюсь, что в ближайшие годы мы узнаем больше об оптимальных характеристиках помола, не заикливаясь на его однородности, – впрочем, возможно именно однородный помол окажется оптимальным. И тогда мы сможем обзавестись кофемолками и эспрессо-машинами, которые предназначены для работы с таким помолом, – вместо того чтобы ставить телегу впереди лошади. Сегодняшняя технология несовершенна по своей сути, но при этом позволяет добиться отличного вкуса. И это обескураживает и восхищает одновременно.

Молоко тормозит работу

Большая часть кофейных напитков на рынке спешелти-кофе готовится с молоком. В Ирландии их доля составляет примерно 55 %, и, хотя в Скандинавии она чуть меньше, а в США чуть больше, вполне можно ориентироваться на эту цифру. А побывав в Австралии и Новой Зеландии, я выяснил, что в некоторых регионах доля напитков с молоком приближается к 95 %.

Когда дело начинает потихоньку идти на лад, владелец кофейни обычно обнаруживает, что не успевает готовить напитки в нужном темпе. Первая реакция на это – нередко с подачи торговых агентов – купить кофемашину с дополнительными группами или просто еще одну кофемашину.

Проблема заключается в том, что для эффективной эксплуатации любой машины нужны два человека, при этом сама машина занимает место и лишь незначительно повышает скорость. Дополнительные группы повышают темп работы ненамного, да и то разве что в часы пик. Я бывал в кафе, где стоят машины на восемь групп, но каждый раз видел, что с ними все равно работают только два человека. Только двое могут комфортно разместиться за стойкой, и редко можно увеличить число людей, не устраивая неразберихи.

В большинстве случаев источник проблем – не пространство, машины или персонал, а рабочий процесс и подход к выполнению отдельных операций. И главный сдерживающий фактор – это молоко, его вспенивание и розлив.

За то время, которое требуется, чтобы вспенить молоко для четырех капучино, я могу приготовить эспрессо для двенадцати порций капучино, и это основная беда. Варка кофе не может стать узким местом – если, конечно, ваши клиенты не поглощают его в таких количествах, как жители Неаполя в три часа пополудни. А значит, самой важной задачей, которую надо выполнять бесперебойно, остается вспенивание молока. В самое

напряженное время этот процесс должен идти безостановочно. Кроме того, необходимо разделить две операции – вспенивание молока и его розлив.

Кажется вполне естественным, вспенив кувшин молока, влить это молоко в кофе, но это ошибка, которая губит кофейни по всему миру. Когда в заведении людно, разливать напитки должен отдельный работник, чтобы тому, кто вспенивает молоко, не приходилось отвлекаться. Он занимается только молоком, не переключаясь на другие операции. Он не разливает напитки, не варит кофе, только вспенивает молоко, кувшин за кувшином, пока не будут выполнены все заказы.

При таком раскладе у работника, который разливает напитки, будет иногда появляться свободная минутка. Это время можно использовать, чтобы принести продукты, подготовить тарелки или сделать другие мелочи, которые нужны для бесперебойной работы. Если этот человек большую часть времени стоит без дела, возможно, он просто не нужен, и разливать напитки – по мере поступления заказов – может тот же работник, который вспенивает молоко. Другой вариант – научить официантов разливать напитки, и тогда тот, кто вспенивает молоко, сможет заниматься своим делом не отвлекаясь. Разливая напитки, нельзя одновременно выполнять другие операции, поэтому важно, чтобы это умели делать несколько человек.

Возможна и другая схема. Если тот, кто варит кофе, приготовил достаточно порций, он может переключиться на вспенивание молока, а тот, кто занимался вспениванием, – заняться розливом. Когда напитки будут готовы, оба могут вернуться к прежним операциям. Кроме того, надо следить, чтобы траектории движения тех, кто работает на эспрессо-машине, не пересекались, иначе за стойкой начнется неразбериха. Чрезвычайно важно, чтобы перемещения людей вдоль производственной линии были согласованными.

Задержка заказов на напитки с молоком – картина, которую я постоянно наблюдаю в кафе. Обычно владельцы пытаются решить проблему, покупая еще одну машину или заменяя ту, что уже есть, на другую, с большим числом групп. Первый вариант моментально увеличивает расходы на персонал, а значит, вам придется думать, как повысить свои доходы. Второй сценарий повышает выход эспрессо, но не решает проблему с молоком.

Худшее, что можно сделать, когда заказов слишком много, – впасть в панику и перестать думать о процессе, считая, что исправить ситуацию слишком сложно.

Вода – это важно

Вода не просто важна для приготовления хорошего кофе – это основная составляющая любого напитка. Чтобы приготовить превосходный кофе, нужна превосходная вода, но, к сожалению, многие люди – и дома, и в кафе – понимают это не сразу.

Стандартная крепость фильтр-кофе – от 1,2 до 1,45 %. То есть более 98 % правильно приготовленного напитка составляет вода. Крепость эспresso – от 10 до 13 %, а значит, опять-таки его основная часть – это вода.

Чистота воды определяется ее общей минерализацией, иначе говоря, количеством содержащихся в ней растворенных веществ. Этот показатель измеряется в миллиграммах на литр. Идеальный уровень общей минерализации воды для приготовления кофе – примерно 80–150 мг/л. За этим стоит весьма сложная наука, но суть ее в том, что мягкая вода, содержащая правильные компоненты, улучшает экстракцию кофе и его вкус.

Трудно представить, что в воде есть какие-то компоненты, но, если выпарить воду с общей минерализацией 100 мг/л, мы обнаружим, что каждый литр содержит некоторое количество твердых веществ объемом примерно с таблетку от головной боли. Должно быть, вы замечали, что в некоторых странах в чайнике, на лейке душа и водопроводных кранах образуется белый налет, а иногда и чешуйчатые отложения. Это говорит о том, что вода жесткая и содержит много посторонних примесей. На такой воде трудно приготовить кофе. Если вода слишком мягкая, она имеет высокую кислотность и может вызвать коррозию металла в кофемашинах и чайниках.

Дублину в этом отношении повезло. Уровень общей минерализации воды в городе составляет примерно 95 мг/л, и это отличный показатель для варки кофе. Однако на территории страны он колеблется в широких пределах, и, например, на западном побережье вода гораздо жестче. В 3fe мы используем простой фильтр, который поглощает запахи и привкусы, поскольку не хотим изменять воду слишком сильно.

Многие кофейни Лондона, к примеру, имеют дело с водой, общая минерализация которой составляет около 450 мг/л. Приготовить кофе из такой воды очень трудно, к тому же она имеет металлический, а иногда и мыльный привкус.

Если сварить кофе на тяжелой воде, его вкус будет скучным и невнятным. Лучшие кофейни в регионах с тяжелой водой используют дорогостоящие фильтры обратного осмоса, которые очищают воду от примесей, а затем восстанавливают ее состав с помощью минерализаторов.

К сожалению, многие считают, что, если они потратили немалые деньги на оборудование для фильтрации, вода будет безупречной. На самом деле даже система обратного осмоса, которая стоит несколько тысяч евро, дает весьма нестабильные результаты, поскольку подвержена влиянию самых разных факторов, таких как скорость подачи, давление в насосе, состояние картриджей, температура воды и множество других. Практика показывает, что, даже потратив огромные деньги, вы получаете воду, которая имеет весьма нестабильный минеральный состав и жесткость, несмотря на улучшенное качество.

Вода, которая продается в бутылках, как правило, фильтруется, но зачастую она слишком жесткая для варки кофе. Любая вода с пометкой «вулканическая» – это обычно жесткая вода с высоким уровнем общей

минерализации. Минеральный состав воды указан на бутылки, поэтому вы можете определить, годится ли она для приготовления кофе.

Вода – чрезвычайно важная составляющая для приготовления хорошего кофе, и, если в вашей местности она слишком жесткая или мягкая, лучший способ ее обработки – это простой кувшин с фильтром, который позволит избавиться от нежелательных примесей. Если вода у вас дома не годится для кофе, выберите подходящий вариант в супермаркете. Я всегда получал неплохие результаты, используя воду Volvic, которая продается почти во всех странах, где мне приходилось бывать.

Многие кафе, которые работают со спешелти-кофе, считают, что они производят собственную воду с уникальными характеристиками, хотя вода, которую они получают, часто имеет нестабильный состав, а ее проверка проводится от случая к случаю.

Некоторые кафе выбирают иной путь. Они берут дистиллированную воду (0 мг/л) и добавляют туда нужное количество минеральных солей, чтобы получить идеальную основу для кофе. В теории звучит здорово, но на самом деле точно отмерить дозу для небольших объемов практически нереально, поскольку количество минеральных солей составляет доли миллиграмма. Одна лишняя капля – и вся партия воды безнадежно испорчена.

Если увеличить объемы, чтобы получить, скажем, 500 литров воды – напомним, что кафе с хорошей загрузкой использует около 75 литров в день, – точность повысится. К сожалению, это влечет за собой массу других проблем: надо поддерживать в чистоте емкость для минерализации, заботиться, чтобы вода была свежей и насыщенной кислородом, и следить, чтобы в резервуаре не завелись грибок или плесень. Подобные вещи знает любой, у кого был аквариум.

В действительности самый точный метод производства воды – минерализация сразу нескольких кубометров в заводских условиях. Чем больше размер партии, тем меньше расхождения, а оборудование на таком предприятии отвечает более жестким требованиям, чем то, которое может позволить себе рядовое кафе.

Если бы я работал там, где вода слишком жесткая или слишком мягкая, я бы попросту закупал воду большими партиями, хотя на первый взгляд это безумная идея. Однако, если вспомнить, что многие офисы в большинстве городов имеют собственные водонапорные установки и это требует закупок воды стабильного качества, которая прошла соответствующую обработку, становится ясно, что эта мысль не так уж абсурдна.

Компания, которая занимается поставкой воды, обеспечит ее стабильное качество и нужный состав по разумной цене и сэкономит вам огромные деньги, которые вы потратили бы на картриджи, системы фильтрации, текущий ремонт, обслуживание и оплату человеко-часов. В сущности, этот процесс ничем не отличается от закупки молока, разве что вода обойдется вам куда дешевле.

Главный минус такого подхода – это углеродный след, связанный с наземной доставкой продукта, который можно получить, просто открыв кран. И пока я не знаю, как решить эту проблему.

Не годится для кофе и кипящая вода, но совсем не по тем причинам, которые приходят в голову большинству людей. Расхожее представление о том, что кипяток сжигает кофе, не соответствует действительности. Кофе обжаривается при температуре более 220 °С, и кипящая вода при 100 °С едва ли причинит ему вред. Если вы чувствуете горелый привкус, это объясняется либо чрезмерной экстракцией (слишком тонкий помол или слишком долгий контакт с водой), либо особенностями обжарки: если она слишком темная, кофе отдает золой и гарью.

При кипении вода теряет кислород, что делает вкус кофе плоским и невыразительным. Если вы используете свежую воду и выключаете чайник прежде, чем вода закипит, это именно то, что нужно. Вы можете провести несложный эксперимент. Вскипятите чайник, а потом дайте ему остыть до комнатной температуры. Затем вскипятите воду вновь и приготовьте чашку чая или кофе. Вылейте оставшуюся воду, наполните чайник свежей водой, вскипятите ее и приготовьте еще одну чашку того же напитка, чтобы сравнить вкус.

Теперь у вас есть две чашки – одна из свежей воды, другая – из воды, вскипяченной дважды, поэтому разница будет ощутимой. Более яркий и насыщенный вкус свежей воды передается напитку. Напиток из воды, которую вскипятили дважды, отличается плоским, невыразительным вкусом и отсутствием аромата.

Как его ни назови...

Если бы я мог изменить в кофейной индустрии что-нибудь одно, это была бы странная ситуация, которая сложилась вокруг напитков с молоком. Сегодня многим знакомы такие названия, как капучино, латте, флэт-уайт, макиато, пикколо, кортадо, мэджик и гибралтар, но это далеко не всё, что есть на свете. Беда в том, что каждый из этих напитков имеет свои особенности, которые меняются от заведения к заведению.

Один из наименее известных напитков – это, пожалуй, мэджик, и история его появления прекрасно иллюстрирует всю нелепость ситуации. Рассказывают, что два бариста в знаменитом мельбурнском кафе решили подшутить над публикой, выдавая давно известный флэт-уайт за новинку под названием «мэджик». На следующий день от желающих попробовать новый напиток не было отбоя. Вскоре мэджик стал более популярным, чем флэт-уайт, хотя ничем от него не отличался.

Первым из культовых напитков с молоком стал капучино, который пришел к нам в XIX веке из венских кофеен, задолго до изобретения эспрессо-машины. В керамическую чашу с кофе добавляли молоко, чтобы сбалансировать горечь сладостью. Напиток менял и цвет – с черного на коричневый разной степени интенсивности. Легенда гласит, что свое

название он получил, поскольку напоминал прическу монахов-капуцинов, однако на самом деле он просто напоминал цвет их одеяния.

Итальянцы сделали этот напиток частью своей новой эспрессо-культуры, после чего он зажил собственной жизнью, и теперь его считают типично итальянским напитком. Когда в начале XX века на эспрессо-машинах появились насадки для вспенивания молока, его начали превращать в густую пену, привычную для нас.

Однако даже в Италии нет единого рецепта капучино. Каждый, кто жил в этой стране, знает, что она состоит из множества областей со своими традициями. Рецепты даже самых простых блюд вызывают ожесточенные споры среди представителей разных регионов – к примеру, такие известные соусы, как песто или аррабиата, везде готовят по-своему, при этом каждый считает собственный рецепт лучшим.

Увы, представление о том, что существует «рецепт» капучино или любой другой комбинации молока и кофе, – это заблуждение. Даже определение капучино, данное на мировом чемпионате бариста, было настолько туманным и открытым для вольной интерпретации, что достичь консенсуса по этому вопросу не удалось. Недавно его организаторы исключили этот напиток из программы состязаний, и теперь участники должны приготовить безымянный напиток с молоком по своему выбору.

Традиционно считается, что порция латте содержит больше молока, чем порция капучино (в соотношении с кофе), но эти представления были опровергнуты, когда появился латте на основе двойного шота, что резко снизило долю молока. Латте воспринимается как молочный напиток, возможно, потому, что подается в больших бокалах. Мне нередко приходится слышать, что именно поэтому он называется латте. С этим аргументом сложно спорить, поскольку возражения огорчают людей не на шутку.

Более современный флэт-уайт – это крепкий кофе с молоком, для приготовления которого тоже нет строгих правил. Первоначально он приобрел популярность в Австралии или Новой Зеландии, и, когда в начале нынешнего века он покорила Лондон, это была скорее молва о непревзойденном качестве, нежели настоящий рецепт. На самом деле у адептов хваленного флэт-уайта есть бесчисленное множество его рецептов, и многие из них напоминают то, что другие называют макиато, капучино или латте.

Бумажные стаканчики для продажи навынос имеют всего несколько стандартных размеров, и поэтому в большинстве заведений разные напитки с молоком наливают в одинаковые стаканы.

Путаница в отношении того, что представляет собой _____ (подставьте сюда название любого напитка), серьезно усложняет работу бариста. Многие убеждены, что тот или иной напиток должен быть именно таким, каким его подают в их любимом кафе, и надеются, что в новом месте его приготовят по идентичному рецепту.

Порой мне приходится иметь дело с рассерженными клиентами, которые жалуются, что вместо капучино им подали латте (флэт-уайт, макиато и т. д.). Обычно подобные дебаты затягиваются минут на двадцать, не меньше.

Люди заранее знают, как надо готовить их любимый напиток, и, переступая порог кофейни, рассчитывают, что все требования будут соблюдены. Таковы их ожидания. Поскольку при нормальной загрузке кафе продает около 300 напитков в день, понятно, что соответствовать этим ожиданиям непросто.

Мы пошли на необычный шаг и полностью отказались от традиционных названий напитков с молоком. В нашем меню не было слов *капучино*, *латте*, *флэт-уайт* или *макиато*, но люди продолжали заказывать их, и это создавало определенную неразбериху. Мы подавали эспresso со вспененным молоком или без него. Молоко всегда вспенивалось одинаково, но люди по-прежнему заказывали латте, капучино и флэт-уайт и ждали, что им подадут названный напиток, несмотря на то что все они были идентичны.

Мы пошли на компромисс и стали называть все напитки с молоком «капучино» — просто потому, что их надо было как-то называть. Тогда некоторые стали возвращать заказы — просто потому, что они предпочитали латте. Исправить ситуацию оказалось невозможно.

Если бы я мог установить стандарты приготовления кофе, я стандартизировал бы рецепты приготовления напитков с молоком — по объему, толщине пены, пропорциям и весу. К сожалению, мы продолжаем вести ежедневную борьбу, чтобы каждый мог получить желаемое. Дам совет потребителям: не стесняйтесь обращаться к бариста. Все они будут рады, если кофе вам понравится, и скажут спасибо за любую помощь с вашей стороны.

Знания. Кофе. Оборудование

По роду своей деятельности я много путешествую и посетил немало прекрасных городов на нашей планете. Куда бы я ни приехал, первым делом решаю, где выпить первую чашку кофе.

Я твердо верю: чтобы полюбить город, достаточно хорошего кофе и вкусной еды. Своим успехом 3fe отчасти обязана тому факту, что люди приземляются в Дублинском аэропорту, заходят на Yelp или TripAdvisor — и вот уже они с багажом в руках стоят в дверях нашей кофейни.

Наш персонал — как и работники других кофеен во всем мире — отлично знает лучшие рестораны, кафе и бары в городе. И вот уже адреса, названия и телефоны торопливым почерком записываются на обороте меню, и эти заведения помогают гостям влюбиться в наш город. Это то, чем я очень горжусь и всегда с радостью наблюдаю, как вспыхивает эта любовь.

Когда я приезжаю в новый для себя город, я веду себя как обычный любитель кофе — я готов довольствоваться просто сносным вкусом, но, если мне попадется что-то получше, это будет приятным бонусом. Когда я путешествую, моя планка ощутимо снижается, поскольку потребность в кофе растет.

В моих критериях выбора кафе людей обычно удивляет расстановка приоритетов. Хотелось бы, чтобы другие владельцы кафе тоже задумались об этом.

Я всегда ищу кафе, где есть три составляющих – в порядке значимости:

1. Знания.
2. Кофе.
3. Оборудование.

Если я нахожу того, кто знает что делает, использует достойный кофе, но имеет не лучшее оборудование, – это оптимальный вариант.

К сожалению, большинство тех, кто открывает свое кафе, ранжируют эти факторы так:

1. Оборудование.
2. Кофе.
3. Знания.

При таком сценарии дело заканчивается тем, что называют «техника в руках дикаря». И это очень распространенная ситуация. Владельцы бизнеса боятся, что персонал «украдет» их знания, и пытаются добиться расположения потребителей с помощью дорогих кофемашин и известных, но переоцененных марок кофе, – вместо того чтобы вплотную заняться обучением работников.

Я предпочитаю пойти туда, где человек, который готовит мне кофе, увлечен своим делом, и не важно, на каком оборудовании он работает. Знающий бариста, имея самое заурядное оборудование и средний кофе, сможет приготовить достойный напиток, но необученному бариста не добиться сносного результата даже с самым лучшим оборудованием и зерном, и едва ли я приду к нему в кофейню.

Надеюсь, владельцы кафе сделают из этого правильные выводы. Нередко они боятся вкладывать средства в обучение людей, ибо характер нашей работы таков, что они не привязаны к месту. Предприниматели опасаются, что они потратят деньги на подготовку работников, а те просто уволятся и заберут полученные знания с собой.

По моему опыту, происходит ровно противоположное. Чем больше вы вкладываете в людей, тем выше их лояльность. В свою очередь, я всегда призываю работников делиться полученными знаниями с коллегами, продолжая активно учиться вместе с ними. Когда кто-то из членов вашей команды надумает уйти, вы поймете, налажен ли такой обмен знаниями, по количеству тех, кто готов взять на себя выполнение обязанностей уволившегося.

Когда вы приходите в кафе как посетитель, вам сразу становится ясно, хорошо ли обучен персонал, даже если вы не эксперт в этой области. Для владельца бизнеса инвестирование в подготовку людей – это прыжок в неизвестность, но мой опыт говорит о том, что этот шаг непременно отразится на результатах работы вашей команды и поможет вам добиться успеха.

Мне погорячее, пожалуйста!

Многим бариста приходится иметь дело с клиентами, которые требуют очень горячий кофе. К сожалению, многие относятся к таким людям свысока или недостаточно терпеливо. Среди знатоков кофе бытует мнение, что подавать кофе очень горячим – неправильно, особенно если речь идет о напитках с молоком, и не следует поощрять подобные привычки.

Дело усугубляется тем – и я знаю это по собственному опыту, – что люди, которые требуют подать напиток очень горячим, обычно весьма настойчивы, и зачастую их можно понять, поскольку суровые бариста в других кафе уже не раз обходились с ними не лучшим образом.

В действительности я сам предпочитаю обжигающий кофе холодному, хотя бы потому, что первый со временем остывает до желаемой температуры, а второй не становится горячее. Его уже не исправишь.

Наша способность ощущать вкус кофе определяется температурой, и, когда напиток слишком горяч или холоден, мозг сигнализирует: «слишком горячо» или «слишком холодно». Когда вам подают кофе подходящей температуры, вкусовые сосочки и мозг объединяют свои усилия и вы ощущаете вкус более полно. Люди часто говорят, что, остывая, напиток меняется, но на самом деле он остается прежним – меняется ваша способность воспринимать его вкус.

Если вы когда-нибудь пробовали белое вино комнатной температуры, вы знаете, что в таком состоянии оно часто кажется слишком сладким и резким. Если его охладить, вы перестаете чувствовать эти оттенки и вино делается более приятным. Красное вино при низких температурах обычно становится безвкусным, поэтому мы подогреваем его, чтобы полнее ощущать вкус.

Идеальной температуры для кофе не существует, поскольку в значительной степени это вещь субъективная. Лично я предпочитаю 55–60 °C, но с удовольствием пью эспрессо и фильтр-кофе, остывшие до комнатной температуры, наблюдая, как меняется их вкус. Проблема в том, что бариста зачастую считают варваром каждого, кто просит напиток горячее 60 °C.

Я всегда стараюсь завоевать доверие таких клиентов, потому что, если вы выполните их пожелания, они останутся с вами до конца своих дней. Изменить температуру эспрессо или горячей воды намного сложнее, чем кажется, но есть и другие способы повысить температуру напитка.

Многие убеждены, что все дело в толщине стенок чашки, но, хотя это важный фактор, еще важнее плотность материала. Чашка с плотными, толстыми стенками дольше сохраняет тепло, что заметно влияет на температуру напитка. Если подогреть чашку и подать заказ без задержек,

это тоже повышает шансы сохранить температуру, но есть и еще одна хитрость, которая помогает удовлетворить клиента.

Непосредственно перед приготовлением напитка подставьте ручку чашки под горячую воду. Обычно ручка – это самая плотная часть чашки, и она отлично держит тепло. Когда клиент получает готовый напиток, прикоснувшись к чашке, он чувствует, что она обжигающе горяча. Тем самым вы даете ему понять, что его желание выполнено. Жалоб после этого станет гораздо меньше.

Большинство кофеен не утруждает себя попытками удовлетворить слишком требовательных посетителей, поэтому, если вы пойдете им навстречу, вы завоюете их сердце навсегда. Кроме того, с годами я понял, что, если проявить внимание к вздорному, капризному посетителю, который требует чего-то особенного, он станет одним из ваших самых преданных клиентов, поскольку вы – единственный, кто старается ему угодить.

Улучшайте худшее

Я сделал карьеру на своем умении готовить отличный кофе, но, как ни странно, я делал упор не на этом умении. Я всегда тратил куда больше времени, размышляя о том, как улучшить самый плохой кофе – это позволяет получить отдачу, прилагая минимум усилий.

Если вы готовите превосходный капучино, но посредственный фильтр-кофе, – какой напиток улучшить проще? Если вы попросите бариста улучшить прекрасный кофе на 10–20 %, сделать это практически нереально, но улучшить напиток, далекий от идеала, куда более достижимая цель.

Если, как правило, вы готовите отличный кофе, спросите себя, что представляет собой неудачный заказ, проанализируйте его характеристики и вынесите решение больше не подавать клиентам ничего подобного.

Критерии могут быть любыми, к примеру:

- Чашки с отбитыми краями.
- Неудачный латте-арт.
- Чашки с подтеками на стенках.
- Ошибки, связанные с экстракцией.
- Чашки с неподходящей ложкой.
- Неправильный уровень наполнения чашки.
- Фильтр-кофе, который готовили дольше, чем следует.
- Обжаренный кофе, который хранится более X дней.
- Кофемолки, которые не чистились X дней.
- Эспрессо из машины, не чищенной X минут.

Вы обнаружите, что все эти мелочи не слишком сказываются на качестве ваших лучших напитков, но ощутимо влияют на самые неудачные, и, исправляя мелкие промахи, вы можете заметно повысить планку. Подобным образом слабый ученик портит показатели целого класса отличников, снижая средний балл. Если сосредоточиться на работе с вундеркиндами, средний балл вырастет ненамного, но, если помочь отстающему, ситуация сразу изменится к лучшему.

Работая в кофейне, вы обычно сосредоточены на самых удачных напитках. Оценивая конкурентов, вы сравниваете свои хиты и напиток, наугад заказанный в чужом заведении. Однако так думают не все. Обычно люди подходят к сравнению совершенно иначе.

Представьте, что вы пообедали в ресторане, остановились в отеле или зашли в бар выпить коктейль. Если качество никуда не годится, дадите ли вы им второй шанс? Скорее всего, нет. Навязчивая идея готовить непревзойденный кофе заставляет людей делать странные вещи со своим продуктом и сервисом, чтобы добиться этой цели, однако я предпочту стабильно хороший кофе напитку, который изредка превосходен, но зачастую скверен. Последний вариант – это наиболее удручающий тип заведения.

Это не значит, что не нужно стремиться к скачкообразному повышению качества, но основное внимание надо уделять нижней планке, посредственным и наихудшим напиткам, потому что судить о вас будут по ним. Улучшить эти напитки проще всего, и в текущий момент это самая легкая задача. Сосредоточившись на худшем, вы вырастаете стабильный, основательный и «вкусный» бизнес.

Персонал

Как нанимать сотрудников

По мере развития нашего бизнеса мы пришли к выводу, что лучший способ повысить его уровень – правильная организация найма. Не пожалев времени на этом этапе, вы сэкономите массу сил и средств в долгосрочной перспективе и избавите себя от головной боли.

В первые годы при наборе персонала я опирался на внутреннее чутье и частенько принимал на работу тех, кто продолжал искать другое место, рассылая резюме. Хотя я знал, что неплохо разбираюсь в людях, у меня не было системы, и то, что это сходило мне с рук, было чистым везением.

Наша загрузка росла, и заменить человека, который не явился на работу, становилось все труднее. Нередко это приходилось делать мне самому или кому-то еще из руководства. Иногда нам просто не хватало людей, а иногда кто-то не выходил в свою смену, но в обоих случаях было ясно, что нам нужна более надежная система найма.

Подыскивать людей нужно до того, как они вам понадобятся. Помня об этом, теперь мы начинаем процесс найма заранее.

Очень важно понять, в какой момент вам понадобится кто-то еще. Как это сделать:

- По мере развития бизнеса следите за ростом продаж и кадровыми потребностями. Оптимальный путь – работать более эффективно, но на каком-то этапе вам все равно понадобится еще одна пара рук.
- Люди должны знать: собираясь уволиться, нужно предупредить вас заранее, и если оговорен срок для уведомления – его надо соблюдать. Относитесь к тому, кто уходит, с уважением и дайте ему спокойно отработать оставшееся время, не упрекая за увольнение. Помните: другие работники смотрят на вашу реакцию.
- Следите за графиком отпусков. Случалось, что девять месяцев подряд наша команда работала как отлаженный механизм, а потом мы понимали, что в самое горячее время у нас нет никого, чтобы заменить уходящих в отпуск.

Первым делом напишите должностную инструкцию, где перечислено все, что нужно делать. Должен ли сотрудник обслуживать посетителей, принимать деньги, готовить кофе, работать на кухне или делать все это вместе? Сколько он будет получать? Каким будет график его работы?

Это может выглядеть примерно так:

Бариста в 3fe

Обязанности:

- Готовить и подавать кофе.
- Работать с кассой.
- Регулярно делать уборку в зале для посетителей и в туалетах.
- Взаимодействовать с работниками кухни.
- Пополнять запасы на полках.
- Обслуживать посетителей, отвечать на вопросы, работать с жалобами.
- Поддерживать позитивную атмосферу, общаясь с персоналом и посетителями.

Далее нужно определить свои требования к кандидату, то есть описать человека, которого вы ищете.

Например, так:

Требования к кандидату

- Любит работать руками.
- Готов работать рано утром (6:30).
- Пунктуальный.
- Быстро учится.
- Собранный.
- Целеустремленный.
- Любит монотонную работу.
- Позитивный настрой.
- Имеет опыт работы в индустрии гостеприимства.
- Живой интерес к кофе.

К этому разделу полезно добавить несколько необязательных пунктов, которые могут стать приятным бонусом.

Они включают:

- Опыт работы с кофе.
- Профессиональную подготовку, связанную с кофе.
- Опыт работы на кухне.
- Профессиональную подготовку в сфере безопасности пищевых продуктов.

Меня часто спрашивают, почему при найме бариста мы не требуем опыта работы с кофе, и многие бариста в 3fe действительно не имеют или почти не имеют такого опыта в начале работы. Плюс такого подхода в том, что люди не успели приобрести дурные привычки. Возможно, где-то такие привычки сочтут полезными, но у нас в 3fe особый способ приготовления кофе, и, если каждый будет готовить его по-своему, нас ждут неприятности.

Это не значит, что мы не принимаем предложений по усовершенствованию, которые вносят новые работники, но изменения технологии обсуждаются не за стойкой. Если предложение одобрено, оно внедряется по единым правилам и применяется всеми, а не одним человеком.

Если у человека правильный настрой и он готов учиться, мы научим его готовить кофе, потому что у нас есть нужный набор навыков. Оказалось, что куда труднее научить людей приходить на работу вовремя, подходить к делу профессионально и уважать своих товарищей. Подобные вещи проверяются на этапе предварительного отбора, а все остальное можно освоить на рабочем месте. Я убежден, что настрой важнее опыта.

Следующий этап – анкета, и это, пожалуй, самый ценный инструмент. Я наткнулся на этот метод в соцсетях, на странице Марка Эшбриджа и Бриджин Барбур, основателей Established Coffee в Белфасте. Мы адаптировали их идею к своим потребностям и теперь используем ее при найме. Мы стараемся, чтобы вопросы были конкретными и их было много –

тогда анкета действительно выполняет львиную долю самой трудной работы.

Какие задачи она выполняет:

- Анкета отсеивает тех претендентов, которым лень ее заполнять. Когда мы начали использовать анкету, число претендентов снизилось, но качество резко улучшилось. Теперь среди них меньше людей, которые согласны на любую работу, и больше тех, кто действительно хочет работать у нас.
- Она предотвращает ситуации, когда, едва приступив к работе, человек увольняется. Вот вопросы, которые избавят вас от головной боли в будущем:

Можете ли вы работать по уик-эндам?

Есть ли у вас разрешение на работу?

Хорошо ли вы говорите по-английски?

Готовы ли мыть туалеты?

Планируете ли проработать здесь хотя бы год?

- Прямо и косвенно анкета помогает претенденту понять, что представляет собой наш бизнес. Если вы спрашиваете человека, ценит ли он честность в бизнесе, ему ясно, что честность важна для вас.

В конце анкеты мы просим каждого претендента изложить свои мысли по поводу равенства, многообразия и инклюзии (вовлеченности) на рабочих местах – в трех-четырех фразах. Большинство дает теплые и доброжелательные ответы, удовлетворяющие нашим критериям, но встречаются люди, которые, ответив на 39 из 40 вопросов, не считают нужным дать ответ на последний, видимо полагая, что имеют дело с кучкой сумасбродов. Но я не желаю нанимать человека, которому чужда подобная этика.

Здесь важно и то, что люди, которые успешно прошли отбор и приняты на работу, чувствуют себя защищенными, и, столкнувшись с несправедливостью, беззаконием или нарушением этических норм, они могут поднять вопрос об этом, не опасаясь упреков.

Однажды наша работница почувствовала, что с ней обращаются несправедливо из-за ее пола, и пожаловалась на это. Не скрою, поначалу я занял оборонительную позицию и едва не пустился перечислять все, что я сделал для того, чтобы правила игры были едиными для всех.

Но вместо этого я прикусил язык, выслушал девушку и понял, что она права и надо принимать меры. Впрочем, меня очень порадовало, что она не колеблясь пришла ко мне и была уверена, что жалоба не скажется на отношении к ней в дальнейшем. Для многих компаний заявления о равенстве, многообразии и инклюзии остаются красивыми словами, однако предприниматели с более передовыми взглядами открыты для критики и поддерживают людей, которые указывают на недостатки. Порой это требует

усилий, но результат того стоит.

Примеры вопросов из анкеты

- Ваше имя / email / номер телефона.
- Готовы ли вы работать в режиме полной занятости? *Да / Нет*
- Можете ли вы работать по уик-эндам / в праздничные дни? *Да / Нет*
- Имеете ли разрешение на работу в Ирландии? *Да / Нет*
- Ищете ли вы работу более 12 месяцев? *Да / Нет*
- Оцените ваше знание английского языка. *Родной язык / Владею свободно / Владею удовлетворительно / Владею слабо*
- Готовы ли работать рано утром (с 6:30) или поздно вечером (до 7:30)? (Не в один и тот же день.) *Да / Нет*
- Работали ли вы в кофейной индустрии? Если да, расскажите об этом подробнее.
- Работали ли вы в пищевой промышленности или в сфере обслуживания? Если да, кратко опишите свой опыт.
- Клиент возвращает напиток, заявляя, что он слишком холодный. Как следует отреагировать?
- Клиент возвращает пакет с кофе, который купил у вас, заявляя, что продукт ему не понравился. Как следует отреагировать?
- Чем вы увлекаетесь в свободное от работы время?
- Чего вы хотели бы видеть больше в дублинских кофейнях?
- Чего вы хотели бы видеть меньше в дублинских кофейнях?
- Приходилось ли вам работать с кассовым аппаратом?
- Почему вы хотите работать в 3fe?
- Готовите ли вы кофе дома?
- Хорошо ли разбираетесь в кофе? (Такие познания не обязательны, но являются дополнительным плюсом.) *Отлично / Очень хорошо / Более-менее / Не слишком хорошо*
- Где вы пили самый лучший кофе?
- Сможете ли вы отличить кенийский кофе от индонезийского и кратко охарактеризовать тот и другой?
- Есть ли у вас профессиональная подготовка, связанная с кофе?
- Есть ли у вас высшее образование?
- Есть ли у вас водительские права? *Да / Нет*
- Есть ли у вас судимость?
- Считаете ли вы, что умеете работать в команде? Поясните почему.

- Какие виды работ вы не готовы выполнять в рамках повседневных обязанностей? *Уборка туалетов / Мытье посуды / Мытье полов / Учет запасов*
- Как далеко от Зфе вы живете и как планируете сюда добираться?
- На какую зарплату вы рассчитываете?

Просмотрев заполненные анкеты, мы отбираем шесть-восемь кандидатов, так чтобы группа была достаточно разнообразной по составу. В такой стране, как Ирландия, где 95 % населения – это белые ирландцы, добиться этого непросто, но мы всегда стараемся, чтобы среди кандидатов были представители национальных меньшинств. Включить в группу представителей обоего пола проще, но мне приходится все чаще учитывать свои обязательства по отношению к людям с меняющейся гендерной идентичностью, гендерквирам и тем, кто дает особое определение своей половой принадлежности.

Мне бывает тяжело – и даже горько – думать о том, что из-за проблемы, которую я упустил из виду, кто-то может чувствовать себя неловко. Однако главное здесь – проявлять эмпатию к тем, кто сталкивается с явными и неявными барьерами на своем пути, и отдавать себе отчет в том, что даже небольшой шаг навстречу с вашей стороны может изменить жизнь такого человека к лучшему.

Группа, которая проводит собеседования, тоже может быть неоднородной по составу – это помогает сформировать более разнообразную команду. Мы всегда стараемся брать на работу лучших, но, если вы постоянно нанимаете людей одного сорта, спросите себя, почему среди тех, кто получает работу, нет тех, кто на них не похож.

Я тысячу раз совершал ошибки, когда речь шла о справедливом обращении с персоналом, но первым делом надо смириться с тем, что всегда поступать правильно невозможно. Старайтесь мыслить широко, продолжайте учиться, и самое главное – не реагируйте на замечания негативно, занимая оборонительную позицию.

В идеале процесс найма нужно начать за шесть-восемь недель до того, как вам понадобится новый работник. Вряд ли у вас получится соблюдать это правило каждый раз, но таков разумный срок, на который можно ориентироваться. Вам понадобится три-четыре недели, чтобы найти подходящего человека, а когда таковой появится, он, скорее всего, без проблем подождет три-четыре недели, прежде чем приступит к своим обязанностям.

Если у него уже есть работа, он должен уведомить руководство об увольнении за две-три недели, а если он не работает, ему важно получить место, и пара недель ожидания не сыграет особой роли. Когда к вам придет тот, кто имеет работу, обязательно спросите, за какой срок он должен предупредить об уходе. Случается, что этот срок по контракту достаточно велик, а если такого условия нет, вам будет просто полезно посмотреть на его реакцию. Нам часто приходится подолгу ждать нового работника,

который хочет дать прежнему работодателю возможность найти и обучить человека себе на замену. Я убежден, что стремление сохранить хорошие отношения при увольнении – это добрый знак. И наоборот, меня настораживает, когда вроде бы прекрасный претендент заявляет, что готов уволиться хоть завтра и сразу выйти на работу. Помните, что человек, которого вы нанимаете, рано или поздно оставит и вашу компанию, поэтому постарайтесь заранее избавить себя от неприятностей. Разумеется, всегда есть исключения, но, по нашим наблюдениям, этот принцип работает в большинстве случаев.

Собеседование

На этапе собеседования претендент должен еще раз подтвердить все, что он написал в резюме и анкете. Заставьте его озвучить важные для вас вещи, но не домысливайте сказанное.

Кроме того, интервью – это прекрасная возможность познакомить человека со своими требованиями. Если вы гордитесь качеством продукции, расскажите ему об этом. Пусть он узнает, каковы ваши приоритеты. Это скорость, дружелюбие, качество или все перечисленное одновременно? Каков порядок их значимости? Бывали случаи, что во время собеседования человек понимал, что уже не хочет работать у нас, и я считаю, что это хороший результат для обеих сторон. Куда хуже, если вы потратите три месяца на обучение новичка, а потом он решит уволиться.

Следующий этап – это испытательный срок, и здесь вас ждут сюрпризы. Люди без опыта, которые с трудом прошли собеседование, внезапно расцветают на рабочем месте. Я наблюдал это много раз. Мне нравится думать, что, хотя вы можете обучить работать в индустрии гостеприимства почти всех, есть люди с природным талантом к такой работе.

Помню, однажды я вошел в кафе и увидел, как мимо меня прошел один из новичков, который нес тарелку с едой и чашку кофе. Звучит смешно, но я сразу понял, что он просто создан для этого бизнеса. Он двигался легко и ловко, улыбался посетителям, а подойдя к столику, сказал сидящим нечто такое, что они рассмеялись. Он получил работу у нас, вскоре стал руководителем, и сегодня ему принадлежит одно из лучших кафе в городе.

Есть и другие, которые осваиваются не так быстро, но и в этом случае не все потеряно. Главное, чтобы человек ладил с людьми, был готов выполнять указания и мог учиться на рабочем месте. Если эти задатки в наличии, с ним можно работать.

Во время испытательного срока в 3fe новички занимаются только тем, что моют посуду и туалеты и убирают со столов – независимо от того, на какую вакансию они претендовали. То, как человек убирает со стола или моет туалеты, говорит о нем очень многое, и если кто-то считает, что такие обязанности ниже его достоинства, едва ли стоит брать его на работу.

Немало бариста с отличной техникой хотели работать у нас и успешно проходили собеседование, чтобы провалиться во время испытательного срока. Одни постоянно пытались приготовить кофе, чтобы блеснуть своим

мастерством, – хотя руководство просило их не делать этого. Другие отказывались выполнять черную работу, считая ее недостойным занятием, ведь их истинное призвание – готовить кофе. Достаточно сказать, что никто из этих претендентов не добился успеха.

Прием на работу

После того как все претенденты прошли испытательный срок, надо собрать руководство и обсудить результаты работы каждого. Старайтесь избегать таких разговоров до этого момента, поскольку это чревато скоропалительными выводами, которые могут породить предубеждения или предпочтения в отношении отдельных кандидатов. Соберите замечания и отзывы персонала, который работал с новичками, – важно, чтобы люди имели право голоса и ощущали свою причастность к найму новых сотрудников. Ваши работники наверняка провели с новенькими больше времени, чем вы, поэтому вам жизненно необходимы их отклики и поддержка.

Когда вы выбрали из претендентов лучшего, нужно оформить официальное предложение о найме и отправить его по электронной почте. В этом есть некий налет бюрократизма, но ваш будущий работник заслуживает такого соблюдения формальностей. Здесь в действие вступает определенная динамика сил, которой часто пренебрегают, и ваша обязанность – ясно и недвусмысленно охарактеризовать предлагаемую должность.

Предложение о найме должно определять:

- ставку заработной платы;
- количество рабочих часов в неделю;
- обязанности;
- организационную структуру;
- дату начала работы.

Кроме того, дайте претенденту понять, что он может задать вам любые вопросы, которые у него появятся. Если вы обсудите какие-то моменты заранее, это пойдет на пользу обеим сторонам.

Вы должны выслать предложение сразу и отвечать на письма претендента без задержек, иначе он может попросту отказаться от этой работы. Вполне возможно, что он прошел собеседование не только у вас, но и в других компаниях.

Пока процесс продолжается, не спешите сообщать плохие новости неуспешным кандидатам. Может быть, нанять того, кто оказался лучше всех, не получится, поэтому не помешает иметь второй и третий вариант про запас. Некоторые из наших лучших работников не были фаворитами на старте – не всегда все выходит, как задумано. После собеседования скажите претендентам, что вам нужна как минимум неделя, чтобы связаться с ними, но, как только решение будет принято, сообщите об этом. Так вы выиграете

немного времени, и, если кто-то не примет ваше предложение, вы сможете пойти дальше по списку.

И наконец, заранее подготовьте все необходимые контракты, чтобы подписать их на заключительном этапе. В большинстве юрисдикций типовые контракты, соответствующие требованиям трудового законодательства, можно скачать в интернете, но еще лучше, если в числе ваших партнеров есть юрист или кадровое агентство, которые помогут вам составить эти документы. Так вы заложите прочный фундамент отношений с новым работником, обеспечите ему спокойствие и дадите понять, что его ценят.

Если у вас есть программа введения в должность или памятка для сотрудников, настало время сесть рядом с новичком и подробно обсудить все внутренние правила, прежде чем он приступит к работе. Если у вас нет ни того ни другого, просто пригласите его на ланч и обрисуйте свое видение бизнеса и свои требования, давая понять, что теперь успех вашего предприятия зависит и от него.

Нанимать людей всегда сложно, и субъективность неизбежна, но ваша задача как работодателя быть как можно более объективным. Определите цели, границы и объем работы, учитесь на своих ошибках, которые неминуемы, и старайтесь совершенствоваться. Когда я занялся бизнесом, мне говорили, что самое худшее – это нанимать людей и руководить ими, но, положив руку на сердце, могу сказать, что, наблюдая, как люди растут и развиваются на работе, вы будете вознаграждены сторицей, и это самая отрадная часть того, что мы делаем.

Преемственность – самая выгодная кадровая стратегия

Затраты на персонал для владельца кафе – один из ключевых аспектов ведения бизнеса, но, даже ежедневно фиксируя, сколько вы платите людям, вы не получите полной картины. Пожалуй, самая опасная статья расходов на персонал, которую чаще всего упускают из виду, – это издержки текучести кадров.

Когда за стойкой появляется новый член команды, есть два способа быстро ввести его в курс дела. Первый – бросить новичка в гущу событий, устроив ему проверку на прочность. Если график включает пять смен в неделю, на это отводят одну смену и наблюдают за тем, что происходит.

Такой подход не только создает чрезвычайно сложные условия для обучения нового члена команды, но и оказывает огромное давление на других работников. Кроме того, это обычно порождает трения между новичком и его опытными коллегами, что идет не на пользу бизнесу. Обычно попутно страдает качество сервиса и продукта, а это наносит ущерб репутации бизнеса и в конечном счете повышает текучесть кадров.

К сожалению, насколько мне известно, многие кафе идут именно этим путем, и, хотя так они сокращают затраты на персонал в краткосрочном аспекте,

негативные последствия такого подхода в отдаленном будущем не столь очевидны. Нанося ущерб качеству и репутации бизнеса, он подрывает моральный дух остальных членов команды. Очень скоро кто-то из них непременно сломается и решит уйти, что придает проблеме хронический характер.

В результате у вас опять появится новый человек, обучать которого придется тем, кто еще не имеет опыта, и на данном этапе качество, моральный дух и жизнеспособность бизнеса переходят в состояние свободного падения.

Мы в 3fe предпочитаем другой подход. Новичок выходит на работу как дополнительный член команды, пока не освоится настолько, что сможет отработать полную смену самостоятельно. Люди часто думают, что мы делаем это ради нового работника, но на самом деле в этом в первую очередь заинтересована действующая команда, которая может работать в привычном режиме, не подвергаясь лишним стрессам.

Люди часто недооценивают сложность обучения новых сотрудников, не понимая, как много сил уходит на то, чтобы обдумывать каждое свое действие, объяснять, как оно выполняется, и рассказывать о его последствиях. Делать свою повседневную работу и одновременно вводить новичка в курс дела – задача чрезвычайно сложная.

Многие возразят, что подключать к работе дополнительного члена команды нерентабельно, но, если вам удастся создать атмосферу, которая стимулирует обучение и позитивную трудовую культуру, это снизит текучесть кадров, ускорит освоение новых навыков и повысит жизнеспособность бизнеса. Таким образом затраты в начале пути помогают сэкономить деньги в долгосрочной перспективе.

Определить расходы на обучение довольно сложно, но я отношусь к ним не как к издержкам, а как к инвестициям. Хорошо обученная команда и благоприятная рабочая среда помогут вам создать стабильный и прибыльный бизнес.

Дороже всего при высокой текучести кадров обходится потеря неявного знания. Неявное знание – это любое знание, не зафиксированное в письменном виде. К нему относятся ноу-хау, личные связи, интуиция и опыт, которые накапливаются за многие годы и мгновенно исчезают, когда человек или группа людей увольняется.

Во всех отраслях случается, что руководство сокращает рабочие места, чтобы сэкономить на фонде заработной платы. Когда четыре человека выполняют работу двоих, проще простого уволить двоих с самой высокой зарплатой, но иногда вместе с этими людьми уходит неявное знание, и этого бывает достаточно, чтобы уничтожить бизнес.

Нет стопроцентно надежного способа компенсировать риск утраты неявного знания, но культура открытого обучения – неплохой способ застраховать себя от подобных случаев. Если у вас есть люди, которые утаивают знания о том, как функционирует заведение, и не делятся ими с коллегами, это

угрожает формированию культуры и чревато негативными последствиями в стратегической перспективе.

Я часто вижу, что в кафе есть главный бариста, который отвечает за все, что связано с кофе, в то время как владелец бизнеса разбирается в кофе не слишком хорошо. Если вы решили избрать этот путь, как можно раньше внушите своим работникам, что их задача – обучать своих товарищей и что они будут вознаграждены за это.

Вознаграждение – это ключевой момент, поскольку оно формирует культуру передачи знаний. Это делает бизнес жизнестойким и динамичным, способным справиться с изменениями, которые могут выпасть на его долю. Вы должны иметь план на случай увольнения каждого работника и знать, кто заменит его, если он уйдет из команды. Поэтому уметь выполнять любую задачу должны два человека. Я стараюсь донести эту мысль до всех членов команды – каждый знает, что обязан научить других выполнять свою работу. Это не только помогает сохранить систему, когда кто-то уходит, но и обеспечивает оставшимся возможность повышения в должности.

Вам встретится множество владельцев бизнеса, которые сетуют, что из-за ухода одного из членов команды у них начались неприятности, но на деле они сами виноваты в том, что не сумели выстроить устойчивую систему.

Побуждайте людей делиться неявным – и явным – знанием и не утаивать его от своих товарищей, но непременно вознаграждайте их за это. Пусть те, кто делает ваш бизнес сильнее и лучше, видят, что это выгодно. Так вы создаете прецедент, который заставляет других следовать их примеру, – и это идет на пользу всем.

Культура

Культура важнее контроля качества

В различных предприятиях индустрии гостеприимства – от небольших закусочных до крупных сетевых ресторанов – я видел множество систем и организационных инструментов. Всякий раз меня интересовал вопрос: внедряются ли процедуры по инструкции или людям позволено опираться на интуицию и здравый смысл? Кроме того, есть множество промежуточных вариантов.

Очень часто в известных мне сетях и кафе работнику вручают инструкцию и требуют, чтобы он соблюдал все изложенные там правила. Все расписано по пунктам – как одеваться, что говорить, как готовить кофе. Творческая интерпретация или эксперименты исключены.

На мой взгляд, это гарантирует стабильность и систематичность, но одновременно душит инновации, гасит энтузиазм и в конце концов снижает качество. В мире спешелти-кофе немало заведений, которые так гордятся своими методами контроля качества, что те становятся важнее самого продукта или сервиса. Помню одно кафе, где работники не могли готовить

эспрессо, не пройдя полную программу обучения, которая продолжалась два года.

Сами они страшно гордились этим и похвалялись своим подходом в интернете. Как ни странно, когда я попробовал их эспрессо, оказалось, что он отвратителен на вкус. Своей программой они дорожили больше, чем продуктом. На самом деле создание качественного продукта – процесс не линейный, и поставить галочки в соответствующих клетках недостаточно. Мне нравится строить систему, которая работает, но управление кафе – это гораздо более многогранный и сложный процесс.

Я постоянно обсуждаю это с коллегами и в качестве наглядного примера всегда привожу чашку кофе. У нас есть спецификация, где подробно – до мельчайших деталей – описано, как готовить и подавать капучино. Там указано, какую чашку использовать, сколько положить кофе, какой должна быть крепость и экстракция, где лежит ложка, какой должна быть температура напитка, каков объем пены, в каком стиле сделать латте-арт и даже в какую сторону повернуть ручку чашки, ставя ее перед клиентом.

Важно обозначить эти критерии, чтобы каждый знал, к чему мы стремимся, хотя это не означает, что у нас не будет проблем. Но еще важнее помнить, что ни одна самая подробная инструкция не имеет такого значения, как правильная культура.

Правильная культура в кофейне означает, что персонал вправе принимать самостоятельные решения, и именно так достигается настоящее качество. Если работник усвоил, что подать клиенту напиток, не соответствующий стандарту, недопустимо, это становится частью культуры и превращается в норму. Когда у него получится неидеальный напиток, ему придется моментально принять решение. Подаст он напиток клиенту, понимая, что об этом никто не узнает и промашка сойдет ему с рук, или приготовит его заново?

А что, если в кафе длинная очередь? Что, если ему уже пришлось в этот день переделать несколько напитков? Отдаст ли он его таким как есть, утешая себя тем, что сумеет произвести впечатление на других клиентов? Я считаю, что единственно верный вариант в такой ситуации – вылить кофе в раковину и приготовить его заново, попросив официанта объяснить причину задержки.

Мы поступаем так вот уже несколько лет, и, когда говорим посетителю, что решили приготовить его напиток заново, потому что в первый раз он оказался недостаточно хорош, а мы хотим, чтобы он был превосходным, я ни разу не слышал жалоб в ответ.

Клиенты приходят к вам снова, потому что вы хорошо делаете свое дело, а предлагая некачественный продукт, вы даете им основание не возвращаться. Право персонала принимать решения – подавать ли блюдо или напиток или предъявлять любой другой результат своей работы – имеет огромное значение для успеха бизнеса, и подобного не добиться никакими инструкциями. Дайте людям понять, что их решения важны, и, даже если они затратны в краткосрочном аспекте, в долгосрочной перспективе они могут

оказаться более выгодными для ваших клиентов, для вас и для самого персонала.

Как аукнется, так и откликнется

Я довольно активно – возможно, даже слишком активно – использую социальные сети и часто вижу, что люди жалуются на грубых клиентов. Я тоже сталкиваюсь с ними у себя в кофейне и во многих других заведениях, где бываю постоянно. Согласен, что порой встречаются настоящие мерзавцы. Такова правда жизни. Есть люди, которые так и норовят наговорить дерзостей – просто так, без особой на то причины. Так будет всегда, и мы не в силах это изменить.

Однако верно и то, что ваша собственная приветливость и поведение клиентов связаны напрямую. Самые дружелюбные кафе имеют самых вежливых посетителей, а самые сварливые получают то, что заслуживают. Подобное происходит по всему миру. Конечно, иногда в учтивом кафе появляются грубые клиенты, но, когда персонал жалуется, что они встречаются сплошь и рядом, мне всегда интересно, что за этим стоит. Если это происходит, значит, что-то не так и нужно проверить, не провоцируете ли такое поведение вы сами.

У нас был случай, когда персонал стал жаловаться, что во время ланча – примерно в течение двух часов – многие посетители придирчивы и грубы. Один из работников так расстраивался из-за этого, что я забеспокоился, не подаст ли он заявление об уходе.

Я спустился в кафе, чтобы поговорить с ним и посмотреть, что могло стать причиной такой ситуации. Логика подсказывала мне, что, скорее всего, дело в посетителях. Между тем на улице было холодно и дождливо, месяц подходил к концу, до зарплаты оставалась еще неделя, персонал выбился из сил из-за того, что мы постоянно меняли ассортимент сэндвичей, и хотел лишь одного – чтобы все оставалось по-прежнему. Были и другие факторы, которые приводили людей в уныние.

В разгар беседы я бросил взгляд на стойку с едой и заметил, что рядом с сэндвичами нет табличек с указанием цены и ингредиентов. Я спросил у одного из работников, где они, и оказалось, что принтер в тот день сломался и они не смогли их напечатать.

Меня неприятно поразило, что посетители стоят в очереди, пытаются понять, из чего сделаны сэндвичи и сколько они стоят, и подходят к кассе, не зная ни цен, ни ассортимента.

У одних это вызывало легкое недоумение, другие раздражались не на шутку, и в результате кое-кто позволял себе выпустить пар, разговаривая не слишком любезно. Я поинтересовался у работников, часто ли люди задают вопросы о ценах и ингредиентах, и они сказали, что такие вопросы они слышат постоянно, и это тормозит работу и усиливает стресс.

На следующий день, когда мы сделали ценники, поведение посетителей сразу изменилось. Так мы получили хороший урок, и каждый раз,

сталкиваясь с грубым клиентом, мы задаем себе вопрос, не наши ли действия заставляют его вести себя подобным образом.

Если люди позволяют себе грубить, задумайтесь, нет ли в этом вашей вины. Вот некоторые вопросы, которые надо задать самому себе:

- Получают ли ваши клиенты то, что вы пытаетесь им дать? Если нет, кто в этом виноват?
- Приходится ли людям стоять в очереди или слишком долго ждать?
- Есть ли у вас все необходимые вывески, таблички и ценники?
- Не слишком ли громко звучит музыка?
- Удобно ли людям расплачиваться? (Проблема заведений, где можно рассчитываться только наличными.)
- Часто ли случается, что самых популярных товаров нет в наличии?
- Не задают ли официанты слишком много вопросов, принимая заказ, и если да, то почему?
- Бываете ли вы грубым или бесцеремонным?
- Бываете ли вы чрезмерно дружелюбным?

Если клиент недоволен, он испытывает естественный порыв сообщить вам об этом, но многие в такой ситуации предпочитают промолчать или ведут себя пассивно-агрессивно, надеясь, что вы догадаетесь, в чем проблема. Нередко люди, делая заказ, испытывают трудности из-за социофобии, и это тоже порождает массу проблем, которые могут вызвать грубость.

На такой случай у меня есть полезный прием. Прежде чем вы ответите клиенту, у которого есть претензии, нужно задать ему три вопроса. Это показывает человеку, что его проблема вам не безразлична и вы стараетесь найти решение. Я имею в виду не конкретные вопросы – в каждой ситуации они могут быть разными, но трех вопросов более чем достаточно, чтобы получить представление о проблеме и выяснить то, чего вы не узнали бы, не поговорив с этим человеком. Если вы вникнете в его проблему, это поможет вам обоим успокоиться и оценить ситуацию. Как правило, в ходе беседы клиент предлагает решение сам. Такая тактика выручает меня уже много лет.

Пока на свете встречаются грубые люди, ваша задача как владельца кафе – не только выявлять глубинные причины проблемы, но и объяснять персоналу, что забота о клиентах улучшает рабочую атмосферу и помогает получать удовольствие от работы.

Уважение

Помню, как однажды я пошел послушать бывшего тренера футбольного клуба «Ливерпуль» Жерара Улье, который выступал в Дублине. Он говорил

более двух часов, и основной темой, разумеется, был футбол, но мне врезалось в память нечто другое.

Придя в «Ливерпуль», он дал понять игрокам и персоналу, какую важную роль играет уважение, которое должно пронизывать все, что они делают как профессионалы. Он настаивал, чтобы даже с работницами столовой разговаривали с таким же уважением, как с директорами, игроками, руководством и всеми, кто к этому привык.

С первого дня я знал, что именно на этом буду настаивать, когда создам собственный бизнес. Любой, кто переступил порог моего заведения, может рассчитывать на вежливое и уважительное отношение, кем бы он ни был. Водителей доставки, клиентов, сотрудников и даже конкурентов надо встречать с улыбкой и обращаться с ними так, как вы хотели бы, чтобы обращались с вами.

Помню, как в студенческие годы я работал в ресторане, который принадлежал сыну одного очень богатого политика. Каждый уик-энд он, обычно слегка подвыпивший, вваливался в бар, где я работал, и начинал поучать нас: как мести пол, как делать коктейли, как разливать напитки – все, что взбрело ему в голову.

Все отлично понимали, что сам он никогда не делал ничего подобного и таким образом просто пытается продемонстрировать свою власть. Однако тем самым он лишь отвращал от себя людей, которые чувствовали себя растерянными и униженными.

И хотя я добросовестно трудился в этом ресторане, я никогда не принимал эту работу близко к сердцу и не разбивался в лепешку, чтобы выполнить ее как можно лучше – как делал в других заведениях. Когда через несколько лет ресторан, не добившись особого успеха, закрылся, я часто вспоминал его владельца и думал, что было бы, если бы он обращался с людьми с уважением, которого они заслуживали.

Бизнес в сфере обслуживания – нелегкое дело. Сгоряча люди могут вспылить, и это порой обостряет и без того напряженную ситуацию. Я всегда стараюсь оставаться спокойным и вежливым, но, если мне случается выйти из себя, я делаю над собой усилие и прошу прощения, особенно если дело касается тех, кто стоит внизу служебной иерархии, поскольку во многих компаниях к таким людям относятся с долей пренебрежения. Я считаю, что это создает атмосферу взаимного уважения и способствует более прогрессивным взглядам в команде.

На такое поведение реагирует не только персонал. Я убежден, что оно помогает привлекать правильных поставщиков, клиентов и людей, которые ценят такой подход и придерживаются аналогичных нравственных принципов.

Я часто смотрю на агрессивные компании и понимаю, что их постоянные конфликты со всеми, кто вовлечен в бизнес, закономерны. Уважение порождает уважение, и это применимо ко всем сферам жизни.

Когда дела идут скверно – а порой это неизбежно случается, – мой подход начинает вызывать сомнение у окружающих. Задать кому-нибудь взбучку

кажется им естественным и даже соблазнительным выходом, но, по моему опыту, это дает лишь сиюминутные результаты.

Безусловно, грубое давление заставляет персонал так или иначе решать неотложные проблемы, но оно не создает никакой мотивации. Люди теряют уверенность в своих силах и могут надолго затаить обиду на вас.

Вероятно, так вы сможете справиться с проблемой довольно быстро, но подумайте, поддержат ли эти работники вас в трудную минуту и не утратите ли вы их доверие и уважение.

Уважение можно заслужить, а можно требовать, и я думаю, что второй вариант не работает. Требуя уважения, вы демонстрируете свою слабость и не делаете ничего для формирования сильной динамичной команды.

Не отзывайтесь о конкурентах дурно

Я установил в 3fe правило: мы не покупаем ничего у тех, кто рекламирует свою продукцию, ругая конкурентов. Вы были бы поражены, если бы узнали, как часто мне приходится его применять. Если человек считает, что поносить конкурентов важнее, чем рассказывать о собственном бизнесе, это много говорит о его продукте.

Вообще говоря, я не хотел бы поддерживать деловые отношения с тем, кто имеет столь негативные установки. Отзываясь о своих конкурентах дурно, вы показываете себя слабым, недоброжелательным, а то и подловатым человеком. Вряд ли это понравится вашим потенциальным клиентам.

Как ни странно, многие в нашей отрасли убеждены, что любой предприниматель должен ненавидеть своих конкурентов. Я часто беседую с людьми, которые начинают критиковать наших конкурентов таким тоном, словно ждут от меня поддержки. Я стараюсь не делать этого ни при каких обстоятельствах, даже когда соблазн очень велик, и не позволяю участвовать в таких разговорах своим подчиненным. В мире и без этого слишком много негатива.

Если у вас есть кафе, важно, чтобы персонал понимал, что не стоит поливать грязью другие заведения. Иногда, забывшись, я могу отпустить шутку или колкость в адрес кого-то из работающих в нашей отрасли – с кем не бывает, – но я всегда вижу, что это отражается на моем окружении. Когда вы руководите компанией, надо быть осмотрительным: ваши высказывания влияют не только на поведение персонала, но и на культуру, которую вы формируете.

Периодически я слышу, что нас бранит тот или иной конкурент, но лучший способ справиться с этим – не обращать внимания. Я убежден, что нет ничего более жалкого, чем одностороннее соперничество, поэтому, когда я слышу, что кто-то отзывается о нас плохо, я говорю, что мне очень нравится его продукт, и это лучший способ отреагировать на подобное.

Твердость или агрессивность?

Когда я изучал бизнес в школе, мне много рассказывали о характере, отличительных чертах и навыках предпринимателя. В четырнадцать лет я, как и большинство людей, не считал себя харизматичным, решительным, целеустремленным и готовым к риску – а именно такой образ бизнесмена создавала соответствующая литература. Я читал, каким сверхчеловеком должен быть предприниматель, и у меня опускались руки – я всего лишь хотел открыть свое дело, но у меня не было ничего общего с людьми, описанными в книгах.

Полагаю, воспитывать молодежь на подобных примерах – дело опасное, поскольку у истоков подобных представлений обычно стоят предприниматели, которые обожают быть в центре внимания и говорить о себе. Позднее я познакомился с множеством владельцев бизнеса, которые были замкнуты, застенчивы и не уверены в себе, но все это не помешало им добиться успеха.

Когда ко мне пришла мысль открыть свое дело, меня пугало не то, что нужно вести бухгалтерию, работать с утра до ночи или искать клиентов, – я боялся, что мне придется командовать людьми.

Прошло примерно три месяца, прежде чем я нанял своего первого работника, и ночью я не мог уснуть, представляя, как стану чьим-то боссом. Я тянул с наймом не потому, что справлялся в одиночку, а потому, что сама мысль об этом приводила меня в смятение.

В юности я был не слишком уверен в себе, и, хотя в школе я чувствовал себя неплохо, обычно я с трудом заводил друзей и поддерживал с ними отношения. Не то чтобы я был очень застенчив, но никто не считал меня лидером, а уж сам я – тем более. Проблема в том, что многие люди растут с мыслью, что босс должен наводить страх на подчиненных, и с этим убеждением я дожил почти до тридцати лет.

Когда дело дошло до найма, мне пришлось нелегко, и поначалу я часто ловил себя на том, что делаю чужую работу – только чтобы не просить ни о чем других людей. Случайный разговор с посетительницей, которая, по-видимому, поняла, что происходит, заставил меня осознать свои ошибки. Она объяснила мне, чем твердость отличается от агрессивности.

Все мы – на работе или в быту – сталкивались с агрессивными людьми, и надо признать, что обычно их агрессия дает краткосрочные результаты. Но, когда человек то и дело выходит из себя, вы перестаете обращать внимание на эти вспышки гнева. Вы привыкаете, что он раздражается по любому поводу, и вас это больше не трогает.

Но главное, у вас пропадает мотивация работать на этого человека, а в ресторанном бизнесе это одна из основных причин текучести кадров. Людям надоедает слушать ругань и упреки, и они находят другую работу.

С годами я понял, что куда проще добиться нужной реакции, проявляя твердость: вы можете говорить с людьми серьезно, не теряя их уважения. Если кто-то рявкнет через весь зал: «Почему ты опоздал?» – вы рефлекторно огрызнетесь в ответ или содрогнетесь от омерзения и затаите

обиду против того, кто вас унизил. Едва ли вы будете поддерживать такого босса в будущем.

Если отозвать человека в сторону и тихонько спросить, почему он опоздал, результат будет куда лучше. Ваш подчиненный увидит, что вы спокойны и невозмутимы – а именно так и должен вести себя босс.

Точно так же с годами я понял, что порой лучший довод в споре – молчание. Если вы рассказываете поставщику или подрядчику о проблеме и он дает ответ, который вас не удовлетворяет, просто промолчите. В такой ситуации собеседник чувствует себя неловко и начинает говорить, чтобы заполнить паузу. При этом он почти всегда идет на уступки и очень скоро предлагает решение, которое вас вполне устраивает.

Однако самый важный аспект твердости – не просто сохранять спокойствие, но и высказать свое мнение. Прямо и откровенно. Люди на удивление часто пытаются обойти щекотливые вопросы, не понимая, что это лишь снижает шансы на решение проблемы.

Обсуждая проблему, не стоит шутить или лукавить, ибо это не лучший способ ее решения. Такой тон может спровоцировать пассивно-агрессивную реакцию и не позволяет сторонам наладить диалог и урегулировать разногласия.

Если вы столкнулись с конфликтом или сложной ситуацией, не поддавайтесь порыву вспылить и сорваться на крик. Спокойно объясните собеседнику суть проблемы. Я обнаружил, что зачастую достаточно озвучить проблему и рассказать, какие чувства вы испытываете, чтобы человек смутился и пошел на попятную.

Не хвастайтесь, что много работаете

Во всем мире владельцами бизнеса движет дух соперничества, который заставляет их меряться своим трудолюбием. Когда я оказываюсь в компании предпринимателей, они довольно быстро переходят к этой теме и начинают хвастаться, как много они работают или как давно у них не было отпуска. Долгое время это не только впечатляло меня, но и вызывало желание последовать их примеру.

Первые два года после открытия кафе я работал семь дней в неделю. Я уходил из дома в полседьмого утра и возвращался в полвосьмого вечера. Теперь я понимаю, что эта печальная история – скорее повод для стыда, чем для гордости.

На самом деле я вел такую жизнь, потому что не умел управлять бизнесом как следует. Я мог сделать массу вещей, чтобы упорядочить свое расписание. Сегодня я часто обсуждаю эту тему с владельцами бизнеса, и многие из них спорят со мной, но я убежден: всегда есть возможность делать свою работу лучше, быстрее и эффективнее. Если вы не видите такой возможности, это не значит, что ее не существует.

Если вы хорошо подготовлены, вы должны знать, что нужно делать – и этот вызов вам придется принимать изо дня в день. Ведение бизнеса сродни

участию в скачках, поэтому странно гордиться тем, что вы прошли дистанцию в два раза медленнее, чем могли.

Если вы тратите на работу слишком много времени, есть и издержки другого рода. Это отражается на жизни ваших родных и друзей, и они прекрасно понимают это, даже если держатся как ни в чем не бывало. В то же время влияние, которое это оказывает на ваш персонал, зачастую остается незамеченным.

Когда вы работаете от зари до зари, пытаясь выполнить каждую мелочь своими силами, это расхолаживает вашу команду. Так вы даете людям понять, что не доверяете им и поэтому делаете всю работу сами.

Люди, с которыми мне приходится работать, имеют самую разную мотивацию. Обычно она включает деньги, власть и творчество в тех или иных комбинациях, но встречаются и другие факторы. Однако лучших людей, с которыми я работаю, объединяет желание учиться. По моему опыту, это самый эффективный фактор мотивации.

Людям важно чувствовать, что они движутся вперед, и, если они не могут получить должность, власть или деньги, ничто не мешает им расти, приобретая новые знания. Помогая своим подчиненным лучше разбираться в том, что они делают, вы не только высвобождаете время для себя, но и стимулируете людей узнавать еще больше и добиваться еще лучших результатов. Обучая персонал новым навыкам, вы повышаете его преданность компании, но очень немногие владельцы бизнеса решаются избрать этот путь.

Осваивая новую задачу, я стараюсь сразу понять, что нужно сделать, возвращаясь к ней снова и снова и в конце концов выполняю ее как следует – именно так мы учимся. У большинства владельцев бизнеса есть стимул преодолевать свои ошибки, не позволяя им подорвать веру в себя, поскольку ими движет воля к победе.

Проблема в том, что, когда они видят, как те же самые ошибки совершает персонал, они не желают мириться с этим и в конце концов начинают вновь выполнять всю работу сами, не давая людям времени на освоение новых навыков. В итоге основная нагрузка ложится на плечи владельца бизнеса, которому приходится работать 80 часов в неделю.

У людей короткая память, они забывают, как трудно было учиться им самим и что все мы совершаем ошибки. Важно наладить диалог для обсуждения ошибок и помочь команде понять, что ошибки – это неотъемлемая часть процесса.

Я считаю обучение и подготовку персонала одной из первоочередных задач. Я часто встречаю владельцев бизнеса, которые не желают заниматься этим из-за высокой текучести кадров. Им не приходит в голову, что люди не задерживаются у них именно потому, что они не вкладываются в их обучение и подготовку. Да, это риск для любой компании, но куда больший риск – не заниматься развитием своей команды.

Порой вымотанные владельцы бизнеса сетуют, что люди не умеют выполнять те или иные задачи. К сожалению, иногда это так. Но я считаю,

что и в этом случае виноват работодатель, поскольку это он нанял не тех, кого нужно.

Но может быть, у него нет средств, чтобы нанять людей с требуемой квалификацией? Я хорошо понимаю это, поскольку долгое время сам был в таком положении. И все же я считаю это отговоркой, допустимой лишь на первых порах. Если и в дальнейшем у вас так и не появится денег, чтобы нанять правильных людей, и все будет держаться только на том, что вы работаете с утра до ночи, ваша бизнес-модель нежизнеспособна.

Многие не решаются развивать свою команду, боясь, что люди могут уволиться. Как ни странно, для меня это стало предметом гордости. Много лет назад я обещал себе, что не стану обижаться на тех, кто ищет лучшего места, движимый амбициозными устремлениями, и твердо придерживаюсь этой линии сегодня.

За годы работы 3fe мы потеряли много блестящих специалистов, но я вижу, что они продолжают приходить к нам на ланч или занимают престижные должности в других компаниях, а значит, мы возвращаем отличных людей и прекрасно справляемся со своей работой.

Чем бы вы ни занимались, старайтесь сформировать в компании культуру обучения и развития. Для этого нужны структуры и системы, которые не только поддерживают тех, кто любознателен и тянется к знаниям, но и гарантируют обучение всех членов команды, сознают они это или нет.

Если это происходит, вскоре вы заметите, что люди, которые у вас работают, начнут лучше справляться с теми задачами, которые делали вы. Это позволит вам сосредоточиться на стратегических аспектах бизнеса и вернуть свою жизнь в нормальное русло. Я испытываю странное чувство, когда сижу в своем кафе и понимаю, что уже не имею достаточной квалификации, чтобы здесь работать, – и это наполняет меня особым чувством гордости.

Родные и друзья

Открывая свое дело, убедитесь, что вас поддерживают родные и близкие, которые помогут вам выстоять в нелегкие времена, когда вам будет не хватать сил и уверенности в себе, чтобы продолжать идти вперед.

Фраза «Этот человек сделал себя сам» вызывает у меня усмешку. Я считаю, что невозможно добиться серьезных успехов без группы поддержки, и люди, которые претендуют на такое звание, лгут или предаются бредовым фантазиям.

Когда вы наконец откроете кафе, нет сомнения, что в первый день вы увидите в дверях своих друзей и родственников, которые придут поздравить вас. В первые месяцы после открытия 3fe я постоянно чувствовал поддержку родных и близких, которые были готовы отклониться от привычного маршрута и преодолеть любое расстояние, чтобы помочь моему заведению.

Меня страшно смущало, что я должен брать с них деньги, и обычно дело кончалось тем, что я вручал им кофе бесплатно, хотя они настойчиво пытались расплатиться. Я понимал, что при этом теряю деньги, но не мог поступить иначе.

Лишь некоторое время спустя, когда мы с моим близким другом основательно подвыпили в дублинском баре, он объяснил мне, что я ставлю людей в неловкое положение. Он приходил в мое кафе, чтобы поддержать меня, и чувствовал себя ужасно, когда был вынужден брать, вместо того чтобы отдавать, поскольку являлся с прямо противоположными намерениями.

Дело осложнялось тем, что, побывав у меня несколько раз, он пристрастился к кофе, но стеснялся приходить снова. Он боялся, что я буду думать, что он хочет поживиться за мой счет. Он хотел поддержать мой бизнес и заплатить за кофе, а я отказывал ему в этом желании да еще заставлял испытывать душевные муки.

После того вечера я решил, что буду брать деньги со всех, кем бы они мне ни приходились. Оказалось, что это куда менее тягостно, чем я думал. Все, кого я раньше обслуживал бесплатно, были моими близкими, а значит, стремились поддержать меня. А чтобы сделать это, они хотели заплатить за кофе.

В результате мои родственники и друзья стали появляться в кофейне гораздо чаще. Они явно испытывали облегчение, поскольку теперь я не мог заподозрить, что они пришли поживиться на дармовщинку. Им нравилось быть желанными гостями в отличной кофейне.

Еще одна проблема заключалась в том, что я подавал дурной пример персоналу: работники кофейни тоже стали угощать своих друзей и родственников бесплатным кофе – без разрешения. Хотя это раздражало меня, я понимал, что это моя вина и, пока я не перевоспитаю себя, ситуация не изменится.

Брать с людей деньги – основа любого бизнеса, казалось бы, это очевидно. И все же в ресторанах, барах и кафе бытует обычай не брать деньги с друзей и партнеров, хотя это может нанести серьезный ущерб заведению. Как только кто-то делает исключение, у остальных возникает соблазн последовать его примеру.

Представьте, что один из ваших работников предлагает бесплатный кофе своему другу. Что будет, если этот человек придет снова? Будут ли другие члены команды чувствовать себя обязанными приготовить ему бесплатный кофе? А что, если он вернется, прихватив с собой пару приятелей? Тогда бесплатный кофе получит каждый? Короче говоря, люди, которые хотят поддержать ваш бизнес, будут рады заплатить – тем более в кафе, где цены не так уж высоки, – а если они не рады, возможно, они вам совсем не друзья.

Простой способ контролировать это – требовать, чтобы напитки не готовились без кассовых чеков. Так упрощается жизнь и персоналу – работники сумеют объяснить, что не могут угощать бесплатно, поскольку

система не позволяет этого делать. Часто такой подход помогает им избежать неловких ситуаций.

Если вы все же отпускаете напитки или еду бесплатно, например рассерженному клиенту, это правило продолжает действовать. Если вы не пробили чек, значит, свой заказ не получит кто-то другой, потому что система ведет строгий учет.

Кажется, что это нелепая ошибка, но я наблюдал подобное сотни раз. Хотя я пью кофе в 3fe бесплатно, я все равно встаю в очередь, чтобы пробить чек. Нет ничего важнее системы.

Еще один сценарий, при котором это шло нам на пользу, были визиты знаменитостей. В 3fe есть правило – не беспокоить известных людей, делая фото или прося автографы. Такой клиент встает в очередь, как и все остальные, платит, как все остальные, и получает такой же (надеюсь, превосходный) сервис, как рядовой посетитель.

Мы обращаемся с ними как с рядовыми клиентами, и именно по этой причине они приходят к нам вновь. Один спортсмен – не буду называть его имени – заметил, что отдыхает, когда стоит в очереди и платит, как простой посетитель. Люди не надоедают ему просьбами сделать фото, а хозяин заведения не пытается угодить. Ему нравится чувствовать себя обычным человеком, поэтому он и его товарищи по команде бывают у нас регулярно.

Еще один известный человек выкладывает в соцсетях массу фото из 3fe, потому что ему очень нравится наше заведение. Руководительница одного рекламного агентства спросила меня, сколько я плачу за эти услуги. Когда я сказал, что не только не плачу за это, но еще и беру деньги за кофе, она была потрясена до глубины души.

В свободное время я люблю ходить в хорошие рестораны и наслаждаться вкусной едой. По роду своей деятельности в Дублине я знаком со многими шеф-поварами, владельцами ресторанов и официантами, и нередко они угощают нас бокалом шампанского, комплиментом, а иногда и бесплатным блюдом. В такой ситуации я чувствую себя неловко, опасаясь, что они полагают, что я рассчитывал на подобное обращение.

Кроме того, это не позволяет мне пожаловаться, если еда не понравилась. Если вас угощают бесплатным кушаньем или бокалом вина, а потом подают пережаренное мясо, у вас просто не повернется язык сказать, что вы недовольны. Подобное не раз случалось со мной – и в таком случае я молчал то, что мне подали. Но, если я прихожу в ваше заведение, я хочу поддержать ваш бизнес, а не поживиться за ваш счет, поэтому, прошу вас, позвольте мне заплатить.

Если же я прихожу в кофейню, дело обстоит куда хуже.

Обычно это происходит примерно так:

- Я встаю в очередь, но кто-то из работников замечает меня и либо подзывает меня к себе, либо подходит ко мне сам.
- Теперь другие люди, стоящие в очереди, начинают ненавидеть меня.

- Работник не только отказывается взять у меня деньги, но и не дает мне заказать то, что я хочу, например сладкий бразильский эспрессо со вкусом шоколада.
- Мне говорят, чтобы я сел и мне все подадут.
- Теперь меня ненавидят посетители, которые сидят за столиками в кафе без официантов.
- Мой желудок урчит, надеюсь, что мне принесут какой-нибудь еды – ведь я зашел сюда, чтобы перекусить.
- Я жду, пока они почистят все оборудование и сделают несколько попыток сварить мне кофе.
- Мне подают кофе – без всякой еды.
- Они приносят мне кенийский фильтр-кофе с высокой кислотностью, фруктовыми нотами и без намека на шоколад.
- Вкус кофе ужасен, но я не жалуюсь, потому что с меня не взяли денег.
- Я снова пытаюсь заплатить, но меня опять усаживают за столик и дают продегустировать еще несколько видов кофе. Я чувствую себя обязанным выпить его и похвалить. И это тоже ужасно.
- Мне приносят еще кофе.
- Еще несколько видов.
- Я предпринимаю последнюю отчаянную попытку не показаться жадной и сую в коробку для чаевых купюру, которая намного больше той суммы, что я намеревался потратить, – поскольку у меня нет мелочи.
- Я ухожу, пошатываясь от голода и передозировки кофеина, оставляя после себя полный зал раздраженных людей, которые все еще ждут свой кофе.
- Бариста вздыхают с облегчением, радуясь, что высокий гость ушел.

Появление в вашем кафе родных и друзей имеет единственный минус: вы находитесь на работе, но чувствуете, что должны уделить им время. С этой проблемой мне всегда трудно справиться. Люди считают, что в кафе приходят поболтать, потусоваться и отдохнуть, и, завидев вас, они ждут, что вы присоединитесь к их веселой компании.

Проблема в том, что, когда вы на работе, у вас всегда тысяча дел. Даже в моменты затишья вам надо готовиться к часу пик, но вашим друзьям и родственникам очень трудно понять это.

Возможно, людям будет проще понять вас, если представить немного другую ситуацию. Один из моих друзей работает в финансовой организации и частенько приходит к нам в обеденный перерыв, чтобы повидаться со мной. Он покупает кофе, потом подходит к кофемашине и принимается болтать со мной, но, хотя я рад его видеть, в это время у меня всегда куча дел.

Мне было непросто заговорить с ним на эту тему, но я спросил его: что, если я приду к нему в офис и начну болтать о футболе, когда он работает?.. Как

он поступит, если я буду полчаса сидеть рядом и ждать, когда он закончит разговор с клиентом и обратит на меня внимание?

Люди приходят в кафе пообщаться и легко забывают, что вы находитесь на рабочем месте и, возможно, для вас это не самое удобное время, чтобы поболтать. Затронуть эту тему довольно сложно, но лучше пресечь эту проблему в зародыше, чтобы избежать еще более неприятных разговоров в дальнейшем.

Кроме того, постоянно повторяется еще одна история. Когда я обсуждаю с кем-то из друзей или родственников подарок на день рождения, поездку или какой-то еще вопрос по телефону, они говорят: «Я подумаю об этом и заскочу к тебе на работу потолковать».

Именно здесь и возникает проблема. Они считают, что мы вместе выпьем кофе, но забывают, что в это время я работаю. Напоминая об этом, я стараюсь вести себя как можно деликатнее, поскольку не хочу, чтобы меня сочли неблагодарным или решили, что я избегаю общения с друзьями.

Лучше всего в ответ сказать: «Да, было бы здорово встретиться [в другом кафе неподалеку], чтобы поговорить нормально. Никто не будет отвлекать меня каждую минуту, как бывает на работе». Это поможет вашему собеседнику понять проблему и даст вам возможность обсудить ее, когда вы встретитесь на нейтральной территории.

И, хотя это не избавит вас от непрошенных гостей, нужно помнить, что порой вы тоже становитесь проблемой для других людей. Не забывайте, что ваши родные и друзья приходят к вам в кафе отдохнуть и расслабиться. Сидя за столиком и с кем-то болтая, я иногда внезапно понимаю, что мой собеседник пришел сюда, чтобы посидеть в тишине и отдохнуть от людей, а я лишаю его этой возможности. Если вы управляете кофейней, научитесь подмигивать, чтобы без слов сказать: «Привет, как дела? Сейчас я немного занят. Я рад тебя видеть, дай мне знать, если тебе что-нибудь понадобится». Со временем вы овладеете этим искусством.

И наконец, последний и, пожалуй, главный повод вспомнить о друзьях и родственниках – это ситуация, когда вам нужна профессиональная помощь в других областях. Всякий раз, когда кто-то из моих знакомых начинает свое дело, я слышу, как он сэкономил деньги, потому что его друг (мать, подруга, сосед по комнате...) – сантехник (архитектор, графический дизайнер, плотник и т. д.).

Пользуясь услугами близких, будьте осмотрительны, поскольку такой шаг может доставить вам немало неприятностей. Если друг или член семьи предлагает вам помощь, задайте себе несколько вопросов:

- Взял ли бы я этого человека на работу, если бы мы были незнакомы?
- Могу ли я рассчитывать на высокое качество, если он делает мне одолжение?
- По карману ли мне его услуги? И если да, должен ли я платить столько же, сколько он берет с других клиентов?

- Если он выполнит работу плохо, смогу ли я решить проблему, не испортив наших отношений?

Наверняка в вашей жизни наступит время, когда вам понадобится помощь родных и друзей, но, вступая с ними в деловые отношения, будьте осмотрительны и учитывайте возможные последствия. Я испытал это на собственной шкуре со своим отцом, который всегда помогал мне в бизнесе. Более сорока лет он проработал в строительстве – инженером, директором и руководителем проектов. Каждый раз, когда мы работали над новым проектом, он был для нас бесценным источником контактов, советов и опыта. И хотя фраза «Думаю, тебе надо сделать вот что...» будет преследовать меня всю жизнь, неиссякаемый поток идей и критических замечаний – как и его поддержка – был чрезвычайно важен для меня.

Однако порой что-то идет не так, и уладить дело в таких случаях бывает очень сложно. Однажды отец познакомил меня с подрядчиком, который работал на него сорок лет. Этот человек должен был выполнить кое-какие работы в нашем кафе. Он заверил меня, что задача несложная и он возьмет с меня только стоимость материалов, поскольку отец – его друг.

К сожалению, оказалось, что работа выполнена скверно, и, когда я позвонил ему, чтобы узнать, нельзя ли исправить дефекты, он заявил, что «оказал мне любезность». Теперь я стал для него источником раздражения, поскольку эта работа не принесла ему прибыли и он не считал себя обязанным ее переделывать, – взявшись за устранение недостатков, он лишь потерял бы время.

Я оказался в щекотливом положении: с одной стороны, я не хотел, чтобы он поругался с отцом, с другой – мне нужно было, чтобы кто-то переделал его работу. Дело кончилось тем, что он позвонил отцу и рассказал, что сделал мне одолжение, а я оплатил ему черной неблагодарностью. В результате я едва не поссорился с отцом. В конечном счете мне пришлось нанять другого человека, который разобрал сделанную конструкцию и выполнил работу заново. Это обошлось мне примерно вдвое дороже реальной стоимости. Я дорого заплатил за этот урок и хочу поделиться им с каждым, кто начинает свой бизнес.

Общаясь с людьми, которые хотят открыть свое дело, я всегда стараюсь донести до них мысль о том, что самый очевидный вариант не всегда самый лучший. Через друзей и знакомых вы можете найти массу подрядчиков, но, прежде чем нанимать их, убедитесь, что ваш выбор оправдан.

В первое время мне приходилось часто полагаться на родственников и друзей. Разумеется, я очень благодарен им за помощь, но, когда мой бизнес встал на ноги, я понял, что иногда я пользовался их помощью больше, чем следовало.

Недавно мы открыли новую кофейню, и я попросил отца выставить мне счет за его услуги и консультации. Это было немного странно для нас обоих, но, когда я оплатил его, стало понятно, что это правильно. Он оказал нам огромную помощь, а пора, когда у меня не было средств, чтобы ему заплатить, осталась позади.

У меня довольно много родственников, и, поработав в нескольких семейных компаниях, я усвоил ряд уроков, которые не забуду никогда. Зачастую в семейном бизнесе больше политики, чем в каком-либо другом, и, когда родственные отношения переплетаются с деловой жизнью, ситуация может легко стать взрывоопасной.

Я давно решил, что не буду брать на работу ни друзей, ни родных, поскольку это ставит под угрозу не только деловые, но и личные отношения. Кроме того, такой человек оказывается не в лучшем положении на рабочем месте: чтобы коллеги оценили его по справедливости, ему придется прилагать дополнительные усилия. Хочется верить, что я умею ладить со своими подчиненными, но в то же время не питаю иллюзий и понимаю, что время от времени они не прочь перемыть мне косточки.

Каждый работник вправе позубоскалить над своим боссом. Поймав на этом кого-то, я не принимаю такие вещи близко к сердцу, поскольку помню, как сам делал подобное в прошлом. Все обычно понимают, что это невинное развлечение, которое помогает выпустить пар, имеет очистительное, а порой целительное воздействие.

Кроме того, это позволяет людям «подружиться» против «общего врага», но, если вы берете на работу члена семьи, он не может сблизиться с коллегами на этой почве. Его всегда будут считать аутсайдером, а если он получит повышение, премию или другое поощрение, люди будут сомневаться в ваших мотивах и считать себя обделенными.

Я знаю множество случаев, когда семейные предприятия или компании, где работают друзья и родственники, процветают, но не раз наблюдал и прямо противоположное. Я видел, как братья, сестры, мужья и жены ссорятся и расстаются навсегда, и считаю, что даже самый успешный бизнес этого не стоит. Невозможно запустить бизнес без помощи семьи и друзей, но с этими отношениями надо быть крайне осторожным.

Всех проблем по электронной почте не решить

Многие надеются, что, открыв собственное дело, они избавятся от бесконечного потока писем, которые ежедневно получали, работая в офисе. К сожалению, собственная кофейня не положит конец электронной переписке. И даже наоборот.

Сегодня почти любая работа связана с огромным количеством писем, и, когда вы анализируете задачи, которые стоят перед владельцем кафе, не забывайте прискорбный факт, что его папка «Входящие» всегда полна вопросов, заявок и претензий.

Электронная почта – это и досадная помеха, и огромное подспорье, и мне не представить свой список текущих дел без просмотра писем. Теперь я стал удалять непрошенные письма без ответа, поскольку сочинение ответов отнимает слишком много времени. Кроме того, я понял, что, если отвечать на электронные сообщения без промедления, люди будут писать вам все чаще. Очень скоро вы обнаружите, что на вас обрушивается настоящая лавина писем.

Один из главных уроков, которые я усвоил за эти годы, заключается в том, что имейл может породить конфликт там, где есть простое решение. Электронное письмо плохо передает интонацию и порой заставляет людей переходить в наступление, вместо того чтобы сосредоточиться на сути вопроса.

Существует много прекрасных книг о разрешении конфликтов (лучшей из них я считаю «Переговоры без поражения» Роджера Фишера, Уильяма Юри и Брюса Паттона), и вы можете прочесть одну из них, чтобы получить представление об этой методике. Хочу предупредить, что, когда вы откроете свое дело, разрешение конфликтов станет одним из ваших основных занятий. Участие в конфликте – это затратный и часто ненужный вид деятельности для бизнеса, идет ли речь о возмещении ущерба или предотвращении проблем в будущем.

Кроме того, могу сказать, что я не припомню ни одного случая – ни во время управления собственным бизнесом, ни на предыдущих местах работы, – когда конфликт удалось уладить с помощью электронной переписки. Чтобы решить проблему, всегда требовалось встретиться и поговорить с глазу на глаз, и я еще раз подчеркиваю, речь идет об улаживании конфликта.

Уладить конфликт и принять решение в случае конфликта – не одно и то же. Если тот, кто сильнее, давит авторитетом, поставщик идет на попятную или окончательное предложение принимается с неохотой, это не разрешает конфликт, но лишь отодвигает его на время, и в один прекрасный день он вспыхнет вновь.

Тот, кто вышел из конфликта с потерями, не забывает об этом. Так устроен бизнес: однажды вам понадобится помощь этого человека, но, скорее всего, в ней будет отказано.

Меня всегда шокировали бравада и мачизм, сопутствующие ведению бизнеса, – в определенных кругах бытует мнение, что хорош тот предприниматель, который умеет одурачить поставщиков. По моему опыту, это не имеет ничего общего с действительностью. Люди не пожалеют для вас времени и сил, если вы им помогаете, но, выкручивая им руки ради сиюминутной выгоды, вы вряд ли можете рассчитывать на поддержку в будущем.

Всякий раз, когда вы чувствуете, что назревает конфликт, оторвитесь от клавиатуры и обсудите проблему по телефону или по скайпу, а еще лучше – загляните к человеку сами и поговорите с глазу на глаз. В личном общении и манере держаться есть нюансы, которые не может передать электронная переписка, и они играют огромную роль в деловых отношениях. Есть вероятность, что при личной встрече ваш собеседник намекнет на истинные причины своего поведения, поскольку они не будут зафиксированы и не сохранятся в почте. В каком-то смысле бизнес есть бизнес, и он бывает жесток, но бизнес – это еще и живые люди, и, хотя электронная почта – удобная штука, она может обострить конфликт, который нарушит ваши планы, отнимет время и осложнит жизнь.

Социальные сети

Когда мы начали свой бизнес, Twitter существовал уже около трех лет, но число его пользователей в Ирландии было невелико. Нашей целевой аудиторией были фанаты кофе, которых я знал по тематическим форумам, и, к счастью, многие из них имели аккаунты в Twitter. Для меня это был удобный способ оперативной связи с потребителями – собственно, к этому и сводилась вся моя маркетинговая стратегия.

Twitter постепенно рос, как и число наших приверженцев, и те, кто к нему присоединялся, быстро узнавали про нас, поскольку в городе было не так много заведений, которые имели свой аккаунт. Можно без преувеличения сказать, что Twitter сыграл огромную роль в нашем успехе. В то время мне казалось, что весь мой бизнес завязан на Twitter.

Приведу лишь один пример. В 2010 году мы переехали из фойе Twisted Pepper в помещение бара. Мы хотели, чтобы помещение было попросторнее, чтобы там можно было усадить больше людей и заработать больше денег, но, увы, результат оказался прямо противоположным.

Вместо маленького уютного кафе в фойе мы получили темное полупустое помещение с кофемашиной в углу. Сюда не попадал солнечный свет, а в воздухе крепко пахло ночным весельем, которое устраивали завсегдатаи клуба. Здесь мы чувствовали себя не в своей тарелке и стали быстро терять клиентов, а с ними – и боевой настрой. По правде сказать, у меня было ощущение, что все кончено.

Именно в это время я получил в Twitter личное сообщение от Шона Боннера, с которым незадолго до этого общался через нашего общего друга, не имея ни малейшего представления, чем занимается Шон. Сегодня я знаю, что этот парень – известная личность в IT-среде, и только.

Шон приехал в Дублин на 24 часа, чтобы посмотреть выставку фотографий Глена Фридмана, и остановился в обшарпанном отеле неподалеку: ему сказали, что мы – единственное заведение в Дублине, где подают достойный эспрессо. Он зашел к нам в Twisted Pepper, мы выпили с ним кофе, и он ушел. Я думал, что этим дело и кончится.

На следующий день Шон выложил на boingboing.net ^[3] свою статью «Путевые заметки: 24 часа в Дублине с фотографом Гленом Фридманом и блестящим бариста Колином Хармоном», и мой бизнес преобразился в одночасье.

Откуда ни возьмись стали появляться люди, в основном американские компьютерщики, которые жили в Дублине, а следом и их друзья. Слухи о нашем кафе дошли до знакомых Шона и знакомых его знакомых, и мы получили такой результат, какого не могла дать ни одна рекламная кампания. Очень скоро вместо 50 чашек в день мы стали продавать 150, 200 и даже 300, и все это началось с простого разговора в Twitter, где я познакомился с парнем, которому доверяют люди.

Ключевой момент в этой истории – доверие. Если вы следите за сообщениями на странице какой-то компании в интернете, обычно это происходит потому, что вы доверяете ее продуктам или услугам. Если вы хорошо отзываетесь о них в соцсетях, ваши подписчики, которые верят вам,

тоже рискнут довериться этому бизнесу. В этом сущность соцсетей, все там построено на доверии.

Главное – не злоупотреблять доверием, поскольку именно это губит многие компании. Как только вы начнете вводить людей в заблуждение, рассылать информационный мусор или навязывать свой продукт, доверие будет подорвано и про вас быстро забудут.

Если кто-то подписался на вашу страницу, будьте уверены: вы уже завоевали его уважение и вам остается лишь честно рассказывать о том, что вы делаете. Общайтесь с людьми, не будьте чересчур серьезны – порой вполне можно немного подшутиться, но не надоедайте подписчикам, иначе они начнут уходить.

Тон вашей страницы в соцсетях должен быть естественным, искренним и скромным – как у беседы с друзьями. Это простой совет, но очень важный.

Вот правила, которых надо придерживаться:

- Освещайте события в позитивном ключе.
- Старайтесь не ввязываться в споры; жалобы и претензии обсуждайте в личных сообщениях или по электронной почте.
- Не допускайте дискриминационных высказываний, уважайте каждого человека.
- Дайте в своем профиле ссылку на сайт компании, укажите ее адрес и часы работы.

Ни при каких обстоятельствах не постите пустые бессмысленные лозунги вроде «У нас лучшие капкейки в городе!» или «Какая прекрасная погода!». Тогда на вас просто перестанут обращать внимание. Перед тем как писать в Twitter, я часто спрашиваю себя: «Мог бы я написать такое другу?» Не слишком ли это вяло? Язык социальных сетей с годами становится все более неубедительным, и, к сожалению, многие компании считают это нормой.

Это очень наглядно демонстрируют хэштеги, незаменимый инструмент навигации в мире социальных сетей. Если вы рассказываете о событии или кампании, непременно отметьте свой пост хэштегом, чтобы пользователи могли переходить по этим меткам. Проблема возникает там, где люди думают, что кампания – это и есть хэштег, хотя между ними существует тонкая, но весьма существенная разница.

Одна из спортивных команд, за которой я слежу, недавно запустила хэштег вида #мыюднакоманда (я немного изменил его вид, поскольку не хочу, чтобы одна из моих любимых команд подала на меня в суд). Проблема в том, что за этим хэштегом ничего не стоит и людям на это наплевать. Если вы отправите такой текст своим друзьям, они попросту поднимут вас на смех.

Я кликнул по этому хэштегу в Twitter и не получил ничего, кроме нескольких язвительных реплик – в основном непечатных, – которые отпускали фанаты соперников. После этого я отписался от их страницы. Скорее всего, этот

хэштег придумал тот, кто не был ни на одном матче, но почему-то решил, что таким способом можно наладить контакт с болельщиками, – или запустил его, не думая вообще.

Этот пример показывает, что страницы в соцсетях должны представлять сам бизнес и его клиентов – иначе вся затея теряет смысл. И здесь малый бизнес имеет огромное преимущество перед крупными компаниями, поскольку вы можете показать, что ваше заведение – это реальные люди. Это привлекает потребителей лучше любых хэштегов.

Я скорее подпишусь на кафе, которое твитнет: «Вау, это было круто!» – чем на то, которое напишет: «Завтра все маффины по 50 центов». Я хочу видеть, что заведение, которое я поддерживаю, живет и дышит и в нем работают живые люди. Многие предприниматели ищут рекламное агентство, которое будет вести их страницы в соцсетях, но измерять свой успех числом подписчиков – идея сомнительная. Мы никогда не пользовались услугами рекламных агентств, и у нас 15 000 реальных подписчиков в Twitter и 20 000 – в Instagram. Едва ли агентства, что предлагали нам свои услуги, добились бы таких результатов.

Поначалу выкладывать посты в соцсетях могли все работники, но при этом наши страницы выглядели немного неряшливыми, поэтому мы создали группу в WhatsApp, где каждый может выложить фото. Если фото понравится тем, кто ведет наши страницы в соцсетях, оно публикуется в открытом доступе – таким образом все ощущают себя участниками процесса. У нас нет модератора, редактора или дизайнера, которые правят эти материалы, но я считаю это одним из наших плюсов.

Ко мне часто обращаются фотографы и маркетологи, которые предлагают «подправить» наши публикации в Instagram, потому что они слишком разномастные, не отличаются стабильным качеством и явно не проходят строгий отбор. Они приходят в изумление, когда я говорю, что это делается специально – чтобы познакомить подписчиков с закулисной стороной бизнеса, который ведут реальные люди. Наш Instagram яркий, озорной и веселый, мы им очень гордимся, а число наших подписчиков говорит само за себя. Конечно, некоторые предпочитают более упорядоченный подход, но мне кажется, что он скучен и лишен тех уникальных особенностей, которые привлекают людей.

Я знаю, что у многих кофеен есть более причесанные аккаунты с четкой визуальной концепцией, но они кажутся мне однообразными, а порой слишком пафосными, что совсем не близко нам по духу. Наш бизнес всегда старался быть инклюзивным, а не эксклюзивным, и эстетика наших страниц помогает нам донести это до аудитории.

Во многих сферах социальные сети были выхолощены, теперь им недостает живого общения, которое поначалу составляло их главную прелесть. Будьте осмотрительны при отборе контента, чтобы не предстать перед аудиторией безликой сущностью, за которой нет живых людей и которой нечего сказать своим клиентам.

Два парня и бутылка молока

В первое время после открытия 3fe я едва сводил концы с концами и считал каждое пенни. Поэтому, когда кто-то начал почти ежедневно воровать бутылку молока, которое привозила служба доставки, я расстроился не на шутку. Хотя это были не бешеные деньги, издержки росли с каждым днем.

Рядом с кофейней до глубокой ночи были открыты несколько клубов, и вокруг околачивалось достаточно сомнительных личностей, которые могли стянуть бутылку молока.

Проблема усугублялась тем, что в то время я продавал около 100 чашек в день и одной бутылки молока хватало на 20 чашек – при обычном количестве капучино, латте, американо и других напитков. В результате к вечеру у меня каждый раз заканчивалось молоко, и мне приходилось либо бежать за ним самому, либо отправлять за ним посетителя, который любезно соглашался сделать это в обмен на бесплатный кофе.

Люди спрашивали, почему я не заказываю побольше молока, но я не мог позволить себе делать запасы, поскольку молоко продавалось упаковками по шесть бутылок. Эта ситуация приводила меня в бешенство.

Чтобы решить проблему, я попросил молочника приезжать попозже, полагая, что вор постесняется брать молоко среди бела дня. Судя по всему, он приходил между половиной шестого и шестью по утрам, и я надеялся, что, если сдвинуть время доставки, кражи прекратятся.

Молочник так переживал за меня, что не только стал приезжать позже, но и какое-то время сидел в засаде, припарковавшись на другой стороне улицы и наблюдая за привезенным молоком. К сожалению, преступник так и не появился, но, как только слежка прекратилась, все пошло как обычно и бутылки вновь стали пропадать. Возможно, у вора не было денег, чтобы прокормить себя или свою семью. Поскольку молоко пропадало каждый день, видимо, оно было нужно ему позарез.

Я поставил снаружи коробку для продуктов, которые привозила доставка, но ее тоже украли, и вскоре я был в полном отчаянии: с одной стороны, я не мог остановить вора, с другой – мне то и дело приходилось бегать за молоком. Думаю, на самом деле меня удручало то, что у меня нет ни везения, ни ресурсов, ни сил, чтобы предпринять хоть что-то. Дело было совсем не в молоке.

Я был так расстроен, что в какой-то момент понял: я должен как-то изменить ситуацию. Я уселся, чтобы все обдумать, и постепенно мои мысли стали проясняться.

Действующими лицами в этой истории были два человека: парень, который воровал бутылки, и я. Я считал себя жертвой, стороной, которая терпит поражение, но потом я задумался о том, что представляет собой другой человек. Почему он ворует молоко? Почему он встает чуть свет, чтобы

украсть бутылку молока? Какие события в его жизни вынуждают его делать это?

Я начал представлять обстоятельства, которые могли бы оправдать такое поведение, и почувствовал, что успокаиваюсь. Внезапно до меня дошло, что преимущество в этой мини-драме на моей стороне. Куда лучше быть тем, у кого воруют молоко, чем воровать его самому.

Эти рассуждения помогли мне смириться с ситуацией, которая по большому счету была не такой уж трагической. Я начал смутно осознавать, что благодарен судьбе, и почти перестал думать об этом до тех пор, пока – примерно четыре месяца спустя – это вдруг не прекратилось. Мне до сих пор интересно, почему это произошло, хотя едва ли я когда-нибудь узнаю об этом.

Несколько лет спустя, когда у нас появилось собственное помещение, мы просто дали водителю доставки ключ от входной двери, чтобы подобное не повторилось, но я никогда не забуду урок, который усвоил тогда. Вы не властны над тем, что удручает или тревожит вас, и иногда нужно просто принять ситуацию такой как есть.

Управлять кофейней – чрезвычайно веселое и увлекательное занятие, но порой вы можете оказаться в полном дерьме. Если это случилось, остановитесь и осмыслите ситуацию – очень может быть, вы поймете, что на самом деле вам повезло.

Сам себе маркетолог

От предпринимателей, которые ведут самый разный – не важно какой – бизнес, я постоянно слышу, что они «не занимаются маркетингом». Думаю, надо как можно раньше уяснить, что каждый из нас – маркетолог.

У маркетологов скверная репутация, и, когда я говорю людям, что люблю маркетинг, они реагируют так, словно, будь я охотником на дельфинов, они сочли бы это более достойным занятием.

Большинство считает, что маркетинг – это умение хитростью или обманом заставить людей купить ваш продукт или услугу. Действительно, многие компании действуют именно так, но для меня задача маркетинга – найти людей, которым нравится то, что вы продаете, и главное – помочь этим людям найти вас.

Представьте, что где-то существует продукт, о котором вы всегда мечтали и с радостью отдали бы свои кровные, чтобы заполучить его. Вы показали бы его своим друзьям, чтобы они тоже купили – и испытали такую же радость, как и вы.

Но, хотя такой продукт есть, вы о нем не знаете, и его выпуск прекратится прежде, чем сведения о нем дойдут до вас или ваших друзей, – и все это из-за плохого маркетинга. Звучит печально, верно?

Предприниматель должен уяснить: суть маркетинга в том, чтобы помочь людям заметить вас и сформировать мнение о том, что вы делаете. Для них ваша личность – это и есть ваш «бренд», но многие предприниматели и не

помышляют о том, чтобы использовать подобные слова применительно к своему бизнесу.

С некоторых пор сама мысль о маркетинге или брендинге стала вызывать отвращение, но они совсем не обязаны превращаться в нечто омерзительное. По иронии судьбы, в ребрендинге нуждается сам маркетинг, и, прежде чем люди вновь начнут относиться к нему нормально, предстоит много работы, и это одна из ключевых задач, стоящих перед каждым владельцем бизнеса.

Маркетинг может приносить радость, и я считаю, что он должен приносить радость. Он дает вам возможность создать образ своего продукта и показать его с наилучшей стороны. Выполните ли вы свои обещания – вопрос отдельный, и он рассматривается в других разделах этой книги.

Есть много разных форм маркетинга, главное – выбрать те, которые подходят и нравятся вам. Один из лучших инструментов сегодня – социальные сети, но рассуждения о том, что вы просто обязаны иметь свою страницу в соцсетях, – это просто глупость. Если вы не хотите заниматься этим, и не нужно.

Возможно, вы предпочитаете вести блог, выкладывать фото в Instagram или давать музыкальную рекламу по радио. Главное – показать, что представляет собой ваш бизнес.

Большинство людей плохо понимают, что такое маркетинг, – чаще всего его путают с рекламой. Реклама – один из весьма эффективных видов маркетинга, но, к сожалению, этот метод годится не для каждого бизнеса.

Одной из самых эффективных форм маркетинга остается телевизионная реклама – несмотря на засилье интернета, это по-прежнему многомиллиардная индустрия. Беда лишь в том, что вам придется потратить огромные деньги, чтобы вас заметили, а в большинстве случаев у владельцев бизнеса нет такой возможности.

Я обожаю рекламный ролик Volvo с участием Жан-Клода Ван Дамма (гляньте, если еще не видели), но уверен, что он стоит больше, чем я зарабатываю за год.

У предпринимателей не всегда есть лишние деньги, и вам приходится рекламировать свой продукт доступными способами. Любое заведение должно продвигать себя на рынке, чтобы привлекать потребителей, транслировать свои ценности и сразу вспоминаться тому, кто размышляет, где бы выпить кофе.

Получайте удовольствие!

Этот урок я получаю снова и снова и постоянно напоминаю о нем сам себе. Я занялся этим бизнесом, потому что хотел жить более интересной жизнью, получать удовольствие, работать с людьми, которые любят то, что они делают. Конечно, это не увеселительная прогулка, но это куда более увлекательное занятие, чем работа, которую я делал раньше. Успех – это

бонус, но, даже если завтра все развалится, я просто открою новую кофейню, так сильно мне это нравится.

Несмотря на это, время от времени я огорчаюсь из-за всякой ерунды, и мне приходится напоминать самому себе, что на свете полно людей, которые были счастливы заниматься тем, что делаю я. Письма от них я получаю каждую неделю. Некоторые из них сейчас читают эту книгу! Не так давно я мечтал делать то, чем занимаюсь сейчас, так почему бы мне не наслаждаться этим?

Когда вы приходите в кафе, сразу видно, любят ли люди свою работу. Обычно все начинается с хозяина заведения. Есть и пить там, где персонал увлечен своим делом, – огромное удовольствие, и я на сто процентов уверен, что вы заметите это сразу.

Чего только мы не придумывали за эти годы – устраивали дегустацию воды и костюмированные вечеринки, проводили акции «плати сколько хочешь», рисовали на стенах комиксы, открыли стену памяти лучших бариста и воплотили в жизнь множество других идей – не для того, чтобы заработать больше денег, а просто чтобы от души повеселиться. Однако люди с такой радостью участвуют в подобных затеях, что вы наверняка заработаете больше денег.

Когда дела начинают идти на лад, не расслабляйтесь и не переставайте развлекаться. Способность поддерживать интерес к бизнесу в трудные времена зависит от того, получаете ли вы удовольствие от своей работы, поэтому не бойтесь дурачиться, экспериментировать и при случае – рисковать.

Сталкиваясь с серьезными проблемами, мы часто принимали забавные решения, и такое легкомыслие помогает нам выстоять:

- Когда мы почувствовали, что пора внести в работу кафе свежую струю, мы стали составлять еженедельное меню – для позиций навынос. Мы назвали его «Жирная пятница» – и оно имело фантастический успех.
- Мы назвали новый купаж кофе «Дребедень», потому что хотели, чтобы люди оценивали его непредвзято.
- Когда Управление по поставкам электроэнергии установило у нас во дворе электротехнический шкаф размером 2×2 м, мы попросили местного художника ежемесячно рисовать на нем комиксы или другие картинки, чтобы это уродливое сооружение не мозолило глаза.
- Мы устраивали дегустацию воды, чтобы показать людям, что в приготовление напитков мы вкладываем душу. В интернете нас порвали за это в клочья, но завсегдатаи обожали такие акции.
- Мы запустили серию фирменных напитков (всевозможные миксы с добавкой кофе), которая обновлялась ежемесячно, и учредили приз для бариста, который изобретет новый рецепт. В меню для них был специальный раздел «Шутки ради».

Когда я думаю о том, чего мы достигли в 3fe, первым делом я вспоминаю, как мы валяли дурака, и эти воспоминания согревают всех, кто у нас работал. Любопытно, что именно такие затеи часто приносят больше всего прибыли.

Цифры

Кофе как высокодоходный продукт

Как инсайдеры кофейной индустрии, так и неспециалисты знают, что кофе продается с высокой наценкой, поэтому многие считают, что он приносит большую прибыль. К сожалению, на самом деле все не так просто. Валовая прибыль в пересчете на чашку кофе составляет 70–80 %, что само по себе впечатляет. Проблема в том, что мы говорим о 70 % стоимости продукта, который изначально имеет не слишком высокую цену.

Если мы возьмем дорогостоящий товар, скажем, автомобиль за 20 000 евро, обычно прибыль составляет 5–10 %. Хотя в процентах ее доля невелика, заплатив налоги, вы получите кучу денег – 1626 евро 2 цента.

Чашка кофе при этом продается за 3,50 евро, что приносит вам всего 2,25 евро валовой прибыли, но ее доля в общей стоимости составляет около 70 %. Едва ли сумма 2,25 евро позволит вам изменить мир, но, если вы поймете, как получить ее 100, 200, 400 или 600 раз в день, вы сможете чего-то добиться. Внезапно у вас появляется высокая валовая прибыль и внушительная сумма наличности.

Беда в том, что, если вы продаете 600 чашек в день, это влечет расходы, которые превращают высокую валовую прибыль в низкую чистую прибыль. Вам требуется больше персонала, вы расходуете больше электричества, вам нужно более просторное и наверняка более дорогое помещение, и вскоре вся история вновь начинает казаться не слишком привлекательной.

Цена брутто	€3,50	109%
Налог	€0,29	9%
Цена нетто	€3,21	100%
Крышка	€0,05	2%
Стакан	€0,10	3%
Кофе	€0,40	13%
Молоко	€0,10	3%
Персонал	€1,00	31%
Обслуживание и накладные расходы	€1,00	31%
Аренда / Коммунальные платежи	€0,30	9%
Итого	€2,95	92%
Чистая прибыль	€0,26	8%

Возможно, когда вы поймете это, вам захочется поискать иной, более прибыльный товар, но при этом нужно учитывать и другие переменные. Продавая автомобили, вы в лучшем случае сумеете продать несколько штук в неделю. Вырастут ваши расходы и зарплата работников, а чтобы закупить товар и открыть автосалон, вам придется потратить сотни тысяч евро.

Ни в одной отрасли не существует незыблемых правил, но запас денежных средств, процент валовой прибыли, регулярность продаж и стоимость ведения бизнеса сразу показывают, какую цену вы должны назначить. Если мы говорим про кофе, он действительно может быть высокодоходным продуктом, и я считаю, что он должен быть таковым, но учтите, что нередко чистая прибыль самых успешных кофеен составляет всего 5 %, и при этом есть множество тех, что вообще работают в убыток.

Что такое прибыль

Я открыл свою кофейню, потому что люблю кофе и теплую атмосферу, которая царит в кафе. Это было основной причиной. Когда кто-нибудь

начинал рассуждать о прибылях, торговых наценках и выручке, я старался побыстрее свернуть разговор. Я воспринимал это как сквернословие, которое не имеет ничего общего с тем, к чему я стремился.

Хотя я изучал бизнес в университете, я придавал финансовым аспектам моей работы лишь второстепенное значение – пока в один прекрасный день не понял, что, если срочно не начну в них разбираться, долго я не протяну.

Я решил, что должен понять, как работает прибыль, и вскоре обнаружил, что масса людей вокруг меня тоже не вполне понимают это. Оказалось, что многие назначают цену за свои продукты и услуги, прикидывая ее на глазок. Любое предприятие должно брать с потребителя больше, чем оно само тратит на создание продукта или услуги. Оценить затраты на сырье сравнительно просто, но понять, какой должна быть конечная цена, чтобы получить жизнеспособный бизнес, – весьма головоломная задача.

Я разработал краткое руководство, чтобы объяснить, как работает прибыль, но вы сами должны постоянно следить за прибылями и всегда проверять цифры дважды, поскольку, даже имея за плечами пятнадцать лет опыта, я допускаю ошибки.

Люди часто путают прибыль и торговую наценку. Многие считают, что эти понятия взаимозаменяемы, но подобное заблуждение может привести к дорогостоящим ошибкам.

Обычно я объясняю это так:

Прибыль – это процентная доля от цены продажи, а торговая наценка – определенный процент, который прибавляется к закупочной цене.

Это можно проиллюстрировать на простом примере. Если вы заплатили за продукт 10 евро и хотите, чтобы торговая наценка составляла 30 %, вы берете 30 % от десяти и прибавляете десять.

$30\% \text{ от } 10 \text{ евро} = 3 \text{ евро}$

$3 \text{ евро} + 10 \text{ евро} = 13 \text{ евро}$

Цена продажи с торговой наценкой 30 % равна 13 евро.

Прибыль – это процентная доля цены продажи, поэтому, если мы продаем продукт за 13 евро, а прибыль должна составить 30 %, нужно отнять 30 % от цены продажи, и тогда вы узнаете, какой должна быть закупочная цена.

$30\% \text{ от } 13 \text{ евро} = 3,90 \text{ евро}$

$13 \text{ евро} - 3,90 \text{ евро} = 9,10 \text{ евро}$

Закупочная цена продукта, который продается по 13 евро и приносит 30 % прибыли, равна 9,10 евро.

Важно отметить, что 30 % от 13 евро (цены продажи) больше, чем 30 % от 10 евро (закупочной цены), и это ключевой момент для понимания различий между прибылью и торговой наценкой.

Теперь понятно, что для получения 50 %-й прибыли торговая наценка должна составлять 100 %.

Вот как это выглядит:

Закупочная цена	Прибыль, в %	Прибыль	Итого
€10	50 %	€10	€20

Закупочная цена	Торговая наценка, в %	Торговая наценка	Итого
€10	100 %	€10	€20

Валовая прибыль и чистая прибыль

Кроме того, вы будете сталкиваться с терминами «валовая прибыль» и «чистая прибыль». По сути, валовая прибыль – это разница между выручкой и себестоимостью товаров, а чистая прибыль – это прибыль за вычетом всех издержек: расходов на персонал, на отопление, на рекламу и на все остальное, что позволяет вам продать свой товар, то есть чашку кофе.

Лично я всегда пользуюсь этими показателями, поскольку люблю точно знать, сколько зарабатываю на каждой продаже. К тому же я обнаружил, что многие базовые принципы завязаны на прибыли. К примеру, валовая прибыль от реализации любой еды, которую вы готовите в собственном заведении, должна составлять 70 %, а если вы закупаете еду на стороне, этот показатель должен быть равен 30–40 % – в зависимости от продукта. Если вы можете получить 50 % или более, прекрасно.

Прибыль формируется не вполне очевидным образом, и ее показатели могут ввести вас в заблуждение. Представьте, к примеру, что продукт приносит вам 40 % прибыли и вы предоставили кому-то 10 %-ю скидку. Логика подсказывает, что теперь ваша прибыль составит 30 %, верно? А вот и нет.

Если продукт стоит 6 евро и вы продаете его за 10 евро, вы получаете 40 % прибыли. Если вы делаете скидку на 10 %, вы продаете его за 9 евро, а значит, валовая прибыль составляет 3 евро, что равно 33 %.

Прибыль – это часть от цены продажи, поэтому при расчете прибыли вы должны учитывать фактическую цену, по которой вы отпускаете продукт, а не изначальную розничную цену.

Менее распространенный подход к формированию прибыли – это фиксированная денежная сумма. Вы прибавляете к цене каждого товара, который продаете, к примеру, 5 евро. В этом случае сэндвич, который обходится вам в 3 евро, будет продаваться за 8 евро, кружка, которая обходится в 10 евро, будет продаваться за 15, а пакет кофе, который обходится в 20 евро, будет продаваться за 25 евро. Такой принцип оправдан лишь тогда, когда все позиции стоят недорого, иначе затраты на хранение запаса дорогих товаров попросту не окупятся.

Еще одна сложность, с которой я столкнулся, разбираясь с ценовой структурой, в основе которой лежит прибыль, – это вопрос о налоге с продаж. Я не нашел ни одного онлайн-руководства, где освещался бы этот вопрос, поэтому остановлюсь на нем отдельно. Когда вы рассчитываете прибыль или торговую наценку, делайте это без учета налога с продаж, а вычислив налог с продаж, прибавьте его в самом конце.

Вы можете учесть налог с продаж сразу, но тогда он должен иметь корректную величину на каждом этапе вычислений. Я предпочитаю учитывать его в самом конце, потому что это упрощает вычисления и вы видите размер прибыли без налога. На самом деле вы получите одну и ту же цену продажи независимо от порядка действий. Важно помнить, что, если вы не учли налог с продаж при расчете отпускной цены, не надо включать его и в закупочную цену, иначе вы получите искаженные цифры.

Если все это кажется вам немного пугающим, по ссылке ниже вы найдете много полезных и удобных инструментов, которые помогут рассчитать прибыль, торговую наценку и налоги:

www.whatiknowaboutrunningcofeeshops.com/margins

Использованы материалы сайта www.omnicalculator.com/business/margin-and-vat

Расходы на персонал

Подсчитывать расходы на персонал в кофейне нужно каждую неделю – и делать это самым добросовестным образом. Еще лучше, если вы подбиваете итоги каждый день. Мы используем систему, которая позволяет отслеживать ситуацию в реальном времени: специальная программа увязывает время прихода на работу с деньгами и расходы на персонал – в том числе в виде процентной доли – учитываются поминутно. Непреложных правил, которые определяют эту долю, не существует, поскольку все работают в разных условиях и размеры прибыли варьируются в зависимости от арендной платы, себестоимости продукта, объемов и так далее.

Я знаю, что большинство кофеен едва сводят концы с концами, пытаюсь удержать расходы на персонал ниже 25 %, и начинают терять деньги, когда этот показатель переваливает за 40 %. Конечно, всегда есть исключения, но эти цифры актуальны для большинства владельцев бизнеса, с которыми я общался.

Огромное влияние на расходы оказывают условия работы. В кафе, которое принадлежит одной из моих приятельниц, есть столы, стулья и еда. Здесь нет официантов, а когда заказ готов, вас вызывают по номеру. Казалось бы, мелочь, но это ощутимо снижает затраты на персонал, так как им не нужен человек, который обслуживает столики.

В результате расходы на персонал у нее составляют 22–28 % в неделю. На первый взгляд элементарное решение для предпринимателя, который хочет сэкономить деньги, но на самом деле не все так просто. Клиенты очень недовольны таким подходом, многие из них хотели бы, чтобы еду и напитки подавал официант. Кроме того, ей приходится продавать кофе дешевле – иначе посетители не простят, что вынуждены сами забирать свои заказы.

У нас чашка кофе стоит на 30 % дороже, но зато ее подает официант. Небольшие различия такого рода позволяют вам повышать – или снижать – цену на кофе. Главное здесь – найти золотую середину. Если цена кофе слишком высока, столики не обслуживаются, а затраты на персонал превышают 40 %, вы идете неверным путем.

Первым делом нужно разобраться, как подсчитывать расходы на персонал, а это не так просто, как кажется. У меня было несколько весьма удручающих бесед с людьми, которые наделали ошибок в прошлом, и почти все – по одной и той же причине.

Допустим, кафе выручает 12 000 евро в неделю, а расходы на персонал составляют 4000 евро. Поделив вторую цифру на первую, владелец получает $4000: 12\,000 = 33\%$. Все легко и просто, и результат выглядит неплохо. Однако, боюсь, это не совсем так.

Оборот кафе может составлять более 12 000 евро в неделю, но часть этих денег приходится на налог с продаж, и, когда вы его вычтете, сумма уменьшится процентов на двадцать – в зависимости от системы налогообложения в вашей стране. Таким образом, реальный размер оборота – порядка 10 000 евро. К сожалению, это не единственная ошибка.

В большинстве стран работодатель платит налог на фонд заработной платы, который обычно составляет около 10 %. Это означает, что расходы на персонал повышаются с 4000 до 4400 евро.

Теперь наше равенство выглядит совершенно иначе:

4400 евро: 10 000 евро = 44 %

И тут человек, который считал, что его расходы на персонал вполне разумны, внезапно понимает, что они попросту неподъемны и, скорее всего, именно они съедают всю прибыль. Я узнал это на собственном горьком

опыте и видел немало заведений, где владельцы совершают ту же самую ошибку.

Помните, что на самом деле процентная доля расходов на персонал рассчитывается так:

Валовые затраты на персонал: Чистая выручка (объем продаж нетто) =
Расходы на персонал в %

Очень трудно регулировать расходы на персонал – за день или за неделю, – если вы не следите за ними постоянно и не принимаете соответствующие меры. Всегда есть обстоятельства, которые увеличивают эти расходы: болезнь, поломки оборудования, природные катаклизмы, – но справиться с этими неожиданными издержками можно лишь при разумном подходе к ведению бизнеса. Если вы выплачиваете людям жалование, эти затраты никуда не денутся, даже если кого-то нет на месте. Если работник берет отпуск, вам придется оплатить лишних сорок часов в неделю, что серьезно увеличит ваши затраты на персонал.

Кроме того, учтите, что работники с почасовой оплатой имеют право на оплату отпуска, выходных и праздничных дней, которая в Ирландии составляет как минимум 8 % от их заработка. Если девять месяцев в году вы удерживаете расходы на персонал на уровне 35 %, вас неизбежно ждет неприятный сюрприз, когда все члены команды потребуют денежную компенсацию за выходные и праздники. В конце каждого квартала советую убедиться, что все, кому положено, брали выходные и отпуска и получили деньги. Это важно не только для того, чтобы люди отдыхали, но и чтобы накопившиеся долги по зарплате не проделали основательную дыру в вашем бюджете в конце года.

Правильно организовать рабочий процесс с учетом расходов на персонал – очень непростое дело, и по мере развития бизнеса вы должны вносить необходимые корректировки. Подходите к набору персонала ответственно и помните, что составленный вами график работы влияет не только на цифры, но и на людей, на которых держится ваш бизнес.

Зачастую предприниматели составляют график для команды в полном составе, а если работы нет, отправляют людей по домам. Казалось бы, идея отличная, но подумайте, как это отразится на человеке, которого вы отправите домой. Будет ли он чувствовать, что его ценят? Будет ли он хотеть, чтобы ваш бизнес процветал? Как это скажется в будущем на его решениях, которые могут повлиять на качество вашего продукта или услуги?

Для любой компании важна сплоченная мотивированная команда, и если людей отпускают по домам – это недобрый знак. Мы идем на это лишь в исключительных обстоятельствах и стараемся не отправлять домой одного и того же человека. Кроме того, в таком случае надо поинтересоваться, не хочет ли кто-нибудь сам остаться дома. Обычно всегда есть те, кто рад такой возможности – одному хочется посмотреть футбольный матч, у другого болит голова. И к тому же такой работник может получить денежную компенсацию за выходные.

Если вы вынуждены отправить кого-то домой, лучше выбрать тех, кто получает почасовую оплату, поскольку тем, у кого твердый оклад, простой придется оплатить полностью. Если все трудятся на совесть и вы держите расходы на персонал под контролем, можно вознаградить одного из работников постарше укороченным рабочим днем. Когда настают тяжелые времена, воспоминания о хороших временах помогают людям выстоять и сохранить мотивацию.

Еще один метод, который мне совсем не нравится, – это слишком короткие смены. Я видел, как владельцы кафе предлагают людям работать три с половиной часа в день, чтобы закрыть утренние часы пик, поскольку в остальное время они не нужны. Отчасти это решает проблему с расходами, но я считаю, что такой метод демонстрирует ваше неуважение к персоналу. Одно дело – отправить кого-то домой в период затишья, другое – намеренно запланировать график с униженно маленькими сменами, лишая человека всякого желания участвовать в воплощении ваших бизнес-идей.

Слишком длинные смены тоже не идут на пользу персоналу, и, если ваша команда работает двенадцать часов подряд, думаю, вам пора спросить себя, что и зачем делает ваш бизнес. Хотя среди предпринимателей такая точка зрения не слишком популярна, я считаю, пусть лучше люди трудятся как следует нормальный рабочий день, чем полностью выгорят, отработав несколько недель по 60–70 часов.

В ресторанах часто практикуют так называемые «смены с перерывом», когда люди фактически отрабатывают две смены в день. Работникам оплачивают время ланча, который сменяют два неоплачиваемых часа затишья, а затем они возвращаются на рабочие места, чтобы обслуживать клиентов за ужином. Эта идея тоже хороша лишь на бумаге: я считаю, что это устаревший подход, который негативно влияет на настрой людей, их потенциал и уверенность в себе – а также на их физическое и душевное здоровье.

Многие компании занимаются управлением лишь на бумаге, не думая про персонал. Однако я твердо убежден, что правильная организация труда – это не только вопрос эмпатии и порядочности, но еще и разумный деловой подход. Здесь уместна набившая оскомину аналогия: ведение бизнеса подобно работе двигателя – вы должны позаботиться о том, чтобы каждая составляющая работала максимально эффективно. Меня часто упрекают в том, что я обхожусь с людьми слишком мягко, но бизнес, где участие и ответственность гармонично дополняют друг друга – при контроле цифр, – приносит очень неплохую прибыль.

Нередко я с недоумением узнаю, что люди не делают перерывов или не берут положенные им выходные дни и порой даже гордятся этим – словно медалью. Я считаю, что, если персонал не делает перерывов, он не выполняет свою работу. Если работник на окладе по условиям контракта должен работать 37,5 часа в неделю, у него будут неприятности, если он работает меньше или больше этого.

Аналогичным образом нужно постараться, чтобы каждый имел два выходных подряд. Если вы открыты семь дней в неделю и у кого-то

выходные выпадают, к примеру, на вторник и субботу, это мешает ему полноценно отдохнуть. Здесь вам придется немного поломать голову, но два выходных подряд для каждого работника стоят этих усилий – это непременно скажется на ваших отношениях с людьми в будущем.

Мы в 3fe очень стараемся, чтобы люди понимали важность расходов на персонал. В наших условиях оптимальная доля этих расходов составляет около 32 %. Когда работники устают, выдыхаются или раздражаются, я нередко обнаруживаю, что расходы за неделю составили 27–31 %. Казалось бы, экономия налицо, и это здорово, но, по моему опыту, за этим обычно следует серьезная ссора, увольнение или другая катастрофа, связанная с переутомлением.

Если я вижу, что люди скучают без дела, а заказы теряются, можно не сомневаться, что расходы на персонал перевалили за 33 %. Любопытно, что со временем вы начинаете интуитивно определять их уровень, наблюдая, как идут дела. Мне никогда не нравилось работать там, где за стойкой теснится слишком много людей – при этом теряются драйв и темп, и в результате пропадает кайф.

Когда людей слишком много, сразу чувствуется – здесь что-то не так, и посетители улавливают это очень быстро. Когда людей столько, сколько нужно, они действуют слаженно и целеустремленно, обдумывая каждую мелочь, и это заметно улучшает сервис.

На еженедельных собраниях группы руководства мы первым делом обсуждаем процентную долю расходов на персонал. Это один из тех вопросов, о которых нужно говорить с людьми открыто, – конечно, им вовсе не обязательно знать, сколько зарабатывает каждый, но они должны понимать, как их работа влияет на условия труда и зарплату.

Среди прочего озвучивается следующее:

- Если ваши коллеги работают непродуктивно, это напрямую отражается на вашей зарплате.
- Получить прибавку можно лишь тогда, когда это позволяет процент расходов на персонал.
- Все должны быть предельно внимательны к новичкам, которых мы взяли на испытательный срок.
- Если обороты растут и доля расходов на персонал падает, появляется возможность повысить зарплату.

Когда процентная доля расходов на персонал увеличивается, мы устраиваем собрание, чтобы ввести людей в курс дела и принять меры, которые помогут нормализовать ситуацию. Если вы аргументированно объясните свои действия, вы будете удивлены, как охотно персонал подключится к решению проблемы. Люди бывают весьма изобретательны, когда жизнь вынуждает их искать новые решения, и зачастую работники предлагают новые способы выполнять работу лучше и быстрее.

Я считаю, что такой уровень расходов на персонал не только благоприятен для ведения бизнеса, но и может использоваться в интересах персонала. Если в течение квартала мы удерживаем расходы ниже запланированной цифры, у нас появляется возможность дать людям прибавку к зарплате. Я исхожу из того, что 32 % оборота – это деньги персонала и, если мы тратим всего 29 %, у нас есть все основания вознаградить людей за усердный труд.

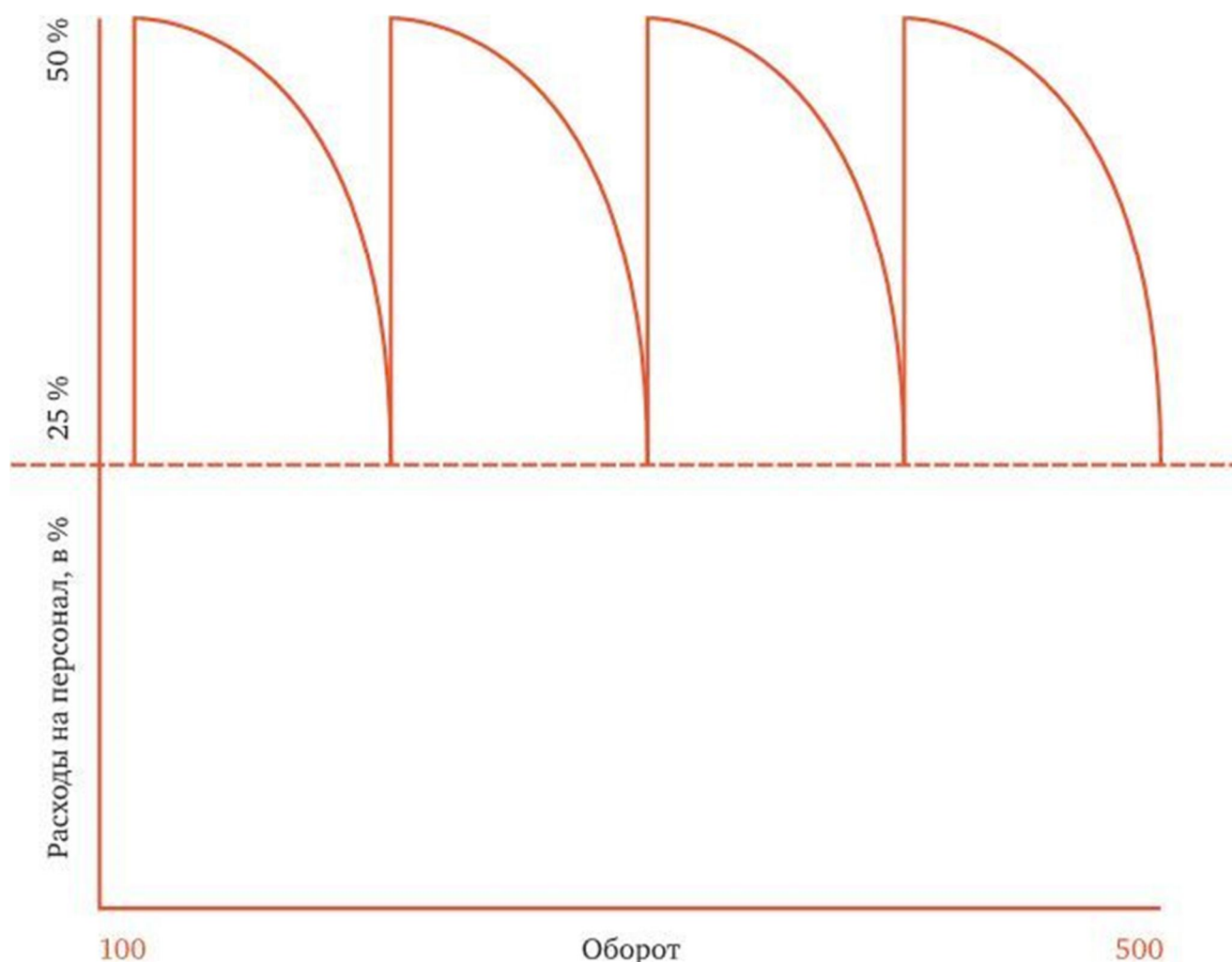
За семь лет существования кофейни на Гранд-Кэнэл-стрит я выявил необходимость инвестировать в человеко-часы. Когда кафе открывается, обычно оно укомплектовано персоналом ровно настолько, сколько нужно, чтобы готовить и подавать определенное количество чашек кофе. Проблема в том, что стремление владельца контролировать расходы мешает ему развивать бизнес, и на определенном этапе он должен вложить средства в наем новых людей.

Если кафе продает 200 порций напитков в день и там работают всего два человека, скорее всего, оно приближается к точке, в которой ожидание затягивается, а качество страдает. Прежде чем нанимать третьего работника, владелец бизнеса хочет выйти на 300 порций в день, поскольку такой объем продаж позволит оплачивать работу еще одного человека. Проблема в том, что в этом случае 100 человек, которых он обслужит дополнительно, вряд ли придут в кафе снова, ибо сервис оставляет желать лучшего, а очередь слишком велика. И здесь он получает шах и мат.

Если ваш бизнес развивается, наступает момент, когда нужно вложиться в человеко-часы, чтобы выйти на следующий уровень. Разумеется, мобилизовав все ресурсы, вы можете увеличивать темп, стимулировать изобретательность людей и повышать их профессионализм, но это не обеспечит вам стабильную прибыль.

По моему опыту, эта схема работает так:

- Расходы на персонал высокие.
- Оборот растет.
- Расходы на персонал низкие.
- Кофейня переполнена.
- Инвестиции в персонал.
- Расходы на персонал высокие.



Расходы на персонал имеют любопытную особенность – для каждого случая они свои. Владелец кафе должен представлять стандартные показатели в отрасли, но индивидуальные пределы погрешности вы определяете сами. Условия, в которых вы работаете, отличают вас от других, поэтому установите собственную планку, ориентируясь на общие принципы. Какие факторы могут отличать вас от других:

- Стабильная и предсказуемая загрузка в течение дня – без простоев.
- Больше посадочных мест, чем в других кафе.
- Доступ к уникальному высокодоходному продукту.
- Необычайно высокие или низкие налоговые ставки.

И, хотя мы говорим об осмысленном объективном процессе ведения бизнеса, свою роль здесь играет и человеческий фактор. Определив оптимальный для себя уровень – не максимум и не минимум, – вы это почувствуете. Для меня это очень важно, и, хотя я мог бы повысить свою прибыль на пару процентов, заставив людей затянуть пояса, я понимаю, что в долгосрочном аспекте жизнеспособность моего бизнеса зависит от благополучия персонала.

Учет и контроль

Я веду в 3fe очень простую таблицу, которая помогает мне изо дня в день следить за тем, как идут дела. Жаль, что я не додумался до этого намного раньше. В ней нет ничего сложного, но она показывает динамику ключевых показателей нашей работы, и я настоятельно рекомендую тем, кто открыл свою кофейню, завести для себя нечто подобное.

Если вы пока не знакомы с такими таблицами, попросите кого-нибудь из своих друзей помочь вам – и тогда вы будете держать ситуацию под контролем, ничего не упуская. Со временем мой вариант стал более сложным, и наверняка это произойдет и с вашим, но суть дела от этого не меняется.

В среднем в день	В среднем в неделю	Итоговая сумма	Цель	Текущий прогноз	Больше или меньше
€1404,33	€9830,33	€29 491,00	€520 000,00	€511 177,33	-€8822,67

Целевой средний показатель	Максимальный средний показатель
€1428,57	€13 456,00

2017	Последний квартал	В среднем в неделю	1-я неделя: 2–8 января	2-я неделя: 9–15 января	3-я неделя: 16–22 января
Валовая прибыль	€8945,60	€9830,33	€9621,00	€9874,00	€9996,00
Чистая прибыль	€8051,04	€8863,97	€8667,56	€8895,49	€9005,42
Цель			€9000,00	€9331,10	€9662,20
Валовая прибыль в прошлом году	€7782,67	€8552,39	€8370,27	€8590,38	€8696,52
Транзакции	2245	2285	2183	2285	2387
Средний чек	€3,92	€4,31	€4,41	€4,32	€4,19
Напитки, порций	1197	1315	1302	1365	1278
Кофе в пакетах, шт.	59	64	67	72	54
Еда, штучн. порций	238	262	234	211	341

Зарплата брутто	€2785,00	€3043,00	€2773,62	€3113,42	€3241,95
Расходы на персонал	34,59%	34,33%	32,00%	35,00%	36,00%

Валовая прибыль в день			
Понедельник	€1245,00	€1008,00	€1045,00
Вторник	€1023,00	€811,00	€978,00
Среда	€976,00	€1234,00	€1345,00
Четверг	€1543,00	€1675,00	€1758,00
Пятница	€1345,00	€1543,00	€1264,00
Суббота	€2134,00	€2107,00	€1754,00
Воскресенье	€1355,00	€1496,00	€1852,00

Благодарности

В первую очередь я хочу выразить признательность членам моей семьи. При их поддержке я смог написать эту книгу, и все, чего я достиг, стало возможным благодаря их силе, терпению и изредка – критическим замечаниям.

Моя жена Ивонна не только всячески поддерживала мою затею, но и помогла продержаться первые несколько месяцев: в свой обеденный перерыв она ежедневно приходила мыть посуду в мини-кафе, которое я обслуживал в одиночку. Она обладает бесконечным терпением и всегда готова прийти мне на помощь.

Забавные выходки Оскара, Даллана и Бойна помогают мне расслабиться, Джилл возглавляет группу поддержки, а Иэн, воплощение непоколебимой силы, служит мне примером. Мои родители научили меня всему, что позволило мне воплотить в жизнь свои планы, и без Лео и Гер я не добился бы столь многого. Спасибо, что вы научили меня видеть важное и смеяться над прочим.

Стиву Лейтону, который рискнул поддержать меня, когда мог найти занятие получше, я благодарен за то, что он стал мне другом и деловым партнером. Я до сих пор отрицаю, что работал официантом в коктейль-баре, когда с ним познакомился.

Бизнес не был бы бизнесом без Тревора О'Ши, Косимо Либардо и Джеймса Хоффмана, которые поддерживали меня, давали мне советы, сочувствовали – а порой задавали хорошую взбучку.

Спасибо Питу Уильямсу, Мэтту Пергеру, Деклану Багналлу, Фионе Макхью, Рейчел Ферт, Дэну Хегарти, Полу Стэку, Геру О'Донохоу, Питеру Дор-Смиту, Дэвиду Уолшу, Эрин Мейстер, Карлу Перди, Дженн Руголо, Мартину Кирнану, Стефану Моррисси и моим сокурсникам и преподавателям в Школе бизнеса Майкла Смерфита – за советы и отклики в процессе создания этой книги, и не только.

Тем, с кем я сроднился в Nuova Simonelli, – в первую очередь Микеле, Лауро, Джованни, Мауро, Нандо и Марко, – я признателен за перспективы, которые вы открыли передо мной.

Без опыта, который я приобрел благодаря World Coffee Events, мне пришлось бы туго, и я надеюсь, что Speciality Coffee Association ждет большое будущее.

Спасибо моему редактору Иэну Ламонту, который умеет тщательно, но при этом бережно работать над текстом, а также Конору и Дэвиду из WorkGroup, которым каждый раз удавалось сделать мои мысли более презентабельными.

Я глубоко благодарен всем работникам 3fe – бывшим и нынешним: меня всегда удивляло, как охотно вы участвуете в любых наших начинаниях. То, что вы держите в руках эту книгу, – это уже победа.

И наконец, я хочу сказать спасибо жителям Дублина и всем нашим клиентам – за то, что вы создали лучший на свете город для ведения бизнеса.