



с чего начать

СОВЕТЫ ВЛАДЕЛЬЦАМ И УПРАВЛЯЮЩИМ

как преуспеть

## Введение

*Первая чашка кофе лишает  
человека беспокойства,  
вторая — покоя, а третья — сна.*

*Эрнест Хемингуэй*

Судьба связала меня с кофе в профессиональном смысле столь внезапно, что теперь мне уже трудно вспомнить свое отношение к этому напитку до этого момента. Я, конечно, пил кофе часто и регулярно, но не считал себя при этом «кофеманом» и уж тем более специалистом в этой области. Это было в относительно далеком 1994 году, когда я, молодой судовой механик заграничавания, неожиданно потерял основное место работы из-за того, что флот начал разваливаться. Суда продавали на металлолом, зарплату задерживали по четыре-пять месяцев, а цены на товары напоминали номера телефонов. Сначала я целый год огранял алмазы в совместном предприятии, однако, поняв, что делаю то, что мне совершенно не нравится, уволился из алмазной конторы и сразу же устроился в маленькую фирму, которая занималась продажей кофеварок и кофе эспрессо из Италии.

Это было время бурного роста бизнеса: открывалось много предприятий общественного питания — рестораны, бистро, кафе, стали появляться первые кофейни, например «Рико» на Пушкинской. Тогда само слово «эспрессо» было для меня столь же загадочно, как для жителя какого-нибудь затерянного в тайге села слово «домофон». Я только начинал понимать значения слов *эспрессо* (хотя до того я называл этот напиток *эксpresso*), *чалда* (*ciald* — одна доза молотого кофе для эспрессо в бумажном пакете в вакуумной упаковке), *фильтр-холдер*, *кофейная группа*. Процесс приготовления кофе оказался не очень сложным и состоял из четкого выполнения последовательных действий при условии, что имеется необходимое оборудование, должным образом настроенное и исправное. Наша фирма активно ставила оборудование в «бесплатную» аренду, которая именовалась «совместным бизнесом». Его суть заключалась в покупке кофе в одноразовых бумажных пакетиках округлой формы, похожих на большие таблетки. Каждая таблетка — чалда — поставлялась в кафе и рестораны по 0,5 доллара при условии бесплатной установки специальной кофеварки Blitz. Стоит вспомнить, что курс доллара к 1996 году стабилизировался и составлял примерно 6 рублей за 1 доллар; средняя продажная цена кофе эспрессо в заведениях равнялась 1–2 доллара за чашку. Персонал

большинства заведений, будучи воспитан в духе «лучших традиций» общепита советского периода, был обеспокоен не столько качеством приготавливаемого кофе и удовлетворением потребностей клиентов, сколько организацией собственного воровского бизнеса по реализации принесенного со стороны зернового кофе, потому что трудно представить себе продукт, способный обеспечить большую прибыль, чем заваренный кофе в кафе или ресторане.

В кафе и ресторанах готовили ужасный по качеству заварной кофе из дешевого индийского зерна, которым дружественная Индия оплачивала свой долг СССР. Этот обжаренный на незабвенном ЛПК (Ленинградский пищевой комбинат) кофе приносили ловкие бармены и буфетчицы. Заваренный на допотопной венгерской кофеварке Omnia напиток с остатками от предыдущей заварки, с гадким горьким вкусом и соломенно-желтоватой пенкой на поверхности, естественно, не имел ничего общего с эспрессо, который мы теперь можем найти буквально на каждом углу.

Для предпринимателей, которые в это время начинали брать в аренду заведения общепита советского периода и создавать новые на площадях других предприятий торговли, в этом не было ничего секретного, но решение проблемы контроля продаж еще не сформировалось. Персональный компьютер тогда был скорее элементом роскоши, нежели инструментом для работы, скорость его работы и наличие необходимых программ оставляли желать лучшего, но, самое главное, среди персонала общепита не было людей, которых даже с натяжкой можно было бы назвать пользователями ПК. Инвентаризация и передача товара барменами производилась путем записей в общей тетради, листы которой можно было легко вырвать и переписать. Все это не способствовало прозрачности бизнеса для его владельцев.

Предложенный нашей фирмой вариант практически решал проблему учета проданных чашек кофе, не требовал вложений в оборудование и позволял поднять качество продаваемого заварного кофе на невиданную тогда высоту — эспрессо. Метод был очень прост! Бармену выдавался кофе не общим весом, когда трудно точно проверить, сколько порций из него будет продано, а разовыми порциями

молотого кофе (наподобие одноразового чайного пакета), сварить которые можно было только на специальной кофеварке. Купить такие пакеты можно было только в нашей фирме. Практика заключения подобных договоров быстро распространилась на широкий круг предпринимателей, согласившихся работать на таких условиях, и имела только один недостаток — высокую себестоимость порции эспрессо — 0,5 доллара. Со временем многие из тех, кто работал с нами на подобных условиях и имел хорошие продажи, осознали необходимость покупки профессионального оборудования для приготовления кофе. Однако тогда на рынке кофейного оборудования можно было купить только традиционные профессиональные кофеварки, для которых нужна была кофемолка, и от персонала требовалось только умение на этом оборудовании правильно работать. Стоимость комплекта такого оборудования составляла от 2 до 4 тысяч долларов, что было на тот момент довольно дорого. Однако с учетом того, что себестоимость порции в этом случае составляла 0,1 доллара, а продажная цена редко была ниже 1,1 доллара, при продаже всего 34 чашек эспрессо в день кофеварка окупалась за 2–4 месяца, а затем приносила ежемесячный доход около 1000 долларов. При работе на чалдах доход составлял около 600 долларов. По предварительным расчетам, покупка оборудования и переход на зерновой кофе были намного выгоднее; потребители видели кофейное зерно в кофемолке, чувствовали аромат мелющегося кофе, и это производило гораздо более выгодное впечатление, чем непонятная таблетка, пусть и сделанная из натурального молотого кофе. Но оставались нерешенными две важные проблемы: первая — контроль уровня продаж (уже была статистика прошлого периода, да и предприниматели к тому времени уже научились пресекать некоторые действия нечестных барменов); вторая — контроль качества — оказалась куда более сложной задачей, глубину которой первоначально недооценивали.

В Италии существует правило «4М» — правило хорошего эспрессо, которое состоит из следующих составляющих.

1. *Machina per cafe* — кофеварка традиционная.
2. *Machina dozzatore* — кофемолка.
3. *Michela* — смесь (кофейных зерен).
4. *Manuale* — руки (искусство бариста).

(Бариста — это бармен, специализирующийся на приготовлении эспрессо. Этот термин был придуман в Италии, на родине эспрессо, там даже существует специальный институт кофе эспрессо.)

Из этого правила видно, что самой проблемной и затратной в плане переменных расходов будет являться четвертая М, потому что первую и вторую вы покупаете один раз в 5–7 лет, доля третьей в общем объеме незначительна, а вот последнюю М вам придется оплачивать ежемесячно, независимо от объема продаж. В настоящее время, правда, уже существует широкий спектр профессиональных полностью автоматических кофеварок, хотя их цена по сравнению с традиционными увеличивается в 2–4 раза, и благодаря им правило «4М» превращается в правило «3М».

1. *Machina per cafe fully automatic* — кофеварка автоматическая.
2. *Michela* — смесь (кофейных зерен).
3. *Maintainance* — поддержка (технический сервис).

На первый взгляд, данная схема при более значительных первоначальных затратах должна принести экономию в будущем на зарплате персонала, потому что просто нажать кнопку может человек, и не прошедший специальной подготовки или не обладающий знаниями о приготовлении эспрессо, при этом все клиенты получают одинаково стабильное качество кофе. Но при всех плюсах этой схемы имеются очень весомые минусы: любая автоматическая кофеварка, даже профессиональная, независимо от марки изготовителя и цены может в любой (как правило, самый неподходящий) момент выйти из строя, и в этом случае вы не сможете продавать кофе до тех пор, пока не придет механик и не устранит неисправность (хорошо, если в этот же день). Даже если это гарантийный ремонт, вы теряете деньги, не продавая кофе в это время. Я не призываю вернуться в каменный век, но автоматизация несет с собой не только положительные моменты, и это необходимо помнить, принимая важное решение. В связи с этим вспоминается одно высказывание, которое мне не раз доводилось слышать на лекциях во время учебы в Мореходной академии из уст умудренного опытом преподавателя:

«С точки зрения автоматике самым надежным является чугунный уют» (еще более примечателен тот факт, что он преподавал в Академии именно автоматике двигателей внутреннего сгорания).

Весь опыт, накопленный мною в сфере бизнеса, связанного с кофе эспрессо, убедительно доказывает, что человеческий фактор в этом бизнесе, в частности, и, скорее всего, в любом другом аспекте жизни играет ключевую роль. Поэтому так важно досконально изучить процесс, чтобы затем правильно и в нужное время его контролировать и корректировать.