

БОЛЬШИЕ
РЕЗУЛЬТАТЫ
В МАЛОМ
БИЗНЕСЕ

Кофейня В ПЛЮС

Как заработать
на каждом часе работы

ЭСПРЕССО
КАПУЧИНО
ЛАТТЕ
АМЕРИКАНО
БОЛЬШИЕ
ВОЗМОЖНОСТИ

*Больше
чем кофе*

люди

ПРОЦЕССЫ

ПРИБЫЛЬ

РАЗВИТИЕ

КАЖДЫЙ ЧАС
МОЖЕТ ПРИНОСИТЬ
ПРИБЫЛЬ

ХОРОШИЙ
КОФЕ
РАБОТАЕТ
НА ВАС

люди
идеи
кофе
прибыль

Марк Тьюрин | ИИ

Марк Тьюрин

**Кофейня в плюс: Как заработать
на каждом часе работы**

«Автор»

2026

Тьюрин М.

Кофейня в плюс: Как заработать на каждом часе работы /
М. Тьюрин — «Автор», 2026

«Кофейня в плюс: Как заработать на каждом часе работы» — практическое руководство для владельцев, которые хотят перестать считать выручку единственным показателем успеха. Вы разберётесь, как построить финансовую модель без самообмана, собрать меню, которое действительно кормит бизнес, превратить провальные часы в расписание спроса и настроить работу бара под пик. Книга покажет, как увеличить средний чек без давления, сократить потери на закупках и остатках, выстроить сильную команду и перестать быть самым дорогим сотрудником собственной кофейни. Панель управления, тесты, антикризисный месяц и план на 90 дней помогут превратить хаос в управляемую систему — и зарабатывать больше с каждого часа работы. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

Содержание

Кофейня как система часов, а не касса за день	5
Финансовая модель без самообмана	13
Меню, которое кормит бизнес	24
Интерлюдия. Семь дней глазами владельца	33
Первые тридцать секунд гостя	40
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Марк Тьюрин

Кофейня в плюс: Как заработать на каждом часе работы

Кофейня как система часов, а не касса за день

В 7:45 в «Тёплом углу» уже стояли шесть человек. У входа звякал колокольчик, курьеры забирали заказы, Марина одновременно принимала оплату, уточняла состав овсяной каши и старалась не перепутать два стакана с одинаковыми фамилиями. К 8:20 очередь исчезла. К 9:10 почти все столы освободились, а на стойке осталась одна чашка фильтр-кофе: гость пил его уже сорок минут.

В 11:30 Анна открыла отчёт за вчерашний день. Касса показала 48 600 рублей. Для кофейни площадью 42 квадратных метра сумма выглядела вполне прилично. Но вечером на расчётном счёте не хватало денег на оплату поставки молока, а через четыре дня нужно было перечислить аренду. Анна снова спросила Илью:

— Как так получается? Людей много, оборот есть, а денег нет?

Илья пожал плечами:

— Вчера была хорошая выручка. Сегодня тоже, скорее всего, будет.

Эта фраза успокаивает только до тех пор, пока не приходится платить по счетам. Кофейня не зарабатывает «за день» в том смысле, в каком владелец привык смотреть на кассовый отчёт. День — слишком крупная единица измерения. За ним скрываются разные часы, потоки гостей, загрузка команды и способность каждой зоны превращать посетителя в деньги.

Одинаковые 48 600 рублей могут означать два совершенно разных результата. В первом случае кофейня получает эту сумму равномерно, не перегружает бар, удерживает нормальный средний чек и почти ничего не списывает. Во втором — собирает почти всю выручку за два утренних часа, срывает выдачу, получает жалобы, переработки, возвраты, а после обеда остаётся без гостей. В кассе цифры совпадут. В прибыли — нет.

С этого начинается управляемая кофейня: не с вопроса «Сколько мы сделали вчера?», а с вопроса «Какой час, какой поток и какой сценарий гостя принесли эту сумму — и какой ценой?»

Касса за день скрывает главное

Анна впервые разобрала выручку «Тёплого угла» по часам в конце второй недели наблюдений. Раньше она смотрела только на дневной итог и иногда сравнивала будни с выходными. Илья выгрузил данные из кассовой программы, а Марина помогла восстановить то, чего в отчёте не было: когда начиналась очередь, сколько заказов уходило на вынос, во сколько приезжали курьеры и в какие часы гости надолго занимали столы.

Получилась картина, которую невозможно было увидеть в итоговой строке.

С 7:00 до 8:00 кофейня собирала около 4 000 рублей. Гостей было немного, но почти каждый брал напиток и выпечку на вынос. С 8:00 до 9:00 выручка поднималась до 12 500 рублей. В этот час работали два бариста, кассир и Илья, который помогал на выдаче. С 9:00 до 10:00 сумма снижалась до 6 800 рублей: поток ещё оставался заметным, но часть гостей уже приходила только за кофе.

С 10:00 до 12:00 выручка держалась в пределах 2 500–3 200 рублей в час. В зале были заняты несколько столов, однако часть посетителей сидела с ноутбуками и заказывала по одному напитку. С 12:00 до 14:00 появлялся обеденный поток: супы, сэндвичи, десерты, заказы

навынос. Затем снова начинался провал. После 17:00 гости возвращались небольшими волнами, а к 19:00 кофейня почти пустела.

В итоге день приносил 45–50 тысяч рублей. Но деньги создавались неравномерно. Один час давал 12 500 рублей при высокой нагрузке, другой — 2 500 рублей при почти тех же затратах на смену, освещение, аренду и базовое присутствие команды.

Час работы кофейни — не просто отрезок времени. Это производственный слот, в котором одновременно сходятся несколько факторов: поток гостей, число заказов, средний чек, канал покупки, загрузка бара и выдачи, занятость посадочных мест, затраты на команду и продукты, а также ошибки, списания и возвраты.

Если смотреть только на выручку, владелец видит итог. Если рассматривать каждый час как систему, он начинает видеть причину.

Оборот не равен прибыли

Оборот — сумма продаж до вычета расходов. Прибыль — то, что остаётся после оплаты продуктов, упаковки, зарплат, аренды, налогов, комиссий, доставки, коммунальных услуг, ремонта, списаний и других обязательств. Между этими цифрами может быть значительная дистанция.

Допустим, за час кофейня получила 10 000 рублей. Гости сделали двадцать заказов со средним чеком 500 рублей. На первый взгляд час выглядит сильным. Но если за это же время бар работал на пределе и допустил четыре переделки, часть напитков пришлось отдать за счёт заведения, для ускорения выдачи подключили дополнительного сотрудника, половина заказов ушла через канал с высокой комиссией, а десерты и молоко закупили с большим запасом и часть продукции списали вечером, реальная ценность часа окажется ниже, чем кажется по кассе.

Другой час принёс 6 500 рублей. Все заказы прошли через собственный зал или навынос, без комиссии. Средний чек оказался выше благодаря выпечке, ошибок не было, а один сотрудник спокойно обслужил поток. Для прибыли такой час может оказаться полезнее.

Сначала Анна сопротивлялась:

— Но зарплату мы всё равно платим за смену. Какая разница, сколько конкретно стоил час в 10:00?

— Разница в том, что часть смены можно организовать под продажи, а часть — под подготовку, — ответил Илья. — Сейчас мы держим один и тот же состав команды с утра до закрытия, хотя нагрузка отличается в пять раз.

Это был первый поворот в мышлении. Нельзя сделать каждый час одинаково прибыльным, но можно перестать обслуживать все часы одинаковым способом.

Утренняя очередь и пустой зал

Пиковый час часто воспринимают как безусловное благо. Очередь у кассы создаёт ощущение успешной кофейни, фотографии полных столов радуют владельца, а сотрудники вечером рассказывают, как «с утра был настоящий наплыв». Но пик может оказаться перегруженным, плохо монетизированным и разрушительным для повторных покупок.

В «Тёплом углу» утренний поток начинался у транспортного узла. Люди спешили на работу: кто-то забежал за капучино, кто-то брал большой кофе и круассан, кто-то заказывал напиток через приложение. К 8:15 очередь доходила до двери.

Марина хорошо общалась с гостями и старалась быть внимательной. Она уточняла размер напитка, предлагала сироп, спрашивала, нужна ли выпечка. В спокойной обстановке это помогало увеличивать чек. В 8:15 те же вопросы замедляли поток.

— Вам стандартный капучино или большой? Сироп добавить? К напитку что-нибудь из выпечки?

Гость начинал выбирать. Следующий переступал с ноги на ногу. Курьер ждал выдачу. У кофемашины копились стаканы.

Анна услышала этот разговор и решила, что Марина «слишком долго продаёт». Илья посмотрел на данные и предложил другой вывод: проблема была не в самом предложении, а в моменте. В час пик нельзя продавать так же, как в пустом зале.

Они разделили реплики по режимам.

В пик:

— Капучино стандартный или большой?

— К нему быстро добавить круассан или сырник?

— Заказ на вынос или здесь?

В спокойный час:

— Если хотите менее сладкий вариант, к капучино хорошо подходит наш сырник. Положить с собой или будете здесь?

В первом случае сотрудник помогает быстро выбрать из двух понятных вариантов. Во втором — начинает разговор, который может привести к более подходящему заказу и дополнительной покупке.

Это не техника давления, а настройка разговора под пропускную способность точки. В 8:15 задача кассира — не провести длинную консультацию, а не потерять заказ и не создать затор. В 10:45 задача меняется: у сотрудника появляется время заметить, что гость берёт только кофе, и предложить продукт, который увеличит чек.

Проверьте свой пик простым вопросом: если очередь вырастет на 30 процентов, сможет ли кофейня принять этот поток без падения качества? Если нет, дополнительные гости могут не увеличить доход. Они лишь распределяют имеющиеся мощности по более длинному ожиданию.

Поток, чек и количество покупок

Выручка часа складывается из двух главных величин: количества заказов и среднего чека.

Выручка часа = количество заказов × средний чек.

Формула проста, но управленческое решение зависит от того, какая именно величина просела.

Если за час прошло 30 заказов со средним чеком 420 рублей, выручка составила 12 600 рублей. Чтобы поднять её до 15 000 рублей, можно увеличить поток примерно до 36 заказов при том же чеке или поднять средний чек до 500 рублей при том же количестве заказов.

Первый путь потребует привлечь или обслужить ещё шесть гостей. Возможно, понадобятся дополнительный бариста, вторая касса, ускоренная выдача или изменение меню. Вторым может обойтись понятной рекомендацией к уже существующему заказу.

Но и средний чек сам по себе не объясняет всего. Двадцать заказов по 500 рублей и десять заказов по 1 000 рублей дают одинаковую выручку, однако используют разные мощности. В первом случае нагрузка на бар и выдачу выше. Во втором на обслуживание каждого гостя может уходить больше времени. Крупный заказ, в свою очередь, способен задержать очередь, если кухня или бар не готовы к такой нагрузке.

Поэтому Анна добавила в ежедневный отчёт не только выручку и средний чек, но и количество заказов по часам. Для «Тёплого угла» этого оказалось достаточно, чтобы увидеть три разных типа часов.

Потоковый час — много быстрых заказов на вынос, средний чек на среднем или высоком уровне, высокая нагрузка на кассу и выдачу.

Посадочный час — заказов меньше, гости проводят в зале больше времени, а средний чек зависит от повторных покупок и еды.

Смешанный час — часть гостей забирает кофе, часть садится, а часть заказов поступает через доставку. Очередь может выглядеть небольшой, но кухня или выдача при этом окажутся перегружены.

Управлять такими часами по одному правилу нельзя.

Разговор у кассы: что действительно нужно продавать

Однажды в 11:20 в кофейню зашла женщина с ребёнком. Она заказала два какао и один маффин. Марина пробила заказ, но ничего дополнительно не предложила. Через десять минут у стойки появился постоянный гость и взял фильтр-кофе. Ему Марина предложила новый десерт, и он добавил его к заказу.

Илья спросил:

— Почему одному гостю ты предложила десерт, а другой семье нет?

— Там была очередь, я не хотела задерживать.

— Очереди уже не было. Ты просто не заметила, что у них один маффин на двоих.

Это не означало, что каждую продажу нужно превращать в обязательный сценарий. Но команда должна была научиться замечать коммерческие сигналы. Если гость заказывает два напитка и один продукт к ним, можно мягко уточнить, достаточно ли этого. Если человек ждёт заказ в одиночестве, у него есть время рассмотреть витрину. Если за столом сидит пара с двумя напитками и одной порцией десерта, предложение второй позиции может быть уместным.

Марина стала использовать короткие реплики:

— К двум какао можно добавить второй маффин, если будете делить поровну. Сейчас есть шоколадный и ягодный.

— К фильтр-кофе сегодня хорошо берут лимонный тарт. Положить кусочек?

— Вы будете работать за столом? Тогда могу предложить воду или что-то небольшое к кофе, чтобы не ждать следующего заказа.

Последняя фраза особенно пригодилась в посадочный час. Она не обязывала гостя покупать и не создавала неловкости, но давала ему повод сформулировать потребность.

Слабая реплика звучит так:

— Вам что-нибудь ещё?

Гость чаще отвечает: «Нет, спасибо», потому что вопрос слишком общий. Ему приходится самому изучать витрину и решать, что выбрать.

Рабочая реплика конкретнее:

— К вашему американо есть тёплый сырник и свежий круассан. Что-то из этого добавить?

Продажа становится частью навигации по выбору. Но даже хорошая реплика не спасёт час, если нужного товара нет, витрина пустая, а сотрудник не знает состав и цену.

Мощность кофейни: где возникает ограничение

У каждой точки есть несколько видов мощности. Дело не только в количестве посадочных мест.

Посадочная мощность показывает, сколько гостей может одновременно находиться в зале с приемлемым комфортом.

Мощность бара — сколько напитков команда способна приготовить за час без роста числа ошибок и времени ожидания.

Мощность выдачи — сколько готовых заказов можно быстро передать гостям или курьерам.

Мощность кассы — сколько заказов можно принять без образования очереди.

Мощность кухни — сколько еды и десертов можно собрать или разогреть в нужном темпе.

В «Тёплом углу» было 18 посадочных мест, но это не означало, что кофейня могла одновременно комфортно обслужить 18 человек. Если половина столов занималась гостями с ноутбуками, которые делали один заказ за два часа, посадка переставала приносить ожидаемый доход. Если же все места занимали гости, заказывавшие напиток и еду, нагрузка перемещалась на кухню.

Ограничение менялось в течение дня. Утром узким местом была выдача: напитки готовились быстро, но стаканы с заказами скапливались на маленькой полке. Днём узким местом становилась посадка: люди хотели сесть, а свободных столов не было. Вечером проблема исчезала, потому что не хватало уже не мест, а гостей.

Чтобы находить ограничение, Илья после каждой смены стал задавать сотрудникам три вопроса:

Где образовывалась очередь?

Что задерживало выдачу?

Что в этот час оставалось неиспользованным?

Ответы записывали коротко, без длинных объяснений. Через неделю появились повторяющиеся сигналы:

с 8:00 до 9:00 не хватало места для готовых заказов;

с 10:00 до 12:00 пустовала вторая часть зала;

с 12:00 до 14:00 кухня не успевала одновременно собирать заказы в зал и навывнос;

после 18:00 у бариста было свободное время, но меню почти не давало гостям повода для дополнительного визита.

Эта карта была полезнее общего замечания «утром тяжело, днём тихо». Она показывала, что решение для каждого часа должно быть своим.

Утром Илья перенёс зону выдачи, убрал с полки часть декоративных предметов и сделал отдельные места для заказов навывнос и заказов курьеров. Площадь не увеличилась, но пропускная способность выросла.

Днём команда изменила предложение для зала: стала активнее продавать еду, вторые напитки и позиции, которые можно было спокойно съесть за столом. Марина начала предлагать гостям, задерживавшимся надолго, не только десерт, но и воду, дополнительный напиток или обеденную позицию.

Для курьеров ввели отдельный порядок выдачи: готовые заказы больше не ставили рядом с горячими напитками для гостей в зале. Это уменьшило путаницу и освободило стойку.

Карта доходов: зал, навывнос, доставка, дополнительные продажи

Одна и та же кофейня может зарабатывать несколькими способами. Деньги проходят через разные процессы, имеют разную маржинальность и требуют неодинаковых ресурсов.

Зал приносит не только выручку от заказа, но и использует посадочное место, время уборки, отопление, освещение и время пребывания гостя. Его преимущество — возможность повторной продажи: второго напитка, десерта, еды или дополнительной порции.

Навынос быстрее освобождает пространство и особенно подходит для потоковых часов. Здесь важны скорость кассы, наличие стаканов, понятное меню и сборка заказа без ошибок. Средний чек может быть ниже, чем у гостя в зале, зато заказов обычно больше.

Доставка и заказы через агрегатор способны заполнять провальные интервалы, однако комиссия и требования к упаковке меняют экономику. Если блюдо продаётся за 600 рублей, а после комиссии, упаковки и скидки в точке остаётся значительно меньше, такой заказ нельзя оценивать только по сумме в отчёте.

Дополнительные продажи возникают внутри любого канала: десерт к напитку, второй напиток, сироп, увеличенный размер, вода, сэндвич, упаковка зерна или подарочный сертификат. Но такая продажа полезна лишь до тех пор, пока не разрушает основной сценарий. Предложение, из-за которого очередь в пик увеличивается на пять минут, может стоить дороже принесённых им 100 рублей.

Анна составила для «Тёплого угла» простую карту доходов по часам. Она не пыталась сразу рассчитать идеальную прибыль каждой позиции. Сначала нужно было увидеть структуру.

С 7:00 до 9:00 главным каналом был навынос. Цель — скорость, сочетание напитка с выпечкой и минимум задержек.

С 9:00 до 12:00 основным резервом становился зал. Важно было не просто занять столы, а увеличить ценность визита за счёт еды и повторного заказа.

С 12:00 до 14:00 одновременно работали три канала: зал, навынос и доставка. Их нужно было развести по процессам, чтобы один поток не мешал другому.

С 14:00 до 17:00 требовалось заполнить провал. Здесь подходили спокойные предложения, десерты, сезонные напитки, небольшие поводы для визита и работа с постоянными гостями.

После 17:00 нужно было решить, есть ли смысл сохранять прежний режим работы. Если выручка не покрывает переменные расходы и минимальную стоимость присутствия команды, поздний час может оказаться не дополнительной продажей, а убыточным продлением смены. Такой вывод нельзя делать по одному дню: нужны несколько недель наблюдений, учёт сезона, дня недели и особенностей района. Но сам вопрос должен появиться.

Как отличить провальный час от полезного спокойного часа

Пустой зал не всегда означает провал. В спокойный период сотрудники могут готовить заготовки, принимать поставку, заниматься уборкой, обучаться, проверять остатки и восстанавливать порядок после пика. Но если кофейня открыта для гостей, у тихого часа должна быть понятная функция.

Возможны три ситуации.

Если час приносит мало заказов, но позволяет выполнить подготовку без дополнительного сотрудника, его можно оставить операционным.

Если заказов мало, заметной пользы для подготовки нет, а полный состав команды всё равно приходится сохранять, нужно менять предложение, график или режим работы.

Если сейчас час приносит мало, но у него есть потенциал — например, рядом заканчиваются занятия, люди возвращаются с работы или в районе формируется вечерний поток, — этот потенциал нужно проверить отдельным сценарием, а не ждать случайного улучшения.

В «Тёплом углу» промежуток с 14:00 до 16:00 считали плохим из-за небольшого числа чеков. После анализа выяснилось, что в это время сотрудники закрывали часть заготовок, принимали молоко и подготавливали витрину к вечеру. Час не был бесполезным. Но с 16:00 до 17:00 подготовительные работы уже заканчивались, а поток оставался низким. Вот этот интервал действительно требовал решения.

Анна протестировала два сценария. В первый месяц кофейня работала как обычно, но в этот час команда предлагала напиток и десерт в специальной связке — без сложной рекламной кампании. Во второй месяц часть заготовок перенесли на 16:00, а в самые тихие будни один сотрудник уходил раньше.

Результат сравнивали не только по выручке. Смотрели на выручку часа, количество заказов, средний чек, списания, фонд оплаты труда и состояние команды. Оказалось, что в некоторые дни выгоднее сохранять полный режим и использовать час для подготовки, а в другие — сокращать присутствие одного сотрудника. Решение получилось разным для разных дней недели, зато перестало быть интуитивным.

Упражнение: разложите один день на рабочие часы

Возьмите данные за последние 14–28 дней. Если кассовая программа позволяет выгрузить отчёт по часам, используйте его. Если нет, начните с ручной фиксации в течение недели.

Для каждого часа запишите время, выручку, количество заказов, средний чек, долю заказов в зале, навынос и через доставку, число сотрудников на смене и примерную загрузку посадочных мест. Отдельно отметьте, что было ограничением — касса, бар, выдача, кухня или зал, — и что оставалось неиспользованным.

Не пытайтесь сразу оценить всё до рубля. Первое упражнение нужно не для бухгалтерской точности, а для обнаружения повторяющейся картины.

После заполнения разделите часы на четыре группы.

Сильные — высокий поток при приемлемом качестве.

Перегруженные — высокий спрос, с которым система не справляется.

Спокойные полезные — мало гостей, но есть операционная задача.

Провальные — мало гостей и нет понятной функции.

Затем задайте каждой группе один вопрос.

Сильные часы: что нельзя сломать при росте потока?

Перегруженные часы: где именно теряются заказы, время или качество?

Спокойные полезные часы: какую подготовку можно перенести сюда, чтобы разгрузить пик?

Провальные часы: какой сценарий проверить или какие расходы сократить?

Для «Тёплого угла» упражнение дало ясный вывод: проблема была не в полном отсутствии клиентов. У кофейни имелся сильный утренний спрос, но слабая выдача; свободный дневной зал, но не настроенная дополнительная продажа; доставка в обед, но она конкурировала за ресурсы с заказами навынос. До этого Анна пыталась «привлечь ещё людей». После разбора по часам стало ясно: сначала нужно научиться зарабатывать на уже существующем потоке.

Полевой чек-лист владельца

Перед тем как менять часы работы, меню или рекламное продвижение, проверьте пять вещей.

Первое: выручка разложена по часам, а не только по дням.

Второе: для каждого часа известны количество заказов и средний чек.

Третье: понятно, какой канал создаёт продажу — зал, навынос, доставка или дополнительная позиция.

Четвёртое: определено узкое место — касса, бар, кухня, выдача, посадка или команда.

Пятое: для тихого времени есть функция — продажи, подготовка, обучение, приёмка, уборка или обоснованное сокращение затрат.

Если хотя бы один пункт отсутствует, решение будет строиться на впечатлении. Полный зал может скрывать маленький чек. Большая очередь — слабую выдачу. Хорошая дневная выручка — дорогую доставку и переработки. Пустой зал не обязательно означает убыток, если в этот момент команда создаёт условия для прибыльного пика.

Скрипты для команды без механического «допродайте всем»

Чтобы работа с часами не превратилась в приказ навязывать товары, Анна вместе с Мариной сформулировала правила для нескольких ситуаций.

В утренний пик:

«Капучино стандартный или большой? К нему добавить круассан, чтобы взять сразу?»

В спокойном зале:

«Вы будете оставаться поработать? Могу сразу принести воду или предложить второй напиток чуть позже».

Перед обедом:

«Если хотите что-то сытнее, сейчас есть сэндвич и суп. Подать вместе с кофе или сначала напиток?»

Для заказа навынос:

«Собрать всё одним пакетом или напитки отдельно, чтобы было удобнее нести?»

Последняя реплика кажется чисто операционной, но она тоже влияет на деньги. Хорошая упаковка снижает риск пролива и переделки, а удобная передача повышает вероятность повторной покупки. Не каждая полезная фраза должна прямо увеличивать чек.

Анна отдельно попросила команду не использовать универсальное «Вам что-нибудь ещё?» после каждого заказа. Она не запрещала продажи, но требовала связывать предложение с конкретным выбором гостя. Если человек взял чай, можно предложить десерт, который к нему подходит. Если заказ состоит из двух напитков, уместно предложить выпечку на двоих. Если гость забирает еду с собой, можно уточнить, нужна ли дополнительная упаковка или приборы.

Работа по часам не означает, что бариста превращается в оператора продаж. Она означает, что у каждой ситуации появляется понятная логика.

Поворот в «Тёплом углу»

Через месяц после первого разбора Анна снова открыла отчёт. Дневная выручка почти не изменилась: среднее значение снизилось с 48 600 до примерно 47 900 рублей. На первый взгляд улучшений не было. Но внутри дня многое изменилось.

Утренний пик стал короче по времени ожидания: заказов принимали почти столько же, но выдавали их стабильнее. Средний чек немного вырос за счёт выпечки, а количество возвратов снизилось.

В дневные часы выросла доля заказов с едой. Не резко, зато без скидок, которые раньше съедали результат.

Команду перестали выводить в одинаковом составе каждый день. В самые тихие будни один сотрудник уходил раньше, а подготовительные работы выполнялись в провальные интервалы.

Доставка не стала главным каналом, но её перестали принимать в минуты, когда она перегружала кухню. В некоторых случаях заказ переносили на ближайший доступный интервал, честно сообщая гостю время готовности.

Главное изменение появилось не в строке выручки. В конце месяца у «Тёплого угла» впервые осталось больше денег после оплаты обязательных расходов. Не потому, что кофейня внезапно стала продавать вдвое больше. Команда перестала путать движение денег с созданием прибыли.

Анна сформулировала для себя новый вопрос. Раньше она спрашивала: «Сколько принесла кофейня вчера?» Теперь спрашивала: «Какие часы вчера работали на прибыль, какие — на подготовку, а какие просто потребляли ресурсы?»

Изменение кажется небольшим, но оно меняет все последующие решения. Меню начинают проектировать под разные периоды дня. График сотрудников — под поток, а не под прирывку. Посадку — под сценарии пребывания. Выдачу — под реальные каналы заказов. Дополнительные продажи — под контекст, а не под обязательную реплику.

Следующий шаг — перевести эту картину в деньги без самообмана. Для каждого часа нужно увидеть не только сумму продаж, но и себестоимость, оплату труда, комиссии, списания и постоянные расходы. Только тогда станет ясно, какие часы действительно кормят кофейню, какие поддерживают её работу, а какие требуют изменений.

Финансовая модель без самообмана

Касса в конце смены показывает, сколько денег прошло через кофейню за день. Но она не отвечает на главные вопросы: сколько из этой суммы можно потратить, сколько уже обещано поставщикам, сколько уйдёт на налоги и почему при полной посадке на счёте иногда остаётся меньше, чем нужно даже для аренды.

После разбора кофейни как системы следующий шаг неприятен своей точностью: перевести каждый час работы в деньги, а каждый рубль выручки — в понятный результат. Иначе владелец видит только поток гостей и принимает занятость за прибыльность. «Тёплый угол» как раз попал в эту ловушку: утром у стойки стояла очередь, вечером столики были заняты, но Анна всё чаще откладывала платежи поставщикам на несколько дней.

Однажды в конце месяца она открыла банковское приложение и сказала Илье:
— За месяц почти миллион двести. Почему у нас на счёте меньше ста тысяч?

Илья ответил не сразу. Он знал, что за последнюю неделю пришлось срочно купить кофейное зерно, заменить кофемолку и выплатить команде аванс. Но эти объяснения не отвечали на главный вопрос. Они описывали отдельные события, а не модель, по которой можно было бы заранее увидеть проблему.

Финансовая модель нужна не для красивого отчёта перед инвестором. Это рабочая карта, которая отвечает на четыре вопроса:

сколько денег приносит каждый рубль выручки;

сколько нужно продать, чтобы покрыть обязательные расходы;

какой месяц считать плохим, рабочим и сильным;

почему прибыль в отчёте может не превращаться в деньги на счёте.

Мифы, из-за которых кофейня теряет деньги

Миф первый: если выручка растёт, бизнес становится прибыльнее.

Выручка может расти одновременно с расходами, списаниями, скидками и закупками «на всякий случай». Кофейня с выручкой 1,5 млн рублей не обязательно здоровее кофейни с выручкой 1,2 млн. Если первая продаёт много низкомаржинальных позиций, держит избыточную команду и закупает продукты без контроля остатков, дополнительный оборот лишь увеличивает нагрузку.

Правильный вопрос звучит иначе: сколько денег остаётся после затрат, непосредственно связанных с продажей, и хватает ли этой суммы на постоянные расходы?

Миф второй: средняя дневная касса показывает реальное положение дел.

Средняя касса скрывает распределение выручки по часам. Две кофейни могут выручать по 40 тысяч рублей в день. В первой половина оборота возникает утром, когда работает компактная команда и продаются напитки с высокой маржинальностью. Во второй те же 40 тысяч складываются из длинного пустого дня, скидок и вечернего периода, когда одновременно работают два сотрудника, а средний чек остаётся низким.

Одинаковая дневная сумма может означать совершенно разную прибыль.

Миф третий: чем больше товаров на витрине, тем выше заработок.

Каждая позиция занимает место, требует закупки, хранения, контроля сроков и внимания бариста. Если круассан продаётся редко, но каждый день списывается, его цена в меню уже не имеет значения. Бизнес оплачивает не только себестоимость товара, но и потери от непроданных остатков.

Меню начинает кормить бизнес только после того, как модель показывает, какие продажи действительно покрывают работу точки. До этого широкая витрина часто оказывается дорогим способом выглядеть богаче.

Миф четвёртый: прибыль равна деньгам в кассе.

Прибыль может быть начислена, но ещё не получена. Поставщик дал отсрочку: продукты уже использованы и попали в расходы, а счёт за них будет оплачен позже. Или наоборот: кофейня закупила оборудование, погасила тело кредита и внесла обеспечительный платёж за аренду. Эти выплаты уменьшают деньги на счёте, но не всегда отражаются в операционной прибыли текущего месяца.

Отчёт о прибыли отвечает на вопрос «заработал ли бизнес». Остаток денег отвечает на другой: «может ли бизнес заплатить сегодня?»

Миф пятый: точка безубыточности — одна магическая цифра.

Безубыточность можно посчитать в рублях, гостях, часах и сменах. Каждая форма нужна для своего решения. Рубли показывают требуемый оборот. Гости переводят оборот в понятную нагрузку на зал и стойку. Часы помогают увидеть, хватает ли текущей плотности продаж в конкретные периоды.

Если знать только месячную цифру, легко решить, что проблема в рекламе. Но если перевести её в гостей на час, может выясниться: нужный поток возможен утром, но недостижим после 19:00. Тогда задача меняется. Нужно не просто «привлечь ещё всех», а придумать для пустого периода другой сценарий.

Модель начинается не с прибыли

Финансовая модель кофейни строится в несколько слоёв. Если смешать их в одну строку «расходы», цифры будут выглядеть аккуратно, но управлять ими станет невозможно.

Первый слой — выручка. Она складывается не только из количества гостей, но и из среднего чека.

Выручка = количество заказов × средний чек.

Для «Тёплого угла» в рабочем месяце можно взять 3 100 заказов и средний чек 390 рублей. Расчётная выручка составит 1 209 000 рублей. Это ещё не заработок Анны, а только объём продаж.

Второй слой — переменные расходы. Так называют затраты, которые растут вместе с количеством проданных товаров или заказов.

К ним относятся:

ингредиенты для напитков и еды;

упаковка для заказов с собой;

комиссия банка за оплату картой и другими безналичными способами;

налог, если он рассчитывается как доля дохода;

комиссии агрегаторов, если кофейня ими пользуется;

сдельные выплаты, напрямую зависящие от продаж.

У переменного расхода есть важное свойство: если продаж нет, он уменьшается или исчезает. При этом заранее купленная пачка стаканов не становится полностью переменным расходом в момент оплаты. В управленческой модели важно смотреть, сколько упаковки и продуктов приходится на фактически проданный заказ, а не только сколько денег ушло с расчётного счёта.

Третий слой — постоянные расходы. Они возникают даже в тихом месяце.

Обычно сюда попадают:

аренда;

оклады и обязательные начисления на персонал;

минимальная оплата коммунальных услуг и связи;

бухгалтерское сопровождение;

кассовое, учётное и банковское обслуживание;

обслуживание оборудования;

охрана, вывоз отходов и обязательные сервисы;

фиксированная часть рекламы;

плановые расходы на ремонт и замену инвентаря.

Граница между постоянными и переменными расходами не всегда бывает идеальной. Электроэнергия растёт при увеличении времени работы оборудования, но её нельзя точно привязать к каждому капучино. Для простой модели не требуется лабораторная точность. Важно разнести расходы так, чтобы решения не искажались.

Если сомневаетесь, задайте себе вопрос: изменится ли эта сумма заметно, если в следующем месяце заказов станет на 20 процентов меньше? Если да, отнесите её к переменным или смешанным расходам. Если нет, оставьте в постоянных.

Например, заработная плата бариста может состоять из двух частей. Оклад за смены — постоянная часть, премия за выполнение плана — переменная. Если всю зарплату записать в переменные расходы, точка безубыточности окажется заниженной. Если всю премию считать постоянной, модель будет слишком осторожной. В рабочей версии достаточно разделить их двумя строками.

Валовая прибыль и операционная прибыль

Эти показатели нельзя заменять одним словом «прибыль».

Валовая прибыль — это выручка за вычетом себестоимости проданных товаров. Для кофейни в себестоимость обычно входят кофе, молоко, сиропы, чай, продукты для кухни, упаковка и другие компоненты, использованные в проданных заказах.

Валовая прибыль = выручка – себестоимость продаж.

Если «Тёплый угол» получил 1 200 000 рублей, а продукты и упаковка для этих продаж обошлись в 336 000 рублей, валовая прибыль составила 864 000 рублей. Валовая маржа равна 72 процентам.

Валовая маржа = валовая прибыль ÷ выручка × 100 процентов.

Но 864 000 рублей нельзя считать деньгами, свободными для владельца. Из этой суммы ещё нужно оплатить аренду, зарплату, коммунальные услуги, банковские комиссии, налоги, ремонт и множество других расходов.

Операционная прибыль — результат работы кофейни после вычета всех расходов, связанных с её обычной деятельностью.

Упрощённая формула выглядит так:

Операционная прибыль = выручка – себестоимость продаж – операционные расходы.

В операционные расходы входят постоянные затраты и те переменные расходы, которые не включены в себестоимость. Например, комиссию банка и налог с оборота можно вычитать после валовой прибыли.

Допустим, рабочий месяц «Тёплого угла» выглядит так:

выручка — 1 200 000 рублей;

ингредиенты и упаковка — 336 000 рублей;

валовая прибыль — 864 000 рублей;

комиссия за безналичную оплату — 22 000 рублей;

налог с выручки — 72 000 рублей;

постоянные операционные расходы — 670 000 рублей;

операционная прибыль — 100 000 рублей.

Из этой суммы ещё нельзя автоматически делать вывод, сколько Анна может забрать себе. Нужно проверить долги, закупки, обязательства перед поставщиками, выплаты по кредитам и запланированные вложения. Но теперь видно, за счёт чего сформировался результат.

Маржинальный доход и точка безубыточности

Для расчёта безубыточности удобно объединить все затраты, которые зависят от продаж, в одну долю.

Предположим, на каждый рубль выручки «Тёплый угол» тратит:

28 процентов на ингредиенты;

3 процента на упаковку;
1,8 процента на комиссии за оплату;
6 процентов на налог.

Всего переменная нагрузка составляет 38,8 процента. После неё остаётся 61,2 процента выручки. Это маржинальный доход на каждый рубль продаж, или коэффициент маржинального дохода.

Маржинальный доход = выручка – переменные расходы.

Коэффициент маржинального дохода = маржинальный доход ÷ выручка.

Точка безубыточности в рублях рассчитывается так:

Точка безубыточности = постоянные расходы ÷ коэффициент маржинального дохода.

Если постоянные расходы равны 670 000 рублей, а коэффициент маржинального дохода составляет 0,612, необходимая выручка равна примерно 1 095 000 рублей.

Это означает, что при выручке около 1,1 млн рублей кофейня покрывает переменные и постоянные расходы, но ещё не создаёт заметной операционной прибыли.

Точка безубыточности не является целью месяца. Это нижняя граница, ниже которой бизнес начинает проедать запас денег или накапливать долги. Чтобы собственник получил 100 000 рублей операционной прибыли, нужная выручка должна быть выше:

(постоянные расходы + желаемая прибыль) ÷ коэффициент маржинального дохода.

Для «Тёплого угла»:

$(670\,000 + 100\,000) \div 0,612 =$ примерно 1 258 000 рублей.

Эта цифра полезнее, чем фраза «надо продавать больше». Она показывает конкретный разрыв: от безубыточности до цели — около 163 000 рублей выручки.

Переводим рубли в гостей

Сама по себе выручка не показывает, какой поток требуется стойке. Для этого нужен средний чек.

Точка безубыточности в заказах = точка безубыточности в рублях ÷ средний чек.

При среднем чеке 390 рублей:

$1\,095\,000 \div 390 =$ примерно 2 808 заказов в месяц.

Если кофейня работает 30 дней, это около 94 заказов в день.

Но и эта цифра может ввести в заблуждение, если считать только среднее значение. «Тёплый угол» работает 14 часов в день, то есть 420 часов в месяц. При равномерном распределении безубыточность составила бы около 6,7 заказа в час.

$1\,095\,000 \div 420 = 2\,607$ рублей выручки в час.

$2\,607 \div 390 = 6,7$ заказа в час.

В реальности заказы распределяются неравномерно. Утром кофейня может обслужить 14 заказов в час, днём — 7, вечером — 3. Поэтому 6,7 заказа в среднем не означает, что каждый час одинаково полезен.

Для расчёта по часам нужно определить маржинальный доход с одного заказа:

$390 \times 0,612 = 239$ рублей.

Постоянные расходы в пересчёте на час:

$670\,000 \div 420 =$ примерно 1 595 рублей.

Чтобы час в среднем покрывал свою долю постоянных расходов, он должен приносить:

$1\,595 \div 239 =$ около 6,7 заказа.

Такой расчёт помогает сравнивать периоды. Если утром восемь заказов в час, час создаёт около 317 рублей сверх своей доли постоянных расходов. Если вечером два заказа в час, он не покрывает даже распределённую нагрузку.

Это не значит, что вечер нужно немедленно закрыть. Возможно, он нужен для лояльности постоянных гостей, поддерживает продажи еды или позволяет использовать уже оплаченную смену. Но решение теперь принимается по сценарию, а не по ощущению.

Практическая мастерская: собрать модель за один вечер

Не пытайтесь сразу построить идеальный финансовый файл на двадцати листах. Первая версия должна быть достаточно простой, чтобы вы могли обновлять её каждую неделю.

Откройте таблицу и создайте семь строк:

выручка;

переменные расходы в рублях;

маржинальный доход;

постоянные расходы;

операционная прибыль;

платежи, не входящие в операционную прибыль;

остаток денег после обязательных выплат.

Затем заполните модель по шагам.

Шаг первый. Возьмите фактическую выручку.

Не подставляйте желаемый показатель и не округляйте его до удобного числа. Возьмите данные кассы и банковских поступлений за последние три полных месяца. Если были возвраты, учитывайте выручку после возвратов. Если часть продаж прошла через сервис доставки, не записывайте всю сумму, полученную от гостя, как деньги кофейни: учитывайте комиссии и фактически зачисленную сумму.

Шаг второй. Посчитайте себестоимость проданных товаров.

Самый простой способ для первой модели:

остаток продуктов на начало периода + закупки за период – остаток продуктов на конец периода.

Если на начало месяца продуктов было на 180 000 рублей, закупили на 390 000, а в конце осталось на 210 000, себестоимость составила 360 000 рублей.

$$180\,000 + 390\,000 - 210\,000 = 360\,000.$$

Этот расчёт показывает не денежные закупки, а стоимость использованных запасов. Если просто взять все платежи поставщикам, месяц крупной закупки будет выглядеть убыточным, хотя часть товара лежит на складе и будет продана позже.

Шаг третий. Разделите переменные расходы на рубли и долю.

Для каждого месяца посчитайте:

переменная нагрузка = переменные расходы ÷ выручка.

Если результат сильно меняется, не усредняйте его автоматически. Сначала найдите причину. Возможно, в одном месяце была большая акция, в другом — закупка дорогих десертов, а в третьем — высокий процент заказов с собой.

Если закупка ингредиентов равна 30 процентам выручки, а упаковка, комиссии и налог добавляют ещё 9 процентов, коэффициент маржинального дохода составляет 61 процент. Эта цифра станет основой расчёта безубыточности.

Шаг четвёртый. Выпишите постоянные расходы отдельными строками.

Не используйте строку «прочее» ни для чего, кроме мелких затрат. Если в ней постоянно лежит 40 000 рублей, «прочее» стало отдельной категорией и требует проверки.

Для «Тёплого угла» список может выглядеть так:

аренда — 220 000 рублей;

зарплата и начисления — 330 000 рублей;

коммунальные услуги — 35 000 рублей;

бухгалтерия, связь и программы — 18 000 рублей;

обслуживание оборудования — 22 000 рублей;

реклама — 20 000 рублей;

прочие обязательные расходы — 25 000 рублей.

Итого — 670 000 рублей.

Шаг пятый. Рассчитайте три сценария.

Плохой месяц — не катастрофа, а заранее описанный режим. Рабочий месяц — не мечта, а реалистичная база. Сильный месяц — результат, возможный при хорошем потоке, дисциплине и отсутствии крупных сбоев.

Для одной и той же кофейни сценарии могут быть такими.

Плохой месяц: выручка 950 000 рублей, переменная нагрузка 39 процентов, постоянные расходы 670 000 рублей. Маржинальный доход составит 579 500 рублей. Операционный результат — минус 90 500 рублей.

Рабочий месяц: выручка 1 200 000 рублей, переменная нагрузка 39 процентов, маржинальный доход — 732 000 рублей. Операционная прибыль — 62 000 рублей.

Сильный месяц: выручка 1 500 000 рублей, переменная нагрузка 39 процентов, маржинальный доход — 915 000 рублей. Операционная прибыль — 245 000 рублей.

Эта тройка сразу показывает уязвимость бизнеса. В рабочем месяце запас между безубыточностью и фактической выручкой невелик. Один ремонт, ошибка в закупках или несколько слабых недель могут превратить небольшую прибыль в убыток. Сильный месяц создаёт запас, но не должен использоваться как доказательство стабильности бизнеса.

Сценарии следует строить не только по выручке. Для каждого укажите:

количество заказов;

средний чек;

выручку по часам или периодам;

переменную нагрузку;

размер команды;

закупки;

ожидаемый денежный остаток.

Например, сильный месяц может быть достигнут не за счёт 20 процентов дополнительных гостей, а за счёт роста среднего чека с 390 до 430 рублей. Это уже другая управленческая задача. В первом случае понадобятся поток и пропускная способность стойки. Во втором — меню, предложение еды, допродажи или наборы.

Живой разбор «Тёплого угла»

Анна долго считала бизнес по банковским выпискам. В начале месяца она видела на счёте 240 000 рублей, в течение месяца приходило около 1,2 млн, а к последним числам оставалось 80–100 тысяч. Когда наступал день оплаты аренды, приходилось выбирать: задержать часть платежа поставщику или перевести деньги из личных накоплений.

Первое объяснение звучало правдоподобно: «Мы слишком много покупаем». Илья действительно несколько раз заказывал продукты с запасом, чтобы не столкнуться с нехваткой молока или выпечки в выходные. Но после пересчёта выяснилось, что проблема состояла из трёх разных причин.

Во-первых, закупки в выписке относились к будущим продажам. В середине месяца кофейня покупала зерно и упаковку на 170 000 рублей, хотя часть запаса будет использована только в следующем месяце.

Во-вторых, у бизнеса накопился долг по телу кредита за кофейное оборудование. Ежемесячный платёж составлял 95 000 рублей, но только часть этой суммы приходилась на проценты. Основная часть уменьшала долг, а не операционные расходы. В отчёте о прибыли она не выглядела так же, как аренда или зарплата, но деньги со счёта уходили полностью.

В-третьих, Анна забирала 80 000 рублей на личные расходы в те месяцы, когда видела положительную операционную прибыль. В модели это не отражалось. Поэтому каждый раз возникало ощущение, что деньги «исчезли сами».

После разделения показателей картина за рабочий месяц стала такой:

выручка — 1 200 000 рублей;

себестоимость проданных продуктов и упаковки — 336 000 рублей;

валовая прибыль — 864 000 рублей;

комиссии за оплату — 22 000 рублей;

налог — 72 000 рублей;

постоянные операционные расходы — 670 000 рублей;

операционная прибыль — 100 000 рублей.

На этом прежний способ анализа заканчивался: Анна видела плюс и считала, что может его потратить. Новый анализ только начинался.

За месяц запас продуктов и упаковки вырос на 86 000 рублей. Это не убыток, но деньги уже были вложены в склад.

Погашение тела кредита составило 70 000 рублей. Оно не уменьшило операционную прибыль, но уменьшило денежный остаток.

Кофемолке потребовалась замена узла за 90 000 рублей. Это вложение в оборудование, а не обычная операционная статья.

Анна забрала 100 000 рублей на личные расходы.

Денежный результат за месяц выглядел так:

операционная прибыль — 100 000 рублей;

минус рост запасов — 86 000 рублей;

минус погашение тела кредита — 70 000 рублей;

минус ремонт оборудования — 90 000 рублей;

минус изъятие владельца — 100 000 рублей.

Итого изменение денег — минус 246 000 рублей, если не учитывать изменения задолженности перед поставщиками и остаток на начало периода.

В действительности часть закупок была оплачена с отсрочкой, поэтому на конец месяца поставщикам задолжали 86 000 рублей. С учётом этой отсрочки снижение денег составило около 160 000 рублей. При начальном остатке 160 000 рублей «Тёплый угол» подошёл к нулю.

Вот почему на вопрос Анны «куда делись деньги?» не было одного ответа. Деньги не исчезли. Они превратились в запас на складе, погашенный долг, оборудование и личные выплаты. Но для оплаты аренды все эти формы одинаково неудобны: арендодатель принимает деньги, а не операционную прибыль на бумаге.

После разбора Анна ввела правило: личные изъятия возможны только после проверки денежного остатка на 30 дней вперёд. Илья получил отдельный лимит закупок, а крупные покупки оборудования стали проходить через план движения денег, а не через импульсивное решение «сейчас есть остаток — значит, можем купить».

Почему прибыль не равна деньгам

Для управления кофейней нужно различать три отчёта, даже если сначала они ведутся в одной простой таблице.

Отчёт о продажах показывает, сколько продали.

Отчёт о прибылях и убытках показывает, сколько заработали после признания доходов и расходов.

Отчёт о движении денег показывает, сколько пришло, сколько ушло и какой остаток доступен сейчас.

Каждый из них отвечает на свой вопрос.

Представьте два месяца.

В первом кофейня купила продуктов на 500 000 рублей, но использовала товаров только на 350 000. Денег ушло много, однако в себестоимость месяца должны попасть примерно 350 000, а оставшиеся 150 000 — это запас.

Во втором месяце закупили на 300 000, но продали продукты из старого остатка на 400 000. Денег поставщикам ушло меньше, чем в первом месяце, но себестоимость продаж оказалась выше.

Если смотреть только на платежи, первый месяц покажется хуже второго. Если смотреть только на прибыль, можно не заметить, что на складе почти не осталось запаса для следующей недели.

Есть и другие типичные разрывы.

Продажи по безналичной оплате могут поступить на счёт не в тот же день. Для отчёта о продажах они уже существуют, а для текущего остатка — ещё нет.

Поставщик может дать отсрочку. Продукт уже использован и попал в себестоимость, но деньги уйдут позже.

Аванс за аренду или обеспечительный платёж уменьшают остаток сразу, хотя не обязательно становятся расходом одного месяца.

Погашение тела кредита уменьшает долг, но не считается операционной затратой так же, как проценты.

Покупка оборудования уменьшает деньги, однако должна оцениваться отдельно от ежедневной работы кофейни.

Налог может быть начислен по итогам месяца, но оплачен в следующем. Если не заложить его заранее, прибыль одного периода будет выглядеть лучше, чем доступный остаток.

Поэтому в конце каждой недели нужно смотреть не только на то, «сколько заработали», но и на ближайшие обязательства. Простая проверка выглядит так:

деньги на счетах и в кассе;

плюс ожидаемые поступления, которые точно придут в ближайшие дни;

минус аренда, зарплата, налоги и платежи поставщикам;

минус запланированные закупки;

минус кредитные платежи и обязательные выплаты.

Остаток после этого расчёта — сумма, которой бизнес действительно может распоряжаться. Если она меньше нуля, прибыльность месяца уже не спасает ситуацию. Нужно переносить закупки, договариваться об отсрочке, сокращать необязательные расходы или временно ограничивать изъятия владельца.

Типичные сбои в модели

Первая ошибка — считать выручку по кассовому отчёту, а расходы по банковской выписке. В таком случае продажи относятся к одному периоду, закупки — к другому, и сравнение теряет смысл. Для оперативной модели выберите единое правило: продажи за месяц, себестоимость фактически проданных запасов, начисленные постоянные расходы. Платежи ведите отдельно.

Вторая ошибка — считать всю зарплату переменной, потому что сотрудников больше в часы пик. Если бариста получают оплату за запланированные смены, эта часть расходов возникнет независимо от того, было 50 заказов или 70. Переменной будет только та часть, которая действительно меняется вслед за продажами.

Третья ошибка — забывать налог. Владелец видит валовую маржу 72 процента и строит точку безубыточности на этой цифре. Но если ещё 6 процентов выручки уйдёт на налог, маржинальный доход окажется ниже. Для кофейни с оборотом 1,2 млн ошибка в шесть процентов означает 72 000 рублей — почти весь рабочий запас прибыли.

Четвёртая ошибка — прятать списания в «прочих расходах». Списание выпечки, испорченное молоко и ошибки при приготовлении — не случайный шум. Если они повторяются, их

нужно измерять. Иначе модель будет показывать хорошую себестоимость, которой в реальности не существует.

Пятая ошибка — использовать средний чек без проверки состава продаж. Средний чек 390 рублей может сложиться из двух совершенно разных картин: один гость взял дорогой завтрак и напиток или несколько гостей купили только эспрессо. Для безубыточности важна не только сумма, но и маржинальный доход заказа.

Шестая ошибка — включать личные расходы владельца в случайные строки. Деньги на личные нужды должны иметь отдельную категорию. Иначе владелец будет считать, что бизнес убыточен из-за рекламы или закупок, хотя часть средств систематически выводится из оборота.

Седьмая ошибка — строить план только по сильному месяцу. Если бизнес выживает лишь при обороте 1,5 млн, а обычный результат равен 1,1–1,2 млн, нужно признать это заранее. Сильный месяц должен создавать запас, а не маскировать слабую базу.

Упражнение на проверку реальности

Возьмите последние четыре недели и выберите один будний день, одну пятницу и один выходной. Для каждого дня выпишите выручку по часам, количество заказов, средний чек и состав смены.

Затем для каждого часа посчитайте маржинальный доход:

выручка часа × коэффициент маржинального дохода.

После этого сравните его с оценочной стоимостью работы смены в этот час и долей постоянных расходов.

Допустим, с 8:00 до 9:00 кофейня получила 7 800 рублей. При коэффициенте 0,612 маржинальный доход составил 4 774 рубля. В смене работают два бариста, и стоимость их часа с начислениями равна 1 100 рублей. Доля аренды, коммунальных услуг и прочих постоянных расходов — около 1 595 рублей. Час оставляет примерно 2 079 рублей до учёта дополнительных расходов.

С 19:00 до 20:00 выручка составила 1 500 рублей. Маржинальный доход — 918 рублей. При тех же двух сотрудниках и доле постоянных расходов этот час убыточен.

Теперь нельзя делать поспешный вывод: «Вечер закрываем». Проверьте три условия.

Если вечерний час регулярно убыточен и не приводит гостей в следующий день, сократите часы работы или оставьте одного сотрудника.

Если он убыточен напрямую, но продаёт еду с высокой маржой, формирует заказы навынос или удерживает важную аудиторию, меняйте сценарий, а не только расписание.

Если вечер пустой из-за слабого предложения, сначала протестируйте ограниченное меню, наборы или формат предварительного заказа. Только после этого сравнивайте результат с закрытием.

Так финансовая модель связывается с выводом о часах: прибыль создаёт не сама продолжительность работы, а разница между маржинальным доходом часа и затратами на его поддержание.

Что должно быть зафиксировано к концу месяца

К концу первого цикла у владельца должны появиться не идеальные прогнозы, а пять проверяемых показателей.

Первое — коэффициент маржинального дохода. Он показывает, сколько остаётся с каждого рубля продаж после переменных расходов.

Второе — сумма постоянных расходов. Она должна быть разложена по статьям, чтобы было видно, какие обязательства нельзя быстро убрать, а какие можно пересмотреть.

Третье — точка безубыточности в рублях. Это минимальная выручка для покрытия текущей структуры бизнеса.

Четвёртое — точка безубыточности в заказах и часах. Она показывает необходимую плотность потока.

Пятое — денежный остаток после обязательных платежей. Именно он определяет, сможет ли кофейня спокойно прожить ближайшие недели.

Не нужно каждый день пересчитывать всю модель. Достаточно раз в неделю обновлять выручку, заказы, средний чек, переменную нагрузку и остаток денег. Раз в месяц пересматривайте постоянные расходы, запасы, кредитные выплаты и три сценария.

Если показатель отклонился от плана, ищите не виноватого, а место разрыва. Выручка ниже — проверьте часы и поток. Средний чек ниже — разберите состав заказов. Себестоимость выше — проверьте списания, рецептуры и закупки. Денег меньше при положительной прибыли — посмотрите запасы, долги, оборудование и личные изъятия.

Марина, бариста «Тёплого угла», сначала отнеслась к новой системе настороженно. Ей показалось, что теперь каждую смену будут оценивать только по рублям. Анна объяснила:

— Мы не хотим заставить тебя продавать гостю лишнее. Нам нужно понять, какие предложения действительно полезны гостю и бизнесу. Если человек берёт фильтр-кофе, можно предложить выпечку, только когда это уместно. А если вечерний час пустой, мы должны знать, что менять: меню, состав команды или график.

После этого обратная связь стала конкретнее. Марина увидела, что утром хорошо продаются наборы «кофе плюс выпечка», а вечером гости чаще выбирают напитки без еды. Это не привело к мгновенному росту прибыли, но дало Анне точку для следующего решения: меню нужно строить под задачи разных часов, а не просто расширять список позиций.

Именно здесь финансовая модель перестаёт быть отчётом и становится инструментом. Она не говорит, что нужно делать в каждом случае. Она показывает, какой рычаг имеет смысл двигать.

Если безубыточность не достигается по гостям, нужно искать поток или пересматривать часы.

Если поток есть, но маржинальный доход низкий, нужно разбирать цены, рецептуры и структуру заказов.

Если операционная прибыль есть, но денег нет, нужно управлять запасами, обязательствами и выплатами владельцу.

Если сильные часы кормят слабые, нужно решить, оправдано ли сохранение слабых периодов и какой сценарий может сделать их полезнее.

Финальная проверка для владельца

Перед тем как считать месяц успешным, ответьте на пять вопросов.

Переменные расходы действительно посчитаны по проданным товарам, а не только по платежам поставщикам?

Постоянные расходы включают все обязательства, которые возникнут даже при слабой выручке?

Точка безубыточности рассчитана с учётом налогов, комиссий и реальной маржинальности?

Сценарий рабочего месяца предполагает достижимое количество гостей и заказов по часам?

После оплаты поставщиков, зарплаты, налогов, кредитов, закупок и запланированных вложений остаются деньги?

Если на последний вопрос ответ отрицательный, бизнес не может считать себя устойчивым только потому, что в отчёте есть прибыль. Нужно либо увеличить денежный запас, либо снизить выплаты, либо перестроить закупочный цикл, либо изменить структуру продаж.

«Тёплый угол» не стал прибыльным благодаря одному расчёту. Но после этого расчёта Анна перестала принимать решения по одной цифре. Она больше не путала закупку с себестоимостью, остаток на счёте — с прибылью, а заполненный зал — с хорошим часом. У Ильи

появился лимит закупок и прогноз обязательных платежей. У Марины — понятная связь между предложениями гостю и результатом смены.

Финансовая модель не обещает, что каждый месяц будет сильным. Она делает слабый месяц видимым заранее и показывает, сколько времени остаётся на исправление. А следующий вопрос возникает почти сразу: если прибыль зависит от маржинального дохода каждого заказа, какие позиции должны составлять меню и как распределить их по часам, чтобы витрина не просто нравилась гостям, а покрывала работу бизнеса?

Меню, которое кормит бизнес

В прошлой главе мы перевели финансовую модель кофейни из языка ощущений в язык рублей, заказов и часов. Теперь сделаем следующий шаг: посмотрим, какие позиции меню действительно создают эти рубли, а какие лишь занимают сотрудников, удлиняют очередь и поддерживают иллюзию большого выбора.

В «Тёплом углу» меню занимало четыре страницы. На первой были кофе и чай, на второй — лимонады и какао, на третьей — завтраки, сэндвичи и салаты, на четвёртой — десерты. Владелица Анна была уверена: широкий выбор помогает удерживать гостей. Но через полгода заметила неприятную закономерность: чем выше становилась выручка, тем чаще в конце месяца не хватало денег на аренду и закупки.

В 11:20 кофейня была почти полностью заполнена. В 12:40 бариста одновременно собирали три завтрака, взбивали молоко для капучино, искали сироп для сезонного напитка и объясняли гостю, почему закончился один из видов хлеба. В 16:00 витрина выглядела богато, но половина выпечки уже потеряла товарный вид. Вечером Илья списывал продукты, а Анна смотрела на отчёт: оборот вырос на 18 процентов.

— Почему тогда денег стало меньше? — спросила она.

Илья открыл таблицу с расходами.

— Потому что мы продаём не только еду и кофе. Мы продаём ошибки, ожидание, списания, лишние закупки и работу, которую никто не посчитал.

Сначала Анна решила, что управляющий просто оправдывает слабый результат. Ей казалось, что проблема в продажах: бариста недостаточно предлагают десерты, гости не знают о сезонных напитках, а кофейня напротив выглядит современнее. Но разговор о меню быстро вывел их на более неудобную тему. Иногда владелец расширяет ассортимент не ради гостя, а из-за собственного страха.

Страх бывает разным: потерять гостя, который попросит редкий напиток; показаться «неинтересным» на фоне соседей; признать, что любимая позиция не зарабатывает; убрать блюдо, в разработку которого уже вложены деньги и самолюбие. В результате меню начинает обслуживать не бизнес и не гостя, а тревогу владельца.

Меню нужно оценивать не по количеству строк и не по тому, насколько красиво оно выглядит. У каждой позиции должна быть понятная роль: приводить гостя, создавать маржу, увеличивать чек, формировать образ кофейни или закрывать определённый сценарий потребления. Если роль не определена, позиция постепенно превращается в источник скрытых расходов.

Сигнал: популярная позиция не приносит денег

Самая опасная ошибка — считать хорошей ту позицию, которую часто заказывают. Популярность показывает спрос, но ничего не говорит о прибыльности. Кофе с молоком может быть лидером продаж, а десерт — продаваться в три раза реже и давать больше валовой прибыли в рублях.

Для первичного анализа каждой позиции нужны хотя бы четыре показателя:

1. Количество проданных единиц за выбранный период.
2. Цена продажи.
3. Переменная себестоимость одной единицы.
4. Валовой вклад позиции в рублях.

Валовой вклад — это цена продажи за вычетом переменных затрат на конкретную позицию. В расчёт обычно входят продукты, упаковка для навынос, соус, салфетка и другие расходники, если они используются именно при продаже этого товара. Зарплата смены, аренда и интернет сюда не включаются: они относятся ко всей работе кофейни, а не к одной чашке.

Например, капучино продаётся за 220 рублей. Кофе, молоко, стакан, крышка и небольшие расходники обходятся в 74 рубля. Валовой вклад составляет 146 рублей. Сэндвич продаётся за 390 рублей, его переменная себестоимость — 190 рублей, а вклад — 200 рублей. Сэндвич продаётся вдвое реже, но каждая такая продажа оставляет больше денег для покрытия аренды, зарплаты и налогов.

Поэтому на вопрос «что у нас продаётся лучше?» нельзя отвечать без второго: «что из этого лучше кормит бизнес?»

Матрица популярности и прибыльности нужна не для красивой аналитики, а для выбора действия. Позиции можно разложить на четыре группы.

Высокая популярность и высокая прибыльность. Это локомотивы. Они нравятся гостям и одновременно оставляют хороший вклад. Их нужно держать в наличии, поддерживать стабильный вкус и делать заметными в меню. Если локомотив часто заканчивается в середине дня, кофейня теряет не только продажи этой позиции, но и заказы, которые могли бы к ней присоединиться.

Высокая популярность и низкая прибыльность. Это якоря. Они приводят гостя или удерживают привычный сценарий заказа, но сами по себе дают небольшой вклад. Классический пример — базовый эспрессо или недорогой чёрный кофе. Якорь не обязательно убирать. Сначала нужно понять, почему он малоприбылен: из-за слишком низкой цены, чрезмерной порции, дорогой рецептуры или неоправданной скидки.

Низкая популярность и высокая прибыльность. Это потенциальные позиции для допродажи или продукты, которые пока недостаточно хорошо представлены. Иногда гость не заказывает их не потому, что они плохие, а потому, что не замечает их, не понимает состав или не связывает с привычным сценарием. Здесь помогают понятное описание, правильное место в меню и предложение в нужный момент.

Низкая популярность и низкая прибыльность. Это кандидаты на изменение или вывод. Такая позиция редко приносит деньги, но продолжает занимать место на витрине, в закупках, в обучении команды и в рабочей памяти бариста.

Разложить меню можно не по ощущениям, а по фактам. Возьмите продажи за последние четыре полные недели. Сезонные всплески и один праздничный день лучше отметить отдельно. Для каждой позиции посчитайте количество продаж и валовой вклад в рублях. Затем определите медиану или среднее значение по категории. Не сравнивайте напрямую латте, чизкейк и завтрак: у них разные сценарии потребления, срок хранения и трудоёмкость.

Практическая проверка реальности выглядит так.

Если позиция продаётся часто и оставляет высокий вклад, защищайте её качество и наличие.

Если продаётся часто, но оставляет мало денег, сначала проверьте цену, рецептуру и размер порции. Если позиция выполняет роль якоря, не пытайтесь бездумно поднять цену на 30 процентов: часть гостей может уйти. Ищите постепенную корректировку, более выгодную комплектацию или соседнюю допродажу.

Если продаётся редко, но даёт высокий вклад, проверьте, умеет ли команда её предлагать и понятен ли гостю её смысл.

Если продаётся редко и приносит мало, учитывайте не только деньги от продажи, но и стоимость её существования. Если после этого у позиции не остаётся стратегической роли, её следует убрать или заменить.

Анна увидела в таблице неожиданную картину. Лимонад с розмарином, который она считала «визитной карточкой» кофейни, продавался 37 раз за месяц и давал хороший вклад. Но часть ингредиентов закупалась только ради него, веточки розмарина вяли, а бутылки с сиропом занимали место на маленьком складе. Прямой расчёт показывал прибыль, а расчёт всей цепочки — уже не такой убедительный.

Именно здесь начинается второй уровень анализа: позиция может быть прибыльной на бумаге и невыгодной для системы.

Сигнал: себестоимость известна только «примерно»

Фраза «на этот напиток уходит около пятидесяти рублей» означает, что расчёта нет. Для управления нужны не приблизительные цифры, а воспроизводимая рецептура.

Карточка рецептуры должна содержать:

название позиции;

вес или объём каждого ингредиента;

закупочную цену единицы измерения;

выход готового продукта;

стоимость упаковки и расходников;

допустимую технологическую потерю;

итоговую себестоимость порции.

Если кофе закупается по цене 2 400 рублей за килограмм, а на двойной эспрессо используется 18 граммов, стоимость кофейного зерна в порции равна 43 рублям 20 копейкам. Если в чашку входит 180 миллилитров молока из упаковки по 110 рублей за литр, молоко стоит 19 рублей 80 копеек. Затем прибавляются стакан и крышка, если напиток продаётся навынос, а также сироп и другие ингредиенты.

Но расчёт не заканчивается арифметикой. Рецептура должна быть связана с тем, как продукт реально готовят. Если по карте положено 18 граммов кофе, а на станции фактически используют 20–22, себестоимость незаметно растёт. Если молочник каждый раз наливает «на глаз», в напитках появляется лишних 10–20 миллилитров молока. Если крем готовят большой партией, а до конца срока реализации продаётся только половина, оставшаяся часть становится расходом позиции, даже если в исходной рецептуре это не указано.

Скрытые потери обычно возникают в пяти местах.

Первая зона — отклонение от порции. Весы стоят рядом, но в часы пик ими перестают пользоваться. Разница в несколько граммов кажется незначительной, пока не умножается на сотни заказов.

Вторая зона — технологические остатки. При нарезке, очистке, переливе и приготовлении часть продукта не попадает в продажу. Для фруктов, зелени, мяса, сыра и выпечки выход нужно считать после подготовки, а не по цене закупки брутто.

Третья зона — просрочка и списания. Ингредиент может быть дешёвым в одной порции, но дорогим в масштабе регулярных списаний. Если блюдо требует редкого соуса, который покупают ради нескольких заказов, в его себестоимость должен попасть не только использованный объём, но и доля неиспользованного остатка.

Четвёртая зона — бесплатные добавки. Сироп, дополнительное молоко, лимон, вода, салфетки и упаковка часто воспринимаются как мелочи. Но когда команда выдаёт их без правил, мелочи складываются в постоянную утечку.

Пятая зона — ошибки и переделки. Напиток, который приготовили неправильно и выбросили, не всегда привязывают к конкретной позиции. Но для бизнеса это всё равно расход на её производство. Если в отчёте не указана причина переделки, проблема будет повторяться незаметно.

Илья однажды провёл короткую проверку: взял десять заказов на латте и замерил фактический расход молока. По карте он должен был быть стабильным, но в реальности превышал

норматив почти на 9 процентов. Причиной оказалась не одна большая ошибка. Один бариста переливал молоко в питчер, другой не учитывал остаток после взбивания, третий делал напиток «погорячее» и брал больше молока, чтобы компенсировать испарение.

Владелец часто пытается решить такие проблемы выговором. Но выговор не заменяет стандарта. Если рецепт должен выдерживать часы пик, он обязан быть понятным, измеримым и удобным для выполнения. Иначе команда будет выбирать между скоростью и точностью — и в итоге проиграет и то и другое.

Сигнал: выручка растёт, а денег всё равно мало

Цена позиции не должна определяться только себестоимостью и ценами соседней кофейни. Она должна выдерживать всю экономику канала продаж.

Предположим, напиток продаётся в зале за 250 рублей. Переменная себестоимость составляет 82 рубля. На первый взгляд остаётся 168 рублей. Но из этой суммы ещё нужно покрыть часть аренды, зарплаты, налогов, эквайринга и других комиссий, списаний и общих расходов.

Если заказ пришёл через внешний канал доставки, структура меняется. К цене могут добавиться комиссия канала, упаковка, дополнительная работа по сборке, скидка за счёт кофейни, расходы на возвраты и компенсации. Тот же напиток, проданный за 250 рублей, способен оставить существенно меньший вклад.

Нельзя устанавливать одну цену для всех каналов и считать, что экономика одинакова. Сначала нужно понять, сколько денег остаётся после продажи.

Упрощённая формула вклада заказа выглядит так:

цена продажи минус переменная себестоимость, комиссия канала, скидка за счёт кофейни, упаковка и прочие расходы, возникающие именно из-за этого заказа.

Налоги следует учитывать в соответствии с выбранным режимом и фактическими правилами его применения. Если налог рассчитывается с выручки, он уменьшает сумму, которая остаётся после продажи. Если налоговая нагрузка зависит от прибыли или другого показателя, она распределяется иначе. Смысл один: налог нельзя оставлять за пределами цены, иначе модель будет систематически завышать результат.

То же касается аренды. Нельзя ожидать, что аренда будет «как-нибудь покрываться общей кассой». Для управляемой цены нужно распределить постоянные расходы на реалистичный объём продаж. Необязательно делить аренду поровну между всеми позициями. Практичнее определить целевую сумму валового вклада за месяц, которая должна покрыть постоянные расходы и дать прибыль, а затем проверить, способен ли текущий ассортимент создать такую сумму.

Например, постоянные расходы «Тёплого угла» составляют 620 000 рублей в месяц. Владелец хочет получить ещё 180 000 рублей операционной прибыли. Значит, меню и продажи должны сформировать не меньше 800 000 рублей валового вклада до учёта тех расходов, которые уже включены в переменные расчёты. Если кофейня продаёт 8 000 позиций в месяц, средний вклад должен составлять 100 рублей на единицу. Но это не означает, что каждая чашка обязана приносить ровно 100 рублей. Одни позиции будут давать 55, другие — 160, а нужный результат создаст их сочетание.

Если фактический средний вклад равен 72 рублям, остаётся несколько вариантов: поднять цены, изменить рецептуры, увеличить количество заказов, перевести часть спроса в более выгодный состав, сократить постоянные расходы или признать, что текущие площадь и часы работы не соответствуют масштабу бизнеса.

Сигнал: позиция продаётся, но замедляет всю смену

Валовая прибыль в рублях — не единственный критерий. В кофейне ограничена не только площадь, но и производственная мощность: количество рук, рабочее пространство, оборудование и минуты в часе.

Два блюда могут давать одинаковый вклад, но одно готовится за 40 секунд, а другое — за 7 минут и требует плиты, ножа, упаковки и участия второго сотрудника. В спокойный период это может быть приемлемо. В утренний пик сложное блюдо способно заблокировать линию и привести к потере десятков быстрых заказов.

Для позиции стоит отслеживать вклад на минуту производственного времени. Если напиток приносит 120 рублей вклада и готовится за одну минуту, его вклад составляет 120 рублей на минуту. Блюдо с вкладом 240 рублей, которое занимает восемь минут рабочего времени, даёт 30 рублей на минуту. Это не делает его автоматически плохим: оно может формировать завтрак, увеличивать средний чек или удерживать гостя. Но его роль должна быть осознанной.

В «Тёплом углу» самым конфликтным блюдом оказался горячий завтрак с яйцом, сыром и беконом. Анна любила его за отзывы гостей и фотографии в меню. Марина говорила, что посетители часто хвалят блюдо. Илья показывал другую сторону: в будни с 8:30 до 10:00 один заказ занимал гриль и сотрудника, а очередь за кофе росла.

— Мы не можем убрать его, — сказала Анна. — Это одна из причин, почему к нам приходят утром.

— Тогда мы не убираем его, — ответил Илья. — Мы решаем, каким должен быть этот завтрак. Сейчас он обещает быстрое начало дня, а фактически задерживает гостя на десять минут.

Они изменили не саму идею, а конструкцию блюда: сократили число компонентов, подготовили часть ингредиентов заранее, перенесли сборку на отдельный этап и отказались от варианта, который требовал длительного отдельного прогрева. Время выдачи уменьшилось почти вдвое. Позиция осталась якорем утреннего сценария, но перестала забирать мощность у кофе и выпечки.

Здесь проявляется важное правило: меню нужно ограничивать не тогда, когда владельцу надоедает ассортимент, а тогда, когда ассортимент снижает пропускную способность и стабильность.

Если блюдо долго готовится только в спокойные часы, продавайте его в определённое время или по предварительному заказу.

Если позиция требует ингредиента, который используется только в ней, проверьте, способна ли она поддержать объём закупки без списаний.

Если сложный продукт даёт высокий чек, но создаёт очередь и ошибки, сначала измените технологию, размер линейки или способ выдачи.

Если команда не может воспроизвести рецепт в часы пик, позиция ещё не готова к массовой продаже.

Сигнал: в меню слишком много почти одинакового

Широкий выбор часто выглядит как забота о госте, но внутри операции создаёт лишние развилки. Три вида одного тоста требуют разных соусов, семь сиропов — контроля остатков, пять вариантов молока увеличивают риск ошибки и время выбора. Гость не всегда замечает, сколько усилий стоит разнообразие, зато сразу замечает очередь и нестабильный вкус.

Ограничение меню не означает бедный ассортимент. Оно означает, что каждый элемент должен использовать общую базу и занимать понятное место в системе.

Хорошая позиция может работать сразу в нескольких сценариях. Например, один вид запечённой курицы используется в сэндвиче и салате; один крем — в двух десертах; одна сезонная заготовка входит в напиток и выпечку. Но здесь есть граница. Если один ингредиент участвует в слишком большом количестве рецептов, его отсутствие остановит половину меню. Нужны замены и понятный план на случай перебоев с поставками.

При пересмотре линейки полезно задать для каждой позиции три вопроса.

Какой гость и в какой момент её заказывает?

Что произойдёт с бизнесом, если мы уберём её на месяц?

Что именно она использует: редкий ингредиент, отдельное оборудование, дополнительную минуту или особый навык?

Если ответ на первый вопрос расплывчатый, позиция не привязана к конкретному сценарию. Если второй ответ — «ничего, кроме нашего сожаления», это кандидат на вывод. Если третий показывает непропорционально высокую нагрузку, нужно проверить цену и технологию.

Скрытая причина сопротивления

Когда Илья предложил убрать четыре позиции, Анна отреагировала резко.

— Мы и так небольшие. Если убрать выбор, люди решат, что мы экономим.

— Мы действительно экономим, — сказал Илья. — На том, что гость не должен видеть: на списаниях, переделках и времени ожидания.

Анна замолчала. Среди предложенных к выводу позиций был пирог с грушей. Она сама придумала его рецепт, сама выбирала название и несколько раз меняла подачу. Пирог продавался плохо, но при каждом обсуждении меню разговор возвращался к нему. Для Анны это была не просто позиция, а доказательство того, что кофейня может быть особенной.

В таких ситуациях финансовый расчёт сталкивается с личной мотивацией владельца. Если позиция связана с авторством, воспоминанием или мечтой, цифры воспринимаются как критика самого человека. Тогда разговор лучше вести не в форме «ваш пирог плохой», а в форме «какую работу должен выполнять этот пирог и выполняет ли он её».

Возможны несколько решений. Позицию можно оставить как имиджевую, но ограничить объём и цену. Можно продавать её в определённые дни, чтобы снизить списания. Можно изменить рецепт на более производительный. Можно сохранить название и идею, но перевести их в формат сезонного десерта с предварительным заказом. И, наконец, можно честно закрыть позицию, если её существование не поддерживает ни спрос, ни образ, ни финансовый результат.

Момент истины для Анны наступил, когда она сама проследила путь пирога от закупки до списания. В понедельник купили продукты на две партии. Во вторник испекли одну. В среду продали два куска из восьми. В четверг оставшиеся куски уже нельзя было выставлять как свежий продукт. В пятницу пирог снова появился на витрине, потому что «нужно было заполнить место». В отчёте он числился как продажа нескольких кусков. В реальности занимал деньги, место и внимание команды.

Анна не обязана была убирать его навсегда. Но она должна была перестать называть его прибыльной позицией.

Четыре роли меню

Чтобы решения не сводились к спору о вкусах, назначьте каждой группе продуктов определённую роль.

Якоря

Якорь — понятная, ожидаемая позиция, ради которой гость легко решается на заказ или возвращается к привычному сценарию. Это может быть базовый кофе, недорогой чай, простой круассан или завтрак с ясным составом.

Якорь не обязан иметь максимальную маржу. Его задача — снижать барьер входа и формировать поток. Но якорь должен оставаться под контролем. Если его цена слишком низкая, а спрос высок, он может перегружать производство и вытеснять более выгодные позиции. Проверьте, что он приводит дополнительные заказы, а не просто заменяет собой прибыльные продукты.

Локомотивы

Локомотив сочетает высокий спрос, хороший вклад и приемлемую скорость приготовления. Его нужно показывать в первую очередь, поддерживать запасами и использовать как основу обучения команды.

Локомотивом не становится позиция только потому, что её любит владелец. Нужны продажи, стабильный вклад и повторяемость. Если продукт популярен из-за временной акции, отдельно оцените, сохранится ли спрос без скидки.

Допродажи

Допродажа увеличивает ценность уже выбранного заказа. Это не обязательно дорогой десерт. Дополнением может быть сироп, выпечка к кофе, второй напиток, упаковка зерна или небольшой перекус к напитку.

Хорошая допродажа связана со сценарием и не усложняет выбор. Гостю, который уже заказал американо, можно предложить выпечку, если она готова и видна. Но пять дополнительных вопросов подряд превращают заботу в давление и замедляют кассу.

Для допродажи нужны короткие и естественные реплики:

«К кофе сегодня есть свежий миндальный круассан, положить к заказу?»

«Если берёте напиток с собой, можно добавить большой объём за 50 рублей».

«К этому завтраку часто берут фильтр-кофе. Подать одновременно?»

Марина раньше предлагала всё подряд и получала непредсказуемые результаты. Иногда она задавала слишком много вопросов, иногда не предлагала ничего, а иногда рекомендовала позицию, которой почти не осталось. После пересмотра оставили по две допродажи для каждого основного сценария. Марина знала, что предлагать утром, что — после обеда и когда лучше не добавлять вопрос к заказу.

Имиджевые позиции

Имиджевая позиция создаёт образ кофейни, повод для разговора или отличие от соседей. Она может продаваться редко и всё равно быть оправданной, если её роль измерима.

Но имиджевая позиция не получает права на бесконечные потери. Для неё задают ограничения: долю меню, максимальный объём списаний, срок проверки и минимальный вклад. Если продукт не продаётся, не формирует отзывы, не приводит гостей и не поддерживает средний чек, его особый статус превращается в оправдание.

Упражнение: пересчёт меню за один вечер

Для первой проверки не нужно ждать нового месяца и заказывать сложную систему аналитики. Возьмите выгрузку продаж за четыре недели, актуальные закупочные цены и рецептурные карты. Работайте по категориям, чтобы не сравнивать несопоставимые продукты.

Сначала выпишите все позиции, которые продавались хотя бы один раз. Для каждой укажите количество продаж и цену. Затем пересчитайте фактическую себестоимость по рецептуре, включая упаковку и нормативные потери. После этого вычислите вклад одной единицы и общий вклад за период.

Далее добавьте два столбца: время приготовления и роль позиции. Если точное время неизвестно, замерьте его на десяти заказах в спокойный период и на пяти — в часы пик. Разница между этими значениями сама по себе полезна: она показывает, насколько рецепт зависит от нагрузки.

В последнем столбце поставьте решение:

оставить и защищать;

оставить, но изменить цену или рецептуру;

продвигать как допродажу;

ограничить по времени или объёму;

перевести в имиджевую роль;

убрать после проверки замены.

Не принимайте решение только по одной цифре. Позиция с низкой маржой может быть нужным якорем. Позиция с высокой маржой — слишком медленной. Позиция с хорошим вкладом — создавать критические списания. Ваша задача — увидеть связку «спрос, деньги, время, роль».

После первого пересчёта выберите не больше пяти изменений. Например:
поднять цену на позицию с высоким спросом и устойчивой ценностью;
уменьшить порцию ингредиента, не меняя восприятие блюда;
убрать редкий компонент из блюда с низкими продажами;
перенести имиджевую позицию в сезонный формат;
добавить понятную допродажу к двум лидирующим сценариям.

Через две недели проверьте не только продажи, но и среднее время выдачи, списания, жалобы, средний чек и вклад на час работы. Если изменить сразу всё меню, вы не поймёте, что именно сработало.

Ошибки, которые выглядят как забота о госте

Первая ошибка — копировать цены конкурентов. У соседней кофейни могут быть другие аренда, налоговый режим, площадь, оборудование, поток и структура каналов продаж. Одинаковая цена не означает одинаковую экономику.

Вторая ошибка — считать себестоимость по закупочному чеку без учёта выхода продукта. Килограмм очищенных овощей не равен килограмму овощей до очистки. Литр молока в закупке не означает, что весь объём попадёт в стаканы.

Третья ошибка — включать в меню позицию только потому, что её попросили три гостя. Запрос показывает возможный спрос, но не подтверждает устойчивую экономику. Сначала протестируйте продукт ограниченной партией и определите критерии успеха.

Четвёртая ошибка — поднимать цену без проверки восприятия ценности. Если продукт не объяснён, гость увидит только рост цены. Иногда нужно не украшать описание, а убрать лишние слова и честно показать состав, размер и преимущество.

Пятая ошибка — давать постоянные скидки на низкомаржинальные позиции. Скидка редко исправляет плохую рецептуру. Она может увеличить оборот и одновременно ухудшить денежный результат.

Шестая ошибка — считать канал доставки таким же выгодным, как продажу в зале. Комиссия, упаковка, скидки и дополнительная сборка меняют вклад. Если канал не выдерживает экономику, нужно корректировать ассортимент, минимальную сумму заказа, цены или условия присутствия.

Седьмая ошибка — оставлять позицию из-за уже понесённых затрат. Деньги потрачены, но это не причина продолжать будущие потери. Прошлые вложения нельзя вернуть решением о дальнейшей продаже. Можно только выбрать, какой вариант принесёт меньше ущерба в будущем.

Восьмая ошибка — заставлять бариста продавать то, чего нет в наличии. Если сотрудник предлагает десерт, а затем выясняет, что осталось всего два куса, доверие снижается. Информация о наличии должна быть короткой и доступной каждой смене.

Как выглядит новый баланс

Через месяц после пересчёта в «Тёплом углу» не стало меньше гостей. Меню сократилось на девять позиций, но не выглядело пустым. Убрали два блюда с редкими ингредиентами, один медленный завтрак, несколько вариантов сиропов и пирог, который существовал главным образом из-за привязанности Анны.

Базовые якоря оставили, слегка пересмотрев цену. Два локомотива вынесли в верхнюю часть меню. К каждому утреннему заказу привязали одну ненавязчивую допродажу. Имиджевый напиток с розмарином перевели в сезонную линейку и стали готовить ограниченными партиями. Редкие заготовки исчезли из ежедневной закупки.

Марина получила не абстрактное указание «продавай больше», а конкретные сценарии. Илья перестал заказывать ингредиенты по памяти и начал сверять закупки с продажами и остатками. Анна увидела, что меню может отражать характер кофейни, но не обязано вмещать все её идеи.

Через несколько недель средний чек вырос умеренно, а количество переделок и списаний снизилось. Самым важным изменением стала не отдельная цена, а освобождение мощности в утренние часы. Кофе и быстрые завтраки стали выдаваться стабильнее, очередь сокращалась, а гости чаще добавляли выпечку. Меню начало работать как система, а не как перечень пожеланий.

**У каждой позиции теперь был ответ на четыре вопроса:
для какого сценария она нужна;
сколько рублей оставляет;
сколько времени и мощности занимает;
что произойдёт, если её убрать.**

Если ответа нет, позиция не обязательно должна исчезнуть немедленно. Но она должна попасть под наблюдение, ограничение или эксперимент. Бизнес не обязан защищать продукт только потому, что тот однажды хорошо выглядел на фотографии.

Проверка перед изменением меню

Перед тем как напечатать новые страницы, проведите короткую проверку.

Себестоимость каждой позиции посчитана по фактической рецептуре, а не по приблизительной оценке.

В расчёте учтены упаковка, технологические потери, скидки и комиссии соответствующих каналов.

Роль каждой позиции названа: якорь, локомотив, допродажа или имиджевая позиция.

Популярные, но малоприбыльные позиции проверены на цену, размер порции и необходимость для потока.

Медленные блюда сопоставлены с нагрузкой на оборудование и сотрудника в часы пик.

Для редких ингредиентов рассчитаны списания и альтернативное использование.

Команда знает не только состав блюда, но и его роль в меню.

Изменения будут проверяться по вкладу в рублях, времени приготовления, списаниям и среднему чеку.

Выбрано ограниченное число изменений, чтобы увидеть их эффект.

Меню — это не обещание приготовить всё для всех. Это договор между спросом, производственной мощностью и финансовой целью. Оно должно быть достаточно выразительным, чтобы гость выбрал кофейню, и достаточно собранным, чтобы команда могла выдать обещанный продукт быстро и стабильно.

Владелец, который пересчитывает меню, сталкивается не только с цифрами. Он встречается с собственными привязанностями, страхом отказать гостю и привычкой считать оборот доказательством здоровья бизнеса. Момент истины наступает тогда, когда становится видно: любая позиция занимает место в системе и за это место должна платить своим вкладом, скоростью, лояльностью или образом.

Дальше цифры нужно будет увидеть не в отчёте, а в течение обычной недели: в утренней очереди, в пустом дневном часе, в неожиданной закупке и в разговоре после закрытия. Следующая глава проведёт владельца через семь дней «Тёплого угла», чтобы проверить, как решения меню ведут себя не на бумаге, а в живой смене.

Интерлюдия. Семь дней глазами владельца

До этого мы смотрели на кофейню как на систему часов, денег и ограничений. Теперь на неделю отложим привычный вопрос «сколько пробили за день» и посмотрим на бизнес изнутри: как он просыпается, где теряет скорость, в какие часы команда работает на пределе, а в какие просто ждёт гостей. Именно здесь становятся заметны причины, которых не видно в итоговой выручке.

Владелица «Тёплого угла» Анна несколько месяцев открывала кассовый отчёт с одним и тем же вопросом: «Почему при нормальном обороте денег опять не хватает?» Ответ не скрывался в одном крупном провале. Он был рассыпан по мелочам: десять минут задержки на открытии, очередь в 8:40, закончившееся овсяное молоко, слабые продажи выпечки после обеда, лишний сотрудник в тихий час и скидка, которую включили «на всякий случай».

Одна неделя, разобранный по часам, показала Анне больше, чем полгода наблюдений за общей выручкой.

Смена как единица наблюдения

Владелец редко видит смену целиком. Он приезжает, когда уже образовалась очередь, получает сообщение о сломанном принтере, вечером смотрит на пустой зал и делает вывод: «Днём было много людей, вечером всё провалилось». Но между этими фрагментами остаются часы, в которых и складывается финансовый результат.

После смены должны оставаться не только закрытый отчёт и пересчитанная касса. Нужна короткая запись о том, что произошло с потоком гостей, возможностями команды и продажами. Не дневник на пять страниц и не сочинение бариста, а набор данных, по которым через три дня можно восстановить причинную цепочку.

В «Тёплом углу» Илья сначала предложил записывать всё подряд: температуру на улице, фамилии сотрудников, количество звонков, замечания гостей, расход стаканов и даже музыку в зале. Через два дня листы перестали заполнять. Когда в форме слишком много полей, команда вынуждена выбирать между работой и отчётностью. Обычно побеждает работа, а владелец снова остаётся с ощущением, что «ничего нельзя понять».

После сокращения формы оставили семь блоков:

1. Плановая и фактическая выручка по каждому часу.
2. Количество заказов по каждому часу.
3. Средний чек — или хотя бы общая выручка и количество заказов, если средний чек рассчитывают позже.
4. Время и причина заметных задержек: очередь, поломка, нехватка заготовок, сложный заказ или отсутствие сотрудника.
5. Стоп-лист: что закончилось, временно убрали из меню или продавали с заменой.
6. Нештатные события: возврат, конфликт, сбой оплаты, задержка курьера или массовый заказ.
7. Решение, принятое в смену: что изменили и к чему это привело.

Последний пункт особенно важен. Если бариста переставил выпечку ближе к кассе, а продажи выросли, это нужно зафиксировать. Если сотрудник начал предлагать большой напиток каждому второму гостю, но средний чек не изменился, этот факт тоже должен остаться в записи. Без фиксации команда спорит о впечатлениях, а не проверяет действия.

Записывать нужно не только итог, но и событие, которое могло на него повлиять. Фраза «утром было много людей» почти бесполезна. Рабочая запись выглядит иначе: «С 8:20 до 8:45 очередь стояла до двери; один сотрудник принимал оплату и выдавал заказы; пять гостей ушли, не дождавшись». Такая формулировка сразу подсказывает, где искать деньги: не в рекламе и не в новом десерте, а в пропускной способности утреннего окна.

Короткая форма для смены

Перед началом каждой смены Илья стал отмечать три исходных условия: кто работает, какие позиции доступны и какой поток ожидается. Это занимало две минуты, но избавляло от вечерних споров.

Пример записи:

Дата: вторник.

Смена: 7:30–15:30.

Команда: один бариста до 11:00, два после 8:30, управляющий до 12:00.

Ограничения: нет овсяного молока, одна кофемолка требует очистки.

Ожидаемый пик: 8:00–10:00.

Риск: очередь при заказах с несколькими напитками.

В конце смены к этим данным добавляли факты:

«С 8:10 до 9:00 среднее ожидание выросло. В 8:35 закончились готовые сэндвичи. Два заказа переделывали из-за неверно указанного объёма. После 9:15 поток снизился, но один сотрудник продолжал работать на выдаче, хотя заказов было мало».

Такая запись не обвиняет конкретного человека. Она показывает конфигурацию смены: нагрузку, ограничение, ошибку и следствие.

Частая ошибка владельца — требовать от команды оценок вроде «работали плохо» или «гости были недовольны». Это не данные, а готовый вывод, который закрывает расследование раньше времени. Вместо «бариста плохо продавал» нужно записать: «За 42 заказа продано 3 единицы выпечки; в соседней смене при похожем потоке — 9». После этого можно проверить, отличались ли выкладка, сценарий предложения, наличие товара и состав команды.

Первая мастерская. Научиться видеть смену без ярлыков

Возьмите любую смену из последних семи дней и перепишите её в формате «событие — следствие — возможная причина». Не пытайтесь сразу назначить виноватого.

Было: «Марина не предлагала десерты».

Стало: «С 12:00 до 14:00 при 58 заказах продано 4 десерта. В заказах навынос десерты не предлагались. На кассе не было выкладки, потому что её убрали во время уборки».

Здесь уже видно, что проблема может быть не в мотивации Марины. У неё не было удобного места для предложения, а в сценарии заказа навынос десерт не упоминался. Если сразу сделать вывод о «слабой продаже», можно провести бесполезную беседу с сотрудником и не изменить ни одного условия.

Проверка считается выполненной, если по каждой записи можно ответить на три вопроса: что произошло, сколько заказов или рублей это затронуло и что нужно проверить до принятия решения.

Типичный сбой — превращать такую работу в суд. Владелец читает лист смены и ищет подтверждение заранее выбранной версии: «Я же говорил, что Илья плохо планирует». После этого факты подгоняются под обвинение. Недельный разбор нужен для другой цели: найти участок системы, где небольшое изменение может вернуть деньги.

Сверка плана и факта по часам

Общая выручка за день скрывает разную природу результата. Две смены могут принести по 60 тысяч рублей, но одна делает это равномерно, а другая — за счёт короткого пика, в котором команда не успела обслужить часть гостей.

Для «Тёплого угла» план стали собирать по часовым интервалам. Не до копейки, а с достаточной точностью, чтобы сравнивать ожидание и реальность.

Время | Плановая выручка | Фактическая выручка | План заказов | Факт заказов | Средний чек | Комментарий

7:30–8:30 | 8 000 | 6 900 | 32 | 28 | 246 | открылись на 10 минут позже

8:30–9:30 | 14 000 | 11 200 | 50 | 39 | 287 | очередь, два возврата

9:30–10:30 | 12 000 | 13 100 | 40 | 42 | 312 | сработала продажа завтраков

10:30–11:30 | 7 000 | 7 400 | 25 | 24 | 308 | без отклонений

11:30–12:30 | 9 000 | 8 300 | 30 | 27 | 307 | закончились сэндвичи

12:30–13:30 | 8 000 | 6 100 | 28 | 21 | 290 | слабый поток навывнос

Такая таблица не отвечает на все вопросы, но показывает направление поиска. В интервале 8:30–9:30 потери возникли не из-за низкого среднего чека: чек оказался выше плана. Не хватило обслуженных заказов. Значит, нужно изучать мощность и очередь. В 12:30–13:30 проблема другая: снизилось количество заказов, а не цена покупки. Здесь бессмысленно обучать команду продавать более дорогой напиток, если в этот час мало гостей.

Сверять следует не только рубли, но и последовательность событий.

Если фактическое число заказов ниже плана, а средний чек близок к плану, ищите проблему в потоке или пропускной способности.

Если заказов столько же, но выручка ниже, проверьте состав покупки, доступность позиций и скидки.

Если выручка выше, но денежный остаток не растёт, проверьте переменные расходы, списания, комиссии каналов и закупки. Хороший час не всегда бывает прибыльным.

Если фактический результат выше плана только в одном пиковом окне, а остальные часы проседают, не переносите вывод на весь день. Возможно, кофейня умеет обслуживать утренний поток, но не умеет формировать спрос после обеда.

Однажды Илья принёс Анне отчёт: «План перевыполнен на 6 процентов». Анна уже собиралась похвалить команду, но посмотрела на часы. Перевыполнение произошло в субботу с 10:00 до 12:00 после приезда группы велосипедистов. При этом с 14:00 до 18:00 кофейня продала на 18 тысяч рублей меньше обычного. Часть выпечки списали, а два сотрудника оставались в зале до закрытия.

Дневной итог говорил: «хороший день». Недельный разбор по часам говорил другое: «Один случайный поток замаскировал слабую вторую половину дня».

Как разбирать неудачную смену

Неудачная смена почти всегда вызывает желание немедленно поговорить с сотрудником. Владелец видит низкую выручку и спрашивает: «Что у вас там происходило?» Сотрудник слышит не запрос на данные, а обвинение. В ответ он защищается: «Гостей не было», «Все заказы были сложные», «Я один не могу сделать всё». Разговор заканчивается взаимным раздражением.

Анна изменила порядок обсуждения. Сначала команда вместе восстанавливала ход смены, и только потом переходила к решениям.

Разбор шёл в четыре шага.

Сначала фиксировали отклонение. Не «день был ужасный», а: «С 14:00 до 17:00 получили 31 заказ вместо 44, выручка ниже плана на 4 700 рублей».

Затем разделяли события, на которые команда могла повлиять, и внешние обстоятельства. Дождь, перекрытие улицы или отмена массового мероприятия могут объяснить часть снижения потока. Но они не объясняют, почему заготовки приготовили в объёме обычного солнечного дня или почему акция продолжала действовать на товар, которого уже не было.

Третий шаг — определить момент, когда результат ещё можно было изменить. Например, в 13:00 стало ясно, что поток снижается. Команда могла сократить производство десертов, перенести сотрудника на заготовки и предложить гостям набор к напитку. Если этого не сделали, обсуждать нужно не «почему вы плохие», а «какой сигнал не заметили и кто должен был на него отреагировать».

Последний шаг — выбрать одно изменение, которое проверят в следующей похожей смене.

Разговор с Мариной мог звучать так:

«Вчера с 13:00 до 15:00 было мало заказов, но списали восемь десертов. В 13:20 ты заметила, что витрина почти полная, а поток упал. Что мешало уменьшить дозагрузку?»

Если Марина отвечает: «Я не знала, можно ли менять объём», проблема в правиле. Если говорит: «Я занималась выдачей, а Илья ушёл принимать поставку», нужно проверить распределение ролей. Если отвечает: «Я решила, что сейчас придут гости», можно обсуждать критерий, по которому принимается такое решение.

Вопрос должен вести к процессу, а не к признанию вины.

Вторая мастерская. Разобрать провал за пятнадцать минут

Выберите худший час недели и заполните четыре строки:

Что планировали?

Что произошло фактически?

Какое ограничение или событие повлияло на результат?

Что можно изменить в следующий раз, не увеличивая бюджет?

Пример Анны:

Планировали 50 заказов и 14 тысяч рублей с 8:30 до 9:30.

Получили 39 заказов и 11 200 рублей.

Один сотрудник одновременно принимал оплату, готовил напитки и отвечал на вопросы; пять гостей ушли из очереди.

В следующий раз управляющий выходит к кассе на первые 45 минут, а заказы с несколькими напитками собираются по отдельной последовательности.

Это ещё не доказанное решение, а гипотеза. Она станет полезной только после проверки в похожем часовом окне.

Частый сбой при таком упражнении — выбирать слишком крупное изменение: «нанять ещё одного человека», «полностью переделать меню», «запустить рекламу». Такие решения требуют времени и денег, а их эффект трудно отделить от влияния других факторов. Для недельного эксперимента лучше выбрать изменение, которое можно внедрить за один день и измерить в конкретные часы.

Недельный разбор в «Тёплом углу»

В конце недели Анна, Илья и представитель смены сидели с распечаткой почасовых данных. Встреча занимала около часа. Телефоны убрали со стола, кассовый отчёт открывали заранее, а обсуждение начинали не с мнений, а с трёх самых больших отклонений.

На первой неделе нашли пять проблем:

кофейня дважды открылась позже заявленного времени;

в утренний пик очередь росла из-за одного узкого этапа — оплаты и передачи заказа в работу;

после 14:00 выпускали слишком много выпечки;

в одной смене не предлагали завтраки навынос;

заказы через доставку приносили оборот, но после учёта комиссии и упаковки почти не давали вклада.

Анна хотела исправить всё сразу. Это понятная реакция: когда владелец наконец видит список потерь, каждый пункт кажется срочным. Но параллельные изменения лишают возможности понять, что именно сработало. Если одновременно переставить витрину, изменить рецептуры, переназначить сотрудников и запустить скидку, выручка может измениться, но причина останется неизвестной.

Команда выбрала один эксперимент: в течение семи дней, с 8:15 до 9:15, Илья заранее занимал позицию у кассы и принимал заказы, а Марина оставалась отвечать за коммуникацию и допродажи. Целью было не «ускорить обслуживание вообще», а увеличить число завершённых заказов в пиковый час без снижения среднего чека и роста возвратов.

До начала эксперимента зафиксировали исходные показатели:

среднее число заказов в час — 41;

средняя выручка — 11 700 рублей;

среднее время ожидания — около 9 минут по выборочной проверке;

возвраты — два-три заказа за утро.

Через неделю показатели стали такими:

заказы — 48 в час;

выручка — 13 600 рублей;

ожидание — около 6 минут;

возвраты — на прежнем уровне.

Эксперимент не был грандиозным и не изменил кофейню навсегда. Но он показал: в утреннем окне ограничением была не нехватка гостей и не слабое меню, а неправильное распределение внимания команды.

Одновременно проверили вторую находку — списания после 14:00. Здесь эксперимент оказался неудачным. Объём выпечки сократили на 25 процентов, но списания уменьшились только на одну единицу. Зато несколько раз к 17:00 не хватало популярных позиций, и гости выбирали напиток без еды. На следующей неделе объём вернули частично и изменили не количество производства, а время повторной дозагрузки. Этот пример показывает, почему нельзя делать вывод «сократить производство» только на основании списаний. У каждой потери есть обратная сторона.

Как выбрать один эксперимент

Хороший недельный эксперимент отвечает пяти условиям.

Он связан с наблюдаемым отклонением, а не с общей тревогой владельца.

Его можно выполнить силами текущей команды.

У него есть один главный показатель и один-два защитных показателя.

Его можно начать и закончить в заранее определённый срок.

Результат можно сравнить с похожими часами, днями или сменами.

Главным показателем может быть количество заказов в час, выручка за час, средний чек, доля заказов с выбранной позицией, списания или время ожидания. Защитные показатели не дают «улучшить» один участок за счёт другого. Например, рост числа заказов не считается успехом, если одновременно увеличились возвраты и снизился вклад на заказ.

Формула эксперимента проста:

«Если мы изменим X в часы Y, показатель Z должен измениться с A до B, при этом показатель W не должен стать хуже предела C».

Пример:

«Если с 8:15 до 9:15 управляющий будет принимать заказы и распределять их между рабочими местами, число завершённых заказов вырастет с 41 до 47 в час, а возвраты останутся не выше трёх заказов за смену».

Слабая формулировка: «Проверим, станет ли утром лучше».

Правило остановки

Владелец часто продолжает неработающее решение дольше, чем нужно. На это влияют вложенные деньги, усталость команды и желание доказать, что первоначальная идея была правильной. Так годами сохраняются невыгодные акции, позиции с низким вкладом и процессы, которые «когда-то помогли».

До запуска эксперимента нужно записать не только критерий успеха, но и правило остановки. Оно отвечает на вопрос: при каком результате мы прекращаем решение, меняем его или возвращаемся к прежней схеме?

Если за пять сопоставимых утренних окон число заказов не выросло хотя бы на 10 процентов, а время ожидания не сократилось, эксперимент останавливают и разбирают ограничение.

Если средний чек вырос, но вклад на заказ снизился из-за скидки, решение не признают успешным.

Если выручка увеличилась только в один день с необычным потоком, данных недостаточно. Эксперимент продолжают на сопоставимых днях или признают, что результат нельзя отделить от внешнего события.

Если защитный показатель пересёк установленный предел, эксперимент останавливают раньше срока. Например, рост заказов ценой удвоения возвратов не является победой.

Формат «если — то» помогает не спорить после факта.

Если фактических заказов меньше плана, а очередь есть, ищем узкое место в мощности и последовательности обслуживания.

Если заказов меньше плана и очереди нет, проверяем поток гостей, видимость предложения и соответствие сценария конкретному часу.

Если заказов достаточно, но выручка ниже, разбираем состав заказа, скидки и наличие товаров с нужным вкладом.

Если выручка выросла, а денег в конце недели не прибавилось, сверяем переменные расходы, списания, комиссии и закупки.

Если решение не дало эффекта после заранее заданного числа сопоставимых проверок, его прекращают или меняют, а не продлевают по инерции.

Если один сотрудник стабильно создаёт лучший результат, сначала изучаем его последовательность действий и условия смены, а не объявляем его «прирождённым продавцом».

Именно последний пункт оказался полезен Марине. Она продавала по-разному не потому, что была непостоянной. У неё просто был собственный порядок общения: она уточняла, будет ли заказ с собой, предлагала подходящую выпечку к выбранному напитку и заранее предупреждала о времени ожидания. Илья превратил эту последовательность в короткий сценарий для всей команды. После этого результат перестал зависеть от того, кто случайно вышел на кассу.

Третья мастерская. Найти три действия с быстрым влиянием

После недельной сверки выпишите все обнаруженные отклонения. Затем оцените каждое по трём вопросам:

Сколько рублей теряется за неделю?

Можно ли изменить ситуацию без новых постоянных расходов?

Насколько быстро будет виден результат?

Не нужно строить сложную рейтинговую систему. Достаточно выбрать три действия, которые попадают хотя бы в две категории из трёх.

В «Тёплом углу» такими действиями стали:

открывать кофейню строго к заявленному времени и проверять готовность за 15 минут до открытия;

перераспределить роли в утренний пик, чтобы касса и выдача не конкурировали за внимание одного человека;

перенести повторную дозагрузку выпечки на момент, когда появляются данные о фактическом потоке, а не выполнять её по фиксированному утреннему плану.

Первое действие возвращало потерянные заказы в начале дня. Второе увеличивало пропускную способность в самом дорогом по упущенной выручке окне. Третье сокращало списания без риска сразу обеднить витрину.

Это не обязательно три действия, которые нужно одновременно запускать как три эксперимента. Одно из них становится недельным экспериментом, остальные — операционными исправлениями с понятным ответственным. Иначе владелец снова смешает изменения и не поймёт, что именно принесло результат.

Чек-лист недельного обхода владельца

В конце каждой недели пройдите кофейню не только глазами гостя, но и глазами часов.

Проверьте, есть ли записи по каждому пиковому окну и каждому заметному провалу.

Сверьте план и факт по выручке и заказам по часам.

Найдите три максимальных отклонения в рублях, а не три самых раздражающих события.

Для каждого отклонения отделите внешний фактор от управляемого решения.

Проверьте, не спрятал ли высокий средний чек потерю заказов.

Проверьте, не замаскировала ли высокая выручка низкий вклад после комиссий, списаний и скидок.

Выберите одно изменение для недельного эксперимента.

Запишите главный показатель, защитные показатели и правило остановки.

Назначьте человека, который фиксирует данные, и человека, который принимает решение по итогам.

Через неделю оставьте только то, что подтвердило эффект, измените спорное и прекратите неработающее.

Такой обход занимает меньше времени, чем обычно уходит на тушение одной повторяющейся проблемы. Его ценность не в количестве заполненных строк, а в том, что кофейня начинает накапливать память. Без неё каждый понедельник команда снова обсуждает всё с нуля.

Критерий успеха недели

Недельный разбор удался не тогда, когда все часы стали прибыльными и ни одной проблемы не осталось. Для небольшой кофейни это нереалистичная цель. Успех выглядит скромнее и конкретнее.

Владелец знает, в какие часы потеряно больше всего денег и почему.

Команда может описать провал через события и ограничения, а не через обвинения.

Есть одно проверяемое изменение с измеримым результатом.

По итогам недели появились три действия с быстрым влиянием на прибыль.

Неработающее решение прекращено или изменено по заранее заданному правилу.

Анна поняла это после месяца наблюдений. Выручка «Тёплого угла» не выросла скачком. Зато исчезли некоторые странности: утренние потери перестали повторяться, списания стали предсказуемыми, а Илья больше не звонил ей из-за каждой нехватки на смене. Команда получила не абстрактное требование «продавать лучше», а ясные условия работы. Анна впервые увидела связь между конкретным часом и конкретным решением, а не только итоговую цифру на кассе.

Следующий шаг начинается ещё раньше, чем первый заказ попадает в отчёт. Гость оценивает кофейню до того, как услышит стоимость напитка: по входу, видимости очереди, понятности меню и реакции первого сотрудника. Поэтому после недельного разбора нужно приблизить наблюдение к самому началу визита и изучить первые тридцать секунд — в них часто решается, станет ли поток заказом.

Первые тридцать секунд гостя

У кофейни может быть свободное место, исправная кофемашина и хороший кофе — и всё равно гость пройдёт мимо. Владелец заметит это только в конце дня: касса ниже плана, средний чек в норме, списания под контролем, а объяснение сводится к туманному «люди сегодня не настроены покупать». Но решение часто принимается ещё до того, как человек откроет дверь. Иногда — на тротуаре.

В предыдущих разборах мы считали не только дневную выручку, но и силу каждого часа, вклад позиций меню и реальные деньги, которые остаются после расходов. Теперь посмотрим на участок, где выручка либо начинает движение, либо не возникает вовсе. Первые тридцать секунд — не магическая формула и не требование улыбаться каждому прохожему. Это короткий отрезок пути, на котором гость отвечает себе на несколько вопросов: можно ли сюда зайти, поймут ли меня, сколько это займёт, не окажусь ли я в неловком положении и получу ли то, за чем пришёл.

Кейс «Тёплого угла»: полная кофейня и пустой вход

Кофейня Анны стояла у транспортного узла. До остановок — около двух минут пешком, рядом вход в подземный переход, через дорогу — офисное здание и небольшой медицинский центр. Площадь «Тёплого угла» составляла 42 квадратных метра: восемь столиков, длинная стойка у окна и два места для тех, кто забегает один. В утренний час, с 8:00 до 9:00, команда могла приготовить около 35–40 заказов без заметного падения качества.

На деле в некоторые будни за этот час проходило 19–22 заказа. При этом с 8:30 зал часто выглядел занятым: люди сидели с ноутбуками, две пары разговаривали за столиками, у стойки стояла очередь из трёх человек. Анна смотрела на зал и видела загруженность. Илья смотрел в отчёт и видел недополученную мощность.

Однажды во вторник они открыли смену обычным составом: Марина за стойкой, новый бариста Павел на напитках, Илья отвечает за заготовки и зал. В 8:42 Анна вошла со стороны остановки и остановилась в двадцати метрах от двери.

С улицы были видны только два столика и высокая спинка дивана. Меню находилось внутри, за дверью, сбоку от кассы. На окне висела табличка «Кофе с собой», но шрифт был мелким, а отражение неба закрывало половину надписи. На двери — чёрная ручка и небольшая наклейка с режимом работы. Внутри горел тёплый свет, но из-за тонированной нижней части окна нельзя было понять, есть ли свободные места.

Перед входом остановилась женщина с пакетом из аптеки. Она посмотрела на витрину, через стекло — на людей у стойки, затем на очередь. Дверь открылась, из кофейни вышел мужчина с бумажным стаканом. Женщина отступила, пропустила его и пошла дальше.

Анна спросила у Марины:

— Она не увидела свободных мест?

— Может быть, торопилась.

Через пять минут мимо прошёл мужчина в куртке курьера. Он замедлил шаг, посмотрел внутрь, заметил очередь и продолжил движение. В 8:51 две девушки подошли к двери. Одна сказала:

— Тут, наверное, долго.

Они не вошли. Марина услышала фразу, но уже принимала заказ у гостя.

В тот день Анна впервые решила не заходить внутрь, а понаблюдать с улицы. За сорок минут она насчитала 27 человек, которые замедлились у витрины. Из них внутрь вошли 11. Семеро посмотрели на дверь или меню и пошли дальше. Ещё девять даже не остановились, хотя явно искали место, где купить кофе: они шли вдоль фасадов и заглядывали в окна.

Это наблюдение разрушило первое заблуждение: «Если человеку нужен кофе, он сам зайдёт». Не зайдёт, если не получит достаточного количества сигналов. Гость не обязан разбираться в планировке вашей точки, угадывать время ожидания и выяснять, есть ли в продаже нужный напиток.

Что на самом деле решает прохожий

Владелец часто описывает вход с позиции человека, который уже всё знает: «У нас заметная вывеска, дверь открыта, меню есть, внутри светло». Гость видит другое. Он находится в движении, несёт сумку, разговаривает по телефону, смотрит на время и сравнивает несколько вариантов. У него нет задачи изучить кофейню. Ему нужно быстро понять, подходит ли она под его текущий сценарий.

Сценарий — это не возраст или социальный статус гостя, а конкретная задача в данный момент. Один человек хочет взять капучино и успеть на автобус. Другой ищет место на двадцать минут до приёма. Третий забыл позавтракать и готов ждать ради сэндвича. Четвёртому нужно провести короткую встречу. Одна и та же витрина может убедить первого и отпугнуть второго.

Первые сигналы должны отвечать хотя бы на четыре вопроса.

Первый: что здесь продают? Если с улицы видны только растения, мебель и интерьер, точка может восприниматься как закрытое заведение, салон или место «для своих». Небольшой кофейне не нужно вывешивать весь ассортимент. Достаточно ясно показать основную категорию: кофе, выпечку, завтраки, напитки с собой.

Второй: можно ли купить быстро? Надпись «с собой за несколько минут» работает только тогда, когда соответствует реальности. Если утром заказ из двух напитков и выпечки выдают за 12 минут, обещание двух минут разрушит доверие. Лучше обозначить конкретный, но честный сценарий: «Кофе и выпечка с собой. Заказ у стойки».

Третий: сколько это примерно стоит? Гость не всегда ищет самую низкую цену, но хочет избежать неприятного сюрприза. Когда цены полностью скрыты, он может решить, что заведение слишком дорогое. Особенно заметно это рядом с транспортным узлом: пассажир сравнивает не вкусовые описания, а стоимость и скорость.

Четвёртый: есть ли здесь место для меня? Гостю с ноутбуком важно увидеть столики и розетки. Родителю — понять, можно ли зайти с коляской. Человеку с пакетом — найти свободный проход и разобраться с очередью. Если из окна видны только занятые столы, свободная посадка не существует в восприятии прохожего.

Анна попросила Илью пройти путь от остановки до двери и вслух описать всё, что он понимает. Он сделал это четыре раза: в роли спешащего сотрудника офиса, человека с ребёнком, гостя на встречу и покупателя кофе с собой.

В роли сотрудника офиса он сказал:

«Вроде кофейня, но не знаю, где заказывать и сколько ждать».

В роли гостя на встречу:

«Внутри тесно, непонятно, можно ли сесть. Не хочу заходить и потом стоять с чашкой у двери».

В роли покупателя с ребёнком:

«У двери узкий проход. Если внутри очередь, с коляской будет неудобно».

Ни одна из этих проблем не требовала ремонта или нового оборудования. Все они возникали из-за отсутствия информации.

Навигация не украшает путь, а сокращает неопределённость

В «Тёплом углу» меню было составлено грамотно с точки зрения ассортимента. Каждая позиция имела свою роль, вклад и допустимую скорость приготовления. Но на улице это меню не работало: его никто не видел. Внутри цены были напечатаны на листе формата А4, закреп-

лётном справа от кассы. Войдя, человек сначала смотрел на очередь, затем на бариста, а потом пытался найти список напитков.

Первое исправление оказалось простым. На внешней стороне окна появилась компактная панель:

Кофе с собой

Эспresso — 150 рублей

Американо — 190 рублей

Капучино — 250 рублей

Кофе и выпечка — от 320 рублей

Внутри, перед зоной заказа, разместили отдельную надпись: «Заказ у кассы. Готовые позиции и выпечка — справа». На стойке появилось обозначение для тех, кто ждёт напиток: «Выдача здесь».

Через неделю Анна сравнила не только выручку, но и поведение людей. За утренние сорок минут у окна замедлился 31 человек, внутрь вошли 18. Доля вошедших выросла не потому, что люди внезапно полюбили новый дизайн. Они просто стали быстрее считывать предложение.

Здесь легко совершить другую ошибку — завесить фасад рекламой. Если на стекле размещены десять сообщений, гость получает не ясность, а шум. Он видит сезонный напиток, скидку по карте лояльности, завтрак, десерт, фотографию зерна, режим работы и ещё несколько ценников. Каждый элемент может быть полезен сам по себе, но вместе они не отвечают на главный вопрос: «Что я могу купить сейчас?»

Для внешней навигации достаточно трёх слоёв.

Первый слой — категория: кофе, выпечка, завтрак или другой главный продукт.

Второй — сценарий: с собой, быстро, можно сесть, завтрак до определённого времени.

Третий — ориентир по цене или две-три конкретные позиции.

Если гость уже вошёл, навигация должна вести его без помощи сотрудника. Он должен понимать, где встать, где посмотреть меню, где сделать заказ и где забрать напиток. Чем меньше решений приходится принимать в очереди, тем ниже напряжение.

В «Тёплом углу» раньше происходила типичная путаница. Новый гость вставал рядом с зоной выдачи, перекрывал проход и ждал, пока кто-нибудь к нему обратится. Марина в этот момент принимала заказ у другого человека и не могла быстро объяснить порядок действий. Следующий гость видел замешательство и тоже останавливался там, где было свободнее, а не там, где нужно.

После перестановки кассу обозначили небольшим держателем с надписью «Заказ». У входа освободили полтора метра прохода. Витрину с выпечкой повернули под углом, чтобы её было видно уже от двери. Это дало не только эстетический эффект. Гости стали чаще добавлять еду к напитку, потому что решение принималось до кассы, а не в тот момент, когда за спиной уже ждали.

Очередь: проблема не в длине, а в неизвестности

Популярный миф звучит так: длинная очередь отпугивает, короткая привлекает. В реальности люди готовы терпеть очередь, если понимают, как она устроена. Три человека перед кассой могут восприниматься как пять минут ожидания. Один человек, который десять минут разговаривает с бариста и не двигается, создаёт ощущение бесконечности.

Очередь состоит из двух частей: ожидания принятия заказа и ожидания приготовления. Гость воспринимает их по-разному. Первая часть кажется потерей времени, потому что человек не уверен, что его заметили. Вторая переносится спокойнее, если заказ уже принят и понятно, где его ждать.

Утром в «Тёплом углу» бариста иногда молчал, даже когда видел нового гостя. Не из невежливости: он наливал молоко, закрывал сменный чек или искал нужный стакан. Но гость

не знал причины. Один начинал листать телефон, второй смотрел на часы, третий уходил, если вспоминал о транспорте.

Марина предложила ввести короткое приветствие без попытки сразу что-то продать:

«Доброе утро. Я вас вижу, приму заказ через минуту».

Эта фраза не ускоряет кофемашину, зато сокращает неопределённость. Гость понимает, что не потерялся и его очередь существует.

Если перед стойкой уже несколько человек, используется другая формулировка:

«Заказы принимаем здесь, напитки выдаём справа. До вас два заказа, ориентировочно пять минут».

Слово «ориентировочно» не должно быть прикрытием для хаоса. Время нужно оценивать по реальным наблюдениям. Если команда не способна назвать даже примерный интервал, сначала следует измерить путь заказа в трёх состояниях: при обычной нагрузке, в пик и во время сбоя.

В «Тёплом углу» Илья замерил двадцать заказов. От момента оплаты до выдачи капучино проходило от 3 минут 40 секунд до 8 минут 20 секунд. Разброс создавали не только сложные напитки. Причинами были пустые стаканы у рабочей зоны, молоко, которое приходилось доставать из холодильника в подсобке, и один общий кувшин для нескольких операций. После перестановки и пополнения расходников команда не стала работать быстрее за счёт дополнительных усилий. Она просто убрала несколько ненужных перемещений.

Анна сначала хотела поставить у входа электронное табло с номерами заказов. Илья её остановил:

— Нам не нужно показывать номер, если гость и так видит выдачу. Нужно перестать заставлять его искать глазами, где стоять.

Это был полезный поворот. Владельцы часто покупают инструмент для симптома, не исправляя маршрут. Гостю не требовалась сложная система. Ему были нужны заметная точка заказа, понятная зона ожидания и короткая фраза от сотрудника.

Скорость приветствия и скорость заказа — разные показатели

Требование «обслужить гостя за тридцать секунд» может повредить сервису. Если сотрудник начинает торопить человека, перебивает вопрос или механически произносит длинный скрипт, время до оплаты иногда сокращается, но число ошибок и отказов растёт.

Полезнее разделить три момента.

Первый — признание присутствия. Гость получает сигнал, что его заметили. Это должно происходить быстро, обычно в первые несколько секунд после входа, если сотрудник физически видит человека.

Второй — помощь с выбором. Она нужна не всем. Гостю, который ежедневно берёт один и тот же американо, не стоит устраивать презентацию ассортимента. Человеку, который впервые зашёл и внимательно читает меню, можно дать короткий ориентир.

Третий — принятие заказа. Здесь важны точность и ясность: размер, температура, добавки, формат «с собой» или «в зале».

Марина в начале смены говорила каждому:

«Что будете заказывать?»

Фраза кажется нейтральной, но для неподготовленного гостя звучит как требование немедленно принять решение. После короткого наблюдения Марина стала использовать разные входы.

Для уверенного гостя:

«Доброе утро. Принимаю ваш заказ».

Для человека, который смотрит на меню:

«Если выбираете, могу быстро сориентировать: кофе с собой готовим быстрее всего, к нему есть свежая выпечка».

Для гостя, который торопится:

«Вам с собой? Подскажу самые быстрые варианты».

Для постоянного гостя:

«Как обычно или сегодня что-то другое?»

Последняя реплика полезна только при настоящей памяти и уверенности. Если сотрудник путает заказы, лучше сказать: «Доброе утро. Что приготовить?» Попытка показать знакомство, которого нет, выглядит не как забота, а как небрежность.

Скрипт — это не текст, который нужно произносить без изменений. Это опорная последовательность: увидеть, обозначить, сориентировать, уточнить. Он нужен, чтобы качество не зависело от настроения и личной смелости сотрудника.

В одной смене Марина предлагала выпечку почти к каждому напитку, а Павел вообще о ней не упоминал. При этом позиция имела хороший вклад и не тормозила выдачу: круассан уже находился в витрине. Анна не попросила «продавать активнее». Вместо этого команда договорилась о нейтральной формулировке:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.