



# فُن إدارة المقاهي

كولن هارمن



قالوا عن هذا الكتاب

«يُلقي كولن هارمن نظرة عملية على الجانب التجاري من المفاهي وكيفية الحفاظ على خُلم المقيهي منتجًا ومربحًا».

- «فايف سينسز كوفي»، أستراليا

«يُعدُّ «فن إدارة المفاهي»، وهو مستمد من تجربة شخصية، سردًا صادقًا بشكل مذهل للواقع اليومي لإدارة مقيهي ناجح. تلزم قراءة هذا الكتاب لمن هم داخل الأعمال التجارية للمفاهي أو من يفكرون في الانضمام إليها».

- «سكوير مايل كوفي روسترز»، المملكة المتحدة

«الدروس، والقصص، والإرشادات الواردة في هذا الكتاب المليء بالرسوم الإيضاحية تُقدِّم فهمًا فريدًا وصادقًا للحقائق اليومية لما يراه كثير من الناس على أنه وظيفة أحلامهم».

- «كوفي تيبيل ماجز»، ألمانيا

«إذا كنت لا تحب القهوة أو لا تحلم بفتح مقيهي فلماذا تقرأ هذا الكتاب؟ لأنه كتاب رائع في إدارة الأعمال التجارية!».

- «أيرش تيك نيوز»، أيرلندا

«إن «فن إدارة المفاهي» مكتوب ليس فقط للأشخاص الذين يرغبون في إدارة مفاهيهم، ولكن أيضًا لمن يديرونها بالفعل. تُعدُّ عملية إدارة نشاط تجاري شيئًا موحشًا، والمؤلف كولن هارمن يعلم من التجربة أن أصعب وقت لطلب النصيحة غالبًا ما يكون الوقت الذي تحتاج فيه بشدة إلى النصيحة».

- «التيرناتيف بروينج»، أستراليا

«مليء بالنصائح العملية... إذا كانت ملكية مقيهي جزءًا من خطة أحلامك أو في مستقبلك القريب، فاقرا هذا الكتاب».

- «هيل سيتي روسترز»، الولايات المتحدة الأمريكية

«قراءة إجبارية لأي شخص يفكر في فتح مقيهي. انس ما قلته للتو... عليك قراءة هذا الكتاب حتى لو كنت تدير مقيهي بالفعل».

- «ستيتش كوفي»، أستراليا



# فن إدارة المقاهي

كولن هارمن

ترجمه عن الإنجليزية  
محمد الداخني





fogcoffeestore.com  
twitter.com/fogcoffeesa  
instagram.com/fogcoffeesa



alkarmabooks.com  
facebook.com/alkarmabooks  
twitter.com/alkarmabooks  
instagram.com/alkarmabooks

نشر هذا الكتاب بالاشتراك بين دار الكرمة و Fog Coffee

الطبعة الأولى: ٢٠٢٣

حقوق النشر © دار الكرمة ٢٠٢٣

العنوان الأصلي:

What I Know About Running Coffee Shops

Copyright © 2017 Colin Harmon

الحقوق الفكرية للمؤلف محفوظة

حقوق الترجمة © محمد الداخني

تتمسك الكرمة بحقوق الملكية الفكرية، فاحترام الملكية الفكرية يدعم الإبداع ويعزز الإنتاج الثقافي. نشكركم لشراءكم نسخة أصلية من هذا الكتاب، ولامتناعكم عن استخدام أو إعادة طباعة أي جزء منه بأي طريقة من دون الحصول على موافقة خطية من الناشر، لأنكم بذلك تدعمون المؤلفين وتسمحون للكرمة بالاستمرار في نشر الكتب التي تعجبكم.

فن إدارة المقاهي / كولن هارمن؛ ترجمه عن الإنجليزية محمد الداخني - القاهرة: الكرمة للنشر، ٢٠٢٣.

تدمك: 9789778648041

١- التنمية البشرية.

٢- إدارة الأعمال - المقاهي.

أ- الداخني، محمد (مترجم).

ب- العنوان.

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية: ٢٩٠٢٤ / ٢٠٢٢

تصميم الغلاف والتنسيق الداخلي: أحمد عاطف مجاهد

إلى أوثيين، مُدحرج الصخرة

[المحتويات](#)

[مقدمة](#)

[مقاهي](#)

[الأشياء الأولى أولاً: احصل على وظيفة](#)

[المنى](#)

[اختيار موقع](#)

[ما الذي تبحث عنه؟](#)

[فكرة نشاط تجاري عظيمة مقابل نموذج نشاط تجاري عظيم](#)

[كن كبيراً أو صغيراً](#)

[الإقبال](#)

[الأشياء الصغيرة](#)

[مكان العمل](#)

[ما الذي يجب أن تسأل الخبراء عنه؟](#)

[البناء والمقاولة](#)

[القرار النهائي](#)

[المقهى](#)

[الأساسيات](#)

[بناء تجارة](#)

[الخدمة: استثمار لا يكلف شيئاً](#)

[قاعدة «الأرنب النازف»: سير العمل، والكفاءة، والإدراك](#)

[كن بوجهين](#)

[بيع أكياس قهوة بالتجزئة](#)

[بطاقات الولاء](#)

[سائقو التوصيل](#)

[أمان لا يكلف سوى ٥٠ سنتاً](#)

[الطاولات والكراسي](#)

[الحمّامات](#)

[مناديل الأطباق وصراعات أخرى مستمرة](#)

[القهوة](#)

[القهوة، باختصار](#)

[الحليب يُبطنك](#)

[أهمية الماء](#)

[مشروب بأي اسم آخر](#)

[المعرفة - القهوة - المعدات](#)

[ساخن جداً](#)

اجعل أسوأ كواب أفضل

الموظفون

كيف توظف الناس؟

الاستمرارية أرخص استراتيجيات توظيفية

الثقافة

الثقافة تتفوق على مراقبة الجودة

الطبيعة الارتباطية للطف

الاحترام

لا تتحدث بالسوء عن منافسك

«صارم» مقابل «عدواني»

لا تتأخر بساعات العمل الطويلة

رسالة البريد الإلكتروني لم تحل جدلاً قط

العائلة والأصدقاء

وسائل التواصل الاجتماعي

كلنا حثالة تسويق

رجالان وزجاجة حليب

استمتع

الأرقام

القهوة كمنتج مرتفع الهامش

فهم الهوامش

توازن تكلفة الموظفين

المتابعة

لم أكتب هذا الكتاب فقط لأولئك الذين يرغبون في إدارة مقاهيهم، ولكن، أيضًا، لأولئك الذين يُدبرون مقاهيهم بالفعل. إن إدارة نشاط تجاري عملية موحشة، وأعرف من التجربة أن أصعب وقت لطلب النصيحة غالبًا ما يكون في أشد أوقات الحاجة إليها. كلّي أمل أن تجد، بغض النظر عن المرحلة التي وصلت إليها في رحلتك، شيئًا قيمًا في الانتصارات، والكوارث، والدروس كافة، الموجودة في الفصول التالية.

كلّي أمل، أيضًا، أن يجد هذا الكتاب طريقه إلى أيدي أولئك الذين ليس لديهم أي نية على الإطلاق لإدارة مقهى، ولكنهم مهتمون فقط بالعملات التي ينطوي عليها ذلك. لطالما فتنتني الكتب التي تتناول مهنة الناس، سواء كانوا متسلقين، أو مصرفيين، أو طهاة، أو لاعبي كرة قدم. تُعدُّ تفاصيل كيفية قيامهم بعملهم اليومي شيئًا أستمد منه الإلهام والحافز بشكل منتظم، بغض النظر عن مدى اختلاف وظيفتي عن وظائفهم. طوال مدة الكتابة، ظل الجمهور الواسع في ذهني، وإذا استطاع هذا الكتاب أن يجتذب انتباه من هم ضمن مجتمع المقاهي ومن هم خارجه، فسوف يكون ناجحًا، بالنسبة إليّ، بغض النظر عن مبيعاته.

عادةً ما ألتقي ثلاثة أو أربعة أشخاص في الأسبوع يتطلعون إلى فتح مقهى، وعادةً ما تكون المحادثة غريبة جدًا. لم يسبق للعديد ممن التقيت بهم إدارة نشاط تجاري، وليس لديهم خبرة بالمقاهي، لكنهم أصبحوا مضمّنين على ترك وظائفهم الحالية وفتح مقاهيهم. من الصعب جدًا أن تكون ناجحًا في مجال الضيافة - وتحقيق ذلك من دون أي خبرة يجعل الأمر أقرب إلى المستحيل - لكنّ هناك شيء ما حول القهوة يجتذب الناس.

رأيتُ واقع إدارة مقهى يتحوّل من حلم إلى كابوس، في مناسبات عديدة، ويمكن أن يترك ذلك المرء محطّمًا، ومرهقًا، ومن دون أي خيارات. إنها صناعة متقلّبة يصعب فيها أن تظل ملائمًا، وهناك دائمًا مزيد من الأشخاص الذين يصفقون لتجربتها إذا لم تنجح الأمور معك.

كان العنوان الأصلي لهذا الكتاب هو «كيف تُدير مقهى؟»، لكنني لم أقتنع به قطّ، ولذلك غيرته إلى العنوان الذي تراه على الغلاف الأمامي. أردت، بدلًا من ذلك، أن أكتب عن آرائي، وخبراتي الشخصية، والمعايير التي أستخدمها في العمل، إلى جانب ما أشعر بأنها المعايير الأكثر موضوعية التي يمكن أن يتفق عليها معظمنا. إنها وظيفة تعلّمني شيئًا جديدًا كل يوم، ولذلك أشعر براحة أكبر ليس في أن أخبرك عن كيفية قيامك بعملك، ولكن، بدلًا من ذلك، عما أعرفه عن قيامي بعملي.

في بعض الأحيان، بدت عملية كتابة هذا الكتاب وكأنها اعتراف، وعندما عدتُ إلى السجلات، ورسائل البريد الإلكتروني، ومشاركات المدونات القديمة لأستعيد جبل أفكارٍ، غالبًا ما كان ذلك تجربة حزينة جدًا، بالنسبة إليّ. على الرغم من أن مشروع «ثرّي إف إي كوفي»، قد نما الآن وأصبح علامة تجارية مشهورة عالميًا للقهوة، فإن النظر إلى الأيام الأولى، وكيف كانت صعبة، بالنسبة إليّ، وعائلتي، وأصدقائي، كان تمرينًا صعبًا ومؤلمًا تضمّن الاعتراف بكثير من الحقائق المرّة.

ومع ذلك، على الرغم من كل هذا، فإن العمل في مجال المقاهي يُعدُّ طريقة رائعة لكسب الرزق. الجانب الاجتماعي للوظيفة مذهل، ومقابلة مجموعة متنوعة من الأشخاص بشكل يومي شيء يجعلني أشعر حقًا بالامتنان. غالبًا ما نقول إننا على بُعد عميل واحد فقط من حل أي مشكلة، لأنه يوجد دائمًا محترف واحد على الأقل في أي تخصص يشرب القهوة في مقهانا.

أشعر بأنني محظوظ للغاية كوني وصلت إلى ما وصلت إليه، وأحاول ألا أستخفّ بالأمر. عندما أستعيد أحداث الماضي، يمكنني أن أرى كيف تقاديت، في كثير من الأحيان، كارثة من دون علمي، ولذلك، إذا استطاع ولو عدد قليل من الأشخاص الاستفادة من نصيحتي، فأنا سعيد جدًا لأنني شاركتها.

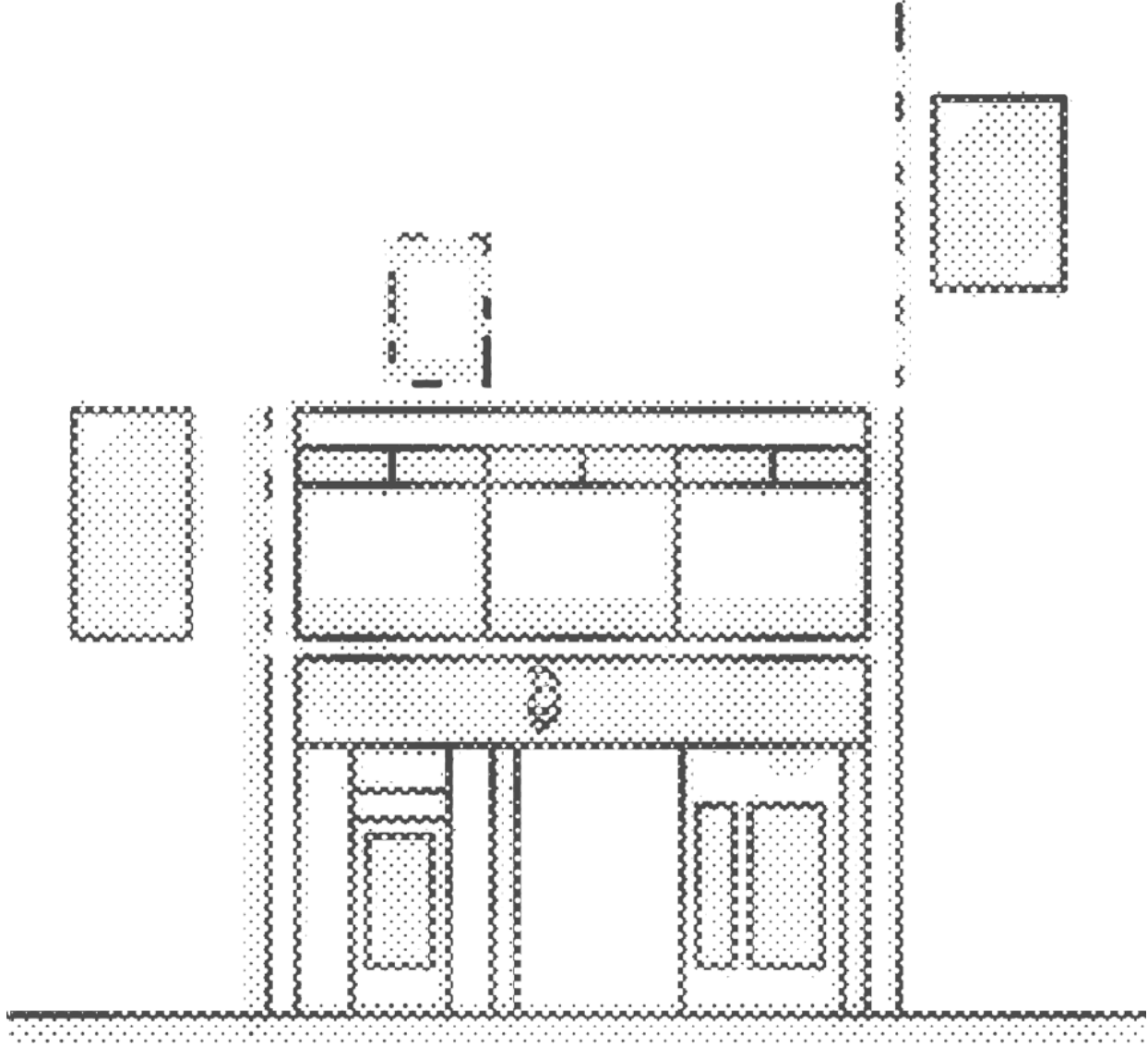
آخر شيء أود فعله بهذا الكتاب هو تحذير الناس من إدارة المقاهي، لكنني، بالطبع، أشجع الناس على تكوين فكرة واقعية عما يستلزمه الأمر. شخصيًا، ما كنت لأستبدل بوظيفتي أي وظيفة أخرى، لكنني على دراية، أيضًا، بأن تجربتي في إدارة المقاهي كان من الممكن أن تسلك طريقًا مختلفة تمامًا.

أصبح «الفشل» شائعًا جدًا هذه الأيام بين معلّمي إدارة الأعمال بإعتباره أفضل طريق لتعلّم إدارة الأعمال. أصبح يُنظر إلى الفشل في العمل على أنه طقس عبور، وشيء يجب ارتدّاه كعلامة شرف، وإلى حدّ كبير يمكنني فهم فوائد التعلّم من الأخطاء. ومع ذلك، يمكنني أن أخبرك، الآن، أن الشيء الوحيد الأفضل من الفشل، فيما ينبغي على صاحب نشاط تجاري تحقيقه، هو النجاح. إذا تمكنت من النجاح في المرة الأولى، وتخطيت درس الحياة الذي يوفره لك الفشل، فافعل ذلك بنسبة ١٠٠٪ من الوقت.

يُعدُّ العمل في مجال القهوة ممتعًا بشكل لا يصدق، وأنا ممتن لأن الحال انتهت بي إليه. إنها صناعة تحظى بطبيعة نابضة بالحياة، وتقدمية، وشاملة، يمكن للكثير من الصناعات التعلّم منها، ويكمن جوهرها في هدف واحد بسيط: الضيافة.

كولن هارمن

٨/١٢/٢٠١٦



## مقهى رقم ١: بهو «تويست بيير»

كان هذا أول مقهى افتتحناه، في ٥ ديسمبر ٢٠٠٩، في بهو ملهى ليلي يُدعى «تويست بيير»، في شارع ميدل آبي في دبلن. لم تزد المساحة على ٢٠ مترًا مربعًا، واتسعت، في أحسن الأحوال، لنحو ١٢ شخصًا، على الرغم من أن قدرتي على خدمة أكثر من ثلاثة عملاء في وقت واحد كانت موضع شك.

كانت الطاولات كلها على عجلات، وسمح لنا هذا بصف كل شيء بعيدًا في الليل. وكنا ندخل آلة «الإسبريسو» نفسها في خزانة، وننقل الطاولات والكراسي كافة إلى مكان آخر لإفساح المجال، أربع ليالٍ في الأسبوع، لـ ٦٠٠ مرتاد شاب للنادي الليلي. غالبًا ما كنا نأتي في الصباح ونجد، بشكل متناثر في أنحاء المكان كافة، زجاجًا مكسورًا، ومشروبات منسكبة، وأعقاب سجائر، وزوجًا غريبًا من الملابس الداخلية.

كنت عادة ما أسير هذا المقهى بنفسني، لكن كان لديّ موظفون بدوام جزئي للمساعدة. في ذروة قدراته، كان المقهى يقدم قرابة ١٥٠ كوبًا يوميًا، لكنه لم يكن قَطُّ عملاً مجديًا أو حتى قادرًا على توفير أكثر من موظف واحد في وقت واحد. غالبًا ما كان الناس يشيرون إلى أن المقهى لن ينجح أبدًا، وعلى الرغم من أنني وافقتهم الرأي، فإنني كنت أعلم أنني أفعل الشيء الصحيح. لم يكن تحقيق الربح هنا هدفي الأساسي (لم يكن لديّ أي خيار في هذا الشأن)، وإنما كنت أختبر السوق في دبلن التي، حتى تلك اللحظة،

كان تعرضها للقهوة المتخصصة محدودًا للغاية. كنت مصممًا، أيضًا، على بناء سمعة بأن المكان يقدم كوب قهوة له معايير عالية الجودة، وخدمة رائعة، وبناء علامة تجارية قوية، وإن كانت صغيرة، على تلك السمعة.

مقهى رقم ٢: «ذي تويستد بيري»

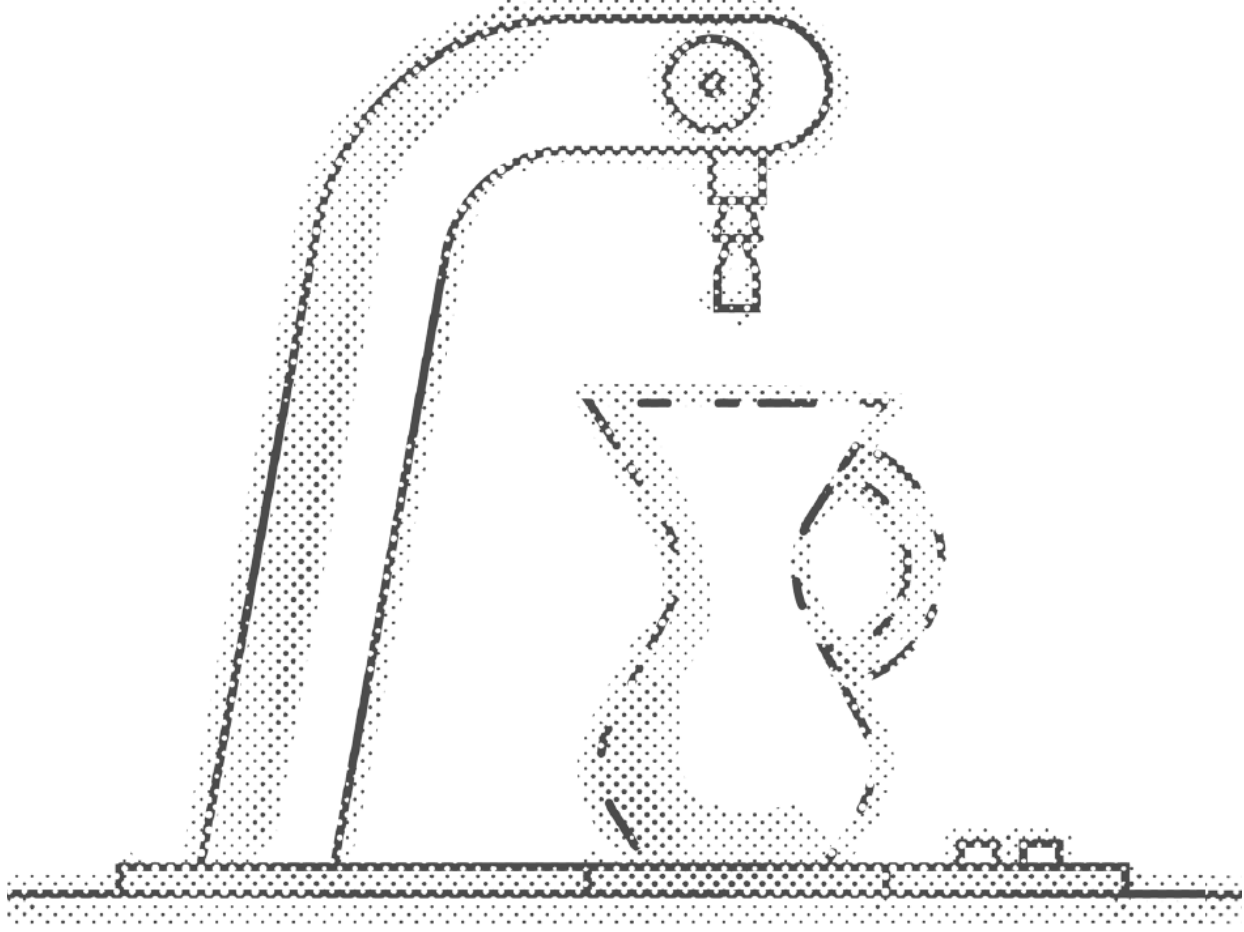
في مايو ٢٠١٠، اتخذنا قرارًا بنقل المقهى عبر أبواب البهو إلى البار الأكبر في ملهى «تويستد بيري». كانت مساحة البار أكبر بكثير، واحتوى على حُجيرات كبيرة مريحة، وغسالة أطباق، وإمكانية الوصول إلى مرافق أفضل بكثير (بما في ذلك حمام!). بدت المساحة في البداية فارغة تمامًا، كأننا رزقنا فجأة بمساحة كبيرة جدًا، لكن، مع مرور الوقت، بدأت تجتذب مزيدًا من الأشخاص، وبدأت قاعدة الأعمال والموظفين في النمو.

حينها بدأنا، أخيرًا، في أن نصبح مشروعًا مجديًا، وسُرعان ما بدأنا البيع بالجملة من خلال شركتي مع ستيف لايتون في شركة «هاز بين». بدأنا، أيضًا، في تنظيم فصول دراسية، وعقد فعاليات، وبناء مجتمع حول «ثري إف إي».

لم يكن المكان خاليًا من التحديات، ولن أنسى أبدًا اليوم الذي وطئت فيه الأقدام «غلايتنا التي بلغت قيمتها ٣.٠٠٠ يورو» ورقصت حولها خلال ليلة طلابية مخزية استضافها «تويستد بيري» باسم «مستر جونز».

بالطبع، أيام السبت كانت المفضلة بالنسبة إليّ في هذا البار الخلفي، حيث كان هناك، في كثير من الأحيان، وفي الوقت نفسه، مكتبة، ومصنفو شعر، ومتجر ملابس، وقراءات شعرية. ومن خلال نظام الصوت المتاح لدينا، عملنا على رفع النغمات والغناء أثناء تقديم القهوة إلى طوابير المتسوقين الطويلة. لم يكن هناك شيء مثل مقهانا حقًا في أي مكان آخر في دبلن.

أغلقتنا هذا المقهى في يناير ٢٠١٣، بعد أن بدأ مكاننا التالي في الإقلاع بالفعل، وعرفنا أن منشأة تحميص قد ظهرت في الأفق. بعث المُعدّات كافة إلى توم ستافورد، الذي كان يديرها لصالحه في ذلك الوقت، ومنذ ذلك الحين واصل تطوير النشاط التجاري إلى أشياء أكبر وأفضل مثل «فايس كوفي»، الذي لا يزال أحد أماكني المفضلة لتناول القهوة.



مقهى رقم ٣: «جراند كنال لوار»

في سبتمبر ٢٠١١، فتحنا أبوابنا في شارع جراند كنال لوار، فيما كان يُعدُّ في ذلك الوقت جزءاً غريباً جداً من المدينة. عرف الجميع أين كان شارع بيرس، و عرف الجميع أين كان شارع ماونت، لكن هذا الشارع، الذي مرَّ بالموازاة بينهما، كان بمثابة مدينة أشباح.

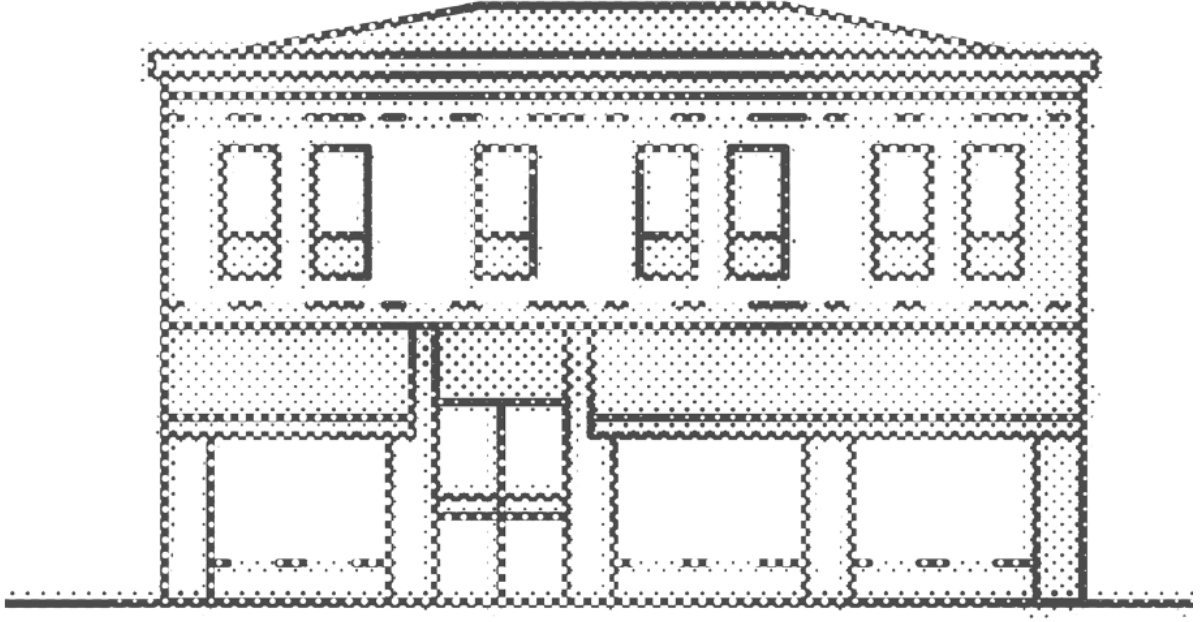
شكل المبنى غريب، وقادني افتتاحني بالوحدات التي تسكن زوايا الشوارع إلى الوحدة الوحيدة التي أمكنني تحمُّل تكلفتها، والتي بالكاد لُبَّت معايير مبنى يسكن زاوية شارع للوحدة واجهة رائعة، لكن حجمها يتناقض بغرابة في الخلف، وتحتوي على عمودين يقطعان تدفق المكان. المطبخ الموجود في الطابق السفلي بحجم المقهى نفسه، وفي الحقيقة، على الأرجح، كبير جداً، ولكنه غير مفيد لأي شيء آخر. والمكتب الموجود في الطابق العلوي هو المكان الذي نمِّينا فيه تدريبنا وأعمال البيع بالجملة، ويشغله اليوم مكثبي وكروسي دوَّار.

على الرغم من أننا بدأنا ببطء، فإني شعرت دائماً بأن الشارع ممر مهم للأشخاص المتجهين إلى المدينة، وكانت هناك كثلة حرجة من المكاتب الصغيرة والسكان المحليين. كما أنه احتل نقطة التقاء يمكن الوصول إليها للأشخاص الموجودين في المدينة، مع وجود كثير من الأماكن المتاحة لركن السيارات على مقربة منه.

على مدى الأعوام القليلة التالية، نما المشروع وأصبح الشارع أكثر شهرة وصيِّباً. على بُعد مجموعة أو مجموعتي بنايات من المحل، ترى الآن مقرات رئيسية لشركات مثل «فيسبوك»، و«سترايب»، و«جوجل»، و«تويتر»، و«لينكد إن»، على سبيل المثال لا الحصر، واجتذبت المنطقة منذ ذلك الحين عديداً من المقاهي، والبارات، والمطاعم.

في الأعوام الأولى، كان بإمكان شخصين تسيير المقهى بسهولة في معظم الأيام، لكن في يوم حافل في الوقت الحاضر، من الممكن أن يعمل ما يصل إلى عشرة أشخاص بين المطبخ والمقهى. نقدم ما يقرب من ٥٠٠ كوب قهوة في معظم الأيام المزدحمة، ويتزايد الرقم عامًا بعد عام منذ أن بدأنا.

أصبح جراند كنال لوار شارعًا مزدحمًا وننظر إليه على أنه بيتنا الآن. أمل أن يكون لدينا دائمًا وجود في هذا الشارع، وأنا فخور بما حققناه من زاوية صغيرة غريبة في جراند كنال.



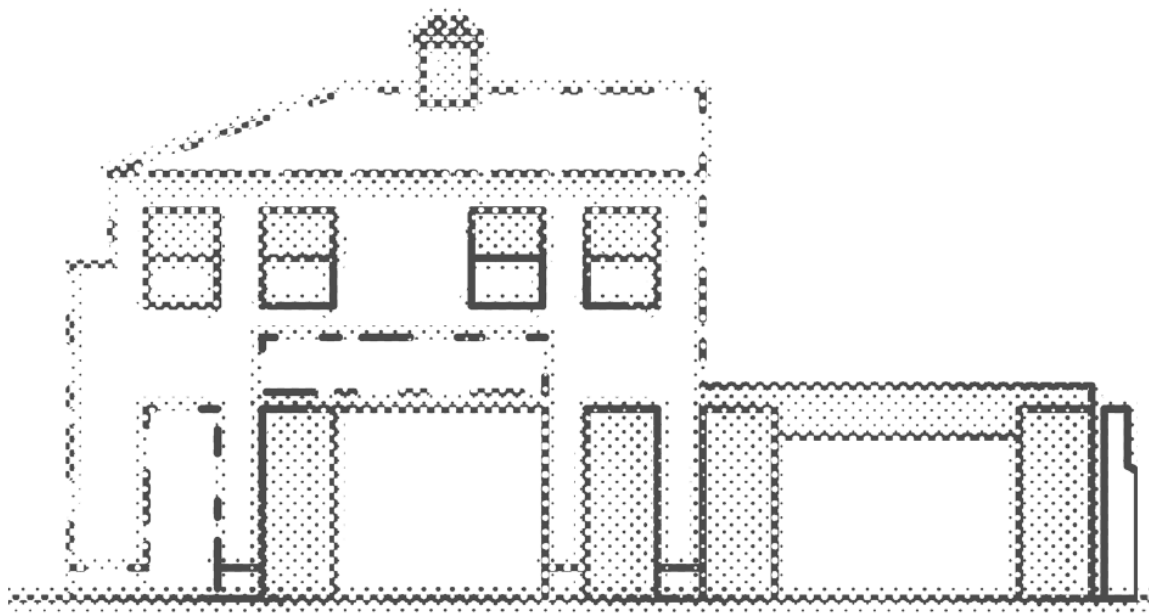
مقهى رقم ٤: «ساسكس تراس»

بايحاء من بارات «الإسبريسو» التي رأيتها في إيطاليا وأستراليا، ذهبت للبحث عن موقع لمقهى صغير يبيع القهوة بالتجزئة ويركز على الطلبات الخارجية. على الرغم من أنني بدأت بالنظر نحو وسط المدينة المزدحم، فإنني صادفت، أخيرًا، مرآبًا قديمًا للسيارات في بقعة مورقة على أطراف وسط المدينة، على بعد عدد قليل من الجسور عبر القناة من متجرنا الآخر.

تحتوي المساحة الآن على بار «إسبريسو»، ومساحة لبيع حبوب القهوة بالتجزئة، وألتي تحضير، وغير ذلك من أدوات صنع القهوة، بالإضافة إلى صالة عرض للعديد من آلات ومطاحن «الإسبريسو» التي نبيعها الآن.

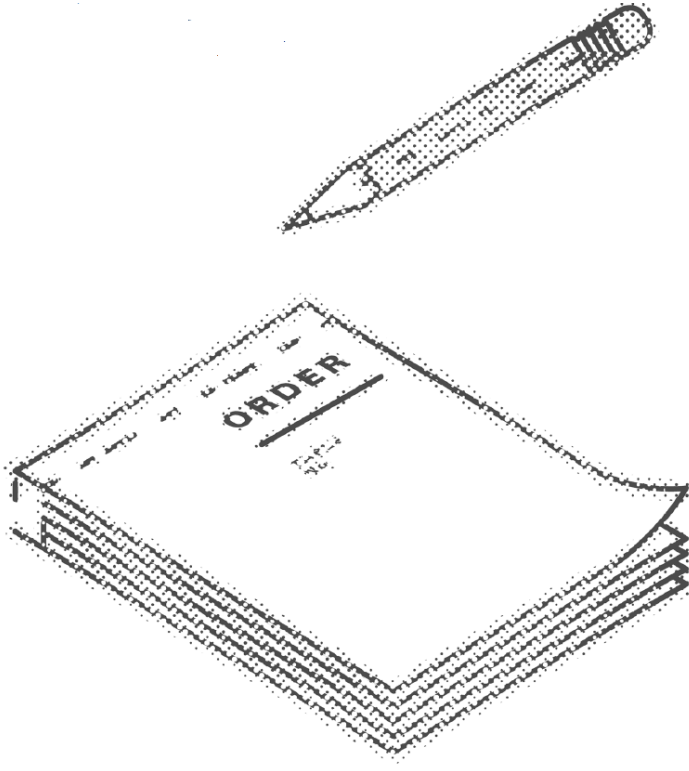
كوّن المقهى زبائن مخلصين، وعلى الرغم من أن حجم مبيعاته لن يكون أبدًا بحجم مبيعات متجرنا الآخر، فإنه في الواقع قد يحقق القدر نفسه من الأرباح بالنظر إلى مدى بساطة تشغيله. إنه، أيضًا، بمثابة مساحة لنا للعب، والتجريب، والاختبار حتى نتمكن من الاستمرار في تحسين جودة ما نفعله.

يُطلق على جميع المقاهي اسم «ثري إف إي»، وذلك لتسهيل الرجوع إليها، وغالبًا ما يُشار إليها من خلال عناوينها، مقهى شارع جراند كنال، وما إلى ذلك.



الأشياء الأولى أولاً:

احصل على وظيفة



فور أن أنهيت درجتي الجامعية، بدأت العمل في قطاع الخدمات المالية. وعلى وجه التحديد، عملت في صناديق الاستثمار. ولأنها كانت وظيفة آمنة ومستقرة، عرفت منذ وقت مبكر جدًا أنها ليست مناسبة لي. في حين علق ببقية زملائي في جداول البيانات وتقارير «الفائنانشيل تايمز» وبرامج «بلومبرج ترمينال»، كافحت لألزم نفسي بوظيفة لم يكن لدي أي شغف بها.

كان ذلك في عام ٢٠٠٧، وكانت أيرلندا في ذلك الوقت لا تزال في خضم طفرة اقتصادية غير مسبوق، وكان قطاع الخدمات المالية في صميم هذه الطفرة. على عكس الأجيال السابقة، بالنسبة إلى عديد من الأيرلنديين الذين هم من فئتي العمرية - خصوصًا أولئك الذين ينحدرون من خلفيات تنتمي إلى الطبقة الوسطى - أصبح قضاء «عام في الخارج» للسفر في أستراليا، أو جنوب شرق آسيا، أو أمريكا الجنوبية خيارًا عمليًا للغاية، بل أمرًا شائعًا. عندما عاد أولئك الذين سافروا إلى الخارج، في نهاية المطاف، إلى ديارهم في أيرلندا، رُحِبَ بهم في كثير من الأحيان أرباب أعمالهم بأذرع مفتوحة، وأحيانًا بشروط أفضل مع الشركة التي سمحت لهم بالمغادرة في المقام الأول. إلى هذا الحد كان الطلب على القوى العاملة الماهرة قويًا.

على الرغم من أن فرصة السفر بدت مغرية في ذلك الوقت، فإنني ترددت في ترك وظيفة لم أحبها كثيرًا للسفر إلى الخارج لمدة عام، لأنني كنت أعرف أنني سأضطر إلى العودة إلى المكان نفسه بعد عام. ومع ذلك، قررت قضاء عام في الخارج، لكن بدلًا من الذهاب إلى أستراليا أو آسيا، استثمرت هذا العام في العثور على شيء أحب أن أفعله.

عرفت في ذلك الوقت أن الأمر يتعلق بشيء له صلة بالطعام أو الشراب، لكن هذا كان كل ما عرفته. حلمت في كثير من الأحيان بإدارة مطعمي أو مقهي، لكنني لم أفعل أي شيء ملموس لتحقيق هذا الحلم. عندما نذهب أنا وزوجتي لقضاء عطلة، غالبًا ما كنا ننهي بمشاهدة زجاجة نبيذ أو قهوة، في مكان ما في شارع جانبي في بلدة أوروبية قديمة، وأنتهي عادة بتخييل «حصولي على مكاني الخاص ذات يوم».

اتخذت قرارًا بالانغماس حقًا في صناعة الضيافة، وأصبحت حقائق وضعي الجديد واضحة جدًا بسرعة كبيرة. واجهت، فجأة، أجرًا يقل عن نصف ما كنت أجنيه سابقًا. أي شغف، أو قدرة، أو دافع امتلاكته بداخلي لتحويل حلمي إلى حقيقة كان يجب أن يظهر في المقدمة في ذلك الوقت، أو، كما شعرت، لن أحصل على فرصة فتح مكاني.

استغرق الأمر عامين لمعرفة أي جزء من تلك الصناعة أرغب في العمل فيه، واستغرق الأمر أربعة أعوام أخرى قبل أن أبدأ في جني أجر يقترب حتى مما كنت قد تركته ورائي. ومع ذلك، بمجرد أن بدأت أفعل ما أردت فعله - إدارة مقهى - أحسست بالسعادة. بالتأكيد، كان علي أن أعمل لساعات أطول، وأربح أموالًا أقل بكثير، وأعاني بعض الهزائم الساحقة على طول الطريق، لكن بشكل عام كنت أكثر سعادة.

في هذه الأيام، عندما يأتي إليّ أشخاص مهتمون بفتح مقاهيهم، لكن لديهم خبرة قليلة أو معدومة في العمل في مجال الضيافة، فإن أول شيء أنصحهم به هو الذهاب والحصول على وظيفة في مقهى أو مطعم قبل أن يخاطروا بفتح مشروعهم. لسوء الحظ، تُقابل هذه النصيحة أحياناً بمظهر متعجب من قبل أولئك الذين يشعرون بأنهم فوق العمل في المقهى.

إذا كنت تخطط لتسيير مقهى، فإنك بحاجة إلى التعمّد على حقيقة أن الواقع يختلف كثيراً عن - وهو أقلّ بريقاً من - التصوّر. سيطلب منك، كل يوم، تادية مجموعة واسعة من مهمات يمكن أن تشمل أي شيء، من تنظيف المراحيض إلى إصلاح المقابس إلى سبائك الأحواض، وكل ما بينها.

إذا لم يكن لديك أي خبرة بالطعام والشراب، فلا تشعر بالإحباط. كنت محظوظاً بما يكفي لأنني عملت في عدد من المقاهي والمطاعم، في دبلن، عندما كنت أصغر سناً، لكن حقيقة، إنني لم أصنع قهوة في أي منها قد تشجعك.

أعود بذاكرتي إلى القرار الذي اتخذته للحصول على وظيفة في هذه الصناعة باعتباره القرار الأكثر أهمية من بين القرارات كافة التي اتخذتها في بدء نشاط تجاري في مجال القهوة. سمعت كثيراً من الأعداء حول سبب عدم بحث أصحاب المقاهي المحتملين عن وظيفة في الصناعة، ولذلك، سأدرجها وأنفذها عنراً تلو الآخر.

لا أسطيع تحمّل استقطاع راتني

إذا فتحت مكانك في النهاية، فمن المرجح أنك لن تحقق أرباحاً على الإطلاق أثناء مواجهة منحني التعلّم لإدارة نشاط تجاري. من المنطقي أكثر أن تتعلم ما يمكنك تعلمه من شخص آخر من دون كل الضغوط المرتبطة بإدارة مشروع خاص بك - وكذلك جعل هذا الشخص يدفع لك مقابل هذا الامتياز.

سأوظف أشخاصاً على دراية بالصناعة

يمكن تحقيق ذلك بنجاح. ومع ذلك، إذا كانت لديك ميزانية صغيرة بين يديك، فسيكون الأمر أكثر صعوبة مما يبدو. إن دفع المال لنفسك يُعدّ شيئاً مضجراً، وسيكون العثور على أشخاص متحمسين لمشروعك، مثلما أنت متحمس له، أمراً صعباً للغاية. رأيت، أيضاً، مناسبات يُحتجز فيها مالكو أعمال تجارية فدية من قبل أفراد «طاقم العمل الأساسي» الذين يعرفون أن العمل لا يمكن أن يستمر من دونهم. في بعض الأحيان، يضطر الناس إلى التخلي عن حصصهم في أعمالهم في وقت مبكر، لأنهم لا يستطيعون دفع رواتب الأشخاص المهرة الذين يحتاجون إليهم، وهذه، في أحسن الأحوال، عملية فوضوية. إذا كانت لديك الخبرة والمهارة، فسيكون من الأسهل عليك تدريب الموظفين المحتملين، وتحفيزهم، والعمل معهم.

أنا أكبر كثيراً من أن أحصل على وظيفة في مقهى

كثير من الأشخاص الذين يأتون إليّ بحثاً عن نصائح حول كيفية فتح مقهى هم في منتصف الثلاثينيات من عمرهم وقد نجحوا في مجال آخر. يرفضون عادة فكرة أنه يجب عليهم الحصول على وظيفة في مقهى لكسب بعض الخبرة، لأنهم يرون أن ذلك عمل يؤديه الطلاب والشباب. الشيء الغريب أنهم يعتزمون تماماً العمل في مقاهم إذا أطلق أو عندما يُطلق، لكنهم يرون هذا العمل أكثر بريقاً، في حين أنه في الواقع نوع العمل نفسه تماماً الذي يؤديه المرء في مقهى شخص آخر. من المهم، أيضاً، أن تضع في اعتبارك أنك ستكون في الواقع أكبر سناً مما أنت عليه الآن بحلول الوقت الذي ينطلق فيه مشروعك بقوة، إذا نجحت.

لا أريد أن أعمل في هذه الصناعة

نعم، سمعت هذا. ربما يبدو الأمر أكثر سخافة عند كتابته، لكنني أجريت عديداً من المحادثات مع أشخاص يرفضون الحصول على وظيفة في مجال الضيافة لأنهم، حسناً، لا يريدون ذلك. إذا لم تكن فكرة العمل في هذه الصناعة تعجبك، فلم تفتح مقهى؟ قد يبدو هذا السؤال مبتذلاً بعض الشيء، لكنه خطير للغاية. رأيت كثيراً من الناس يقعون في حب فكرة امتلاك مقاهم، لكن بمجرد أن بدأ الأمر يأخذ شكل عمل يومي في مكان، أدركوا أنهم يكرهون ذلك. هل أنت ذلك الشخص؟

ما مدى صعوبة الأمر؟

لسوء الحظ، يمكن أن يكون الأمر صعباً للغاية. كثير من الأشخاص لديهم أموال أكثر، وخبرة أكثر، وموهبة أكثر، ومهارة أكثر منك، أو منّي، وفشلت مشاريعهم. يجب أن تمنح نفسك كل فرصة ممكنة للنجاح، وسيضمن الحصول على بعض الخبرة أن تعرف ما تقوله بحلول الوقت الذي تلتقي فيه بعميلك الأول. لا يستغرق الناس وقتاً طويلاً ليقرروا ما إذا كانوا سيعودون إلى مقهائكم أم لا.

ما الذي يمكنك تعلمه فعلياً؟

حسناً، يمكنك فعلاً تعلم الكثير. كانت وظيفتي الأولى في «ماكدونالدز» شارع جرافتون، في دبلن، وهو أمر يجعل بعض الناس يضحكون ضحكاً مكبوتاً عندما أخبرهم به. في ذلك الوقت، كان المطعم الأكثر ازدحاماً في البلاد إلى حد بعيد، وكان آلة رانعة كنت بدوري ترساً صغيراً بها. في الحقيقة، تعلمت من العمل هناك أكثر مما تعلمت في أي مكان آخر، وأكد عندي أهمية أن أكون منظماً وأن أخطط لكل الإحتمالات. الحيل، والتقنيات، والأساليب الصغيرة التي التقطتها من كل البارات، والمقاهي، والمطاعم التي عملت فيها، على مر الأعوام، مهدت السبيل إلى الطريقة التي أدير بها عملي اليوم.

إذا لم يشعر أي من هذه الأسئلة بأنه يجب عليك أن تتولى المبادرة، فإنني أريدك أن تفكر في دور التسويق في كل هذا. سيجبرك اتخاذ خطوة العمل في مقهى على البدء في اتخاذ خطوات فعلية بكل الطرق الإيجابية التي تحتاج إليها.

شريكى التجاري في «ثري إف إي»، ستيف لايتون، هو محمّص القهوة الشهير عالمياً الذي يقف وراء شركة «هاز بين كوفي» في المملكة المتحدة. كانت «هاز بين» إحدى القوى الدافعة لحركة القهوة المتخصصة في بريطانيا وأحاء أوروبا كافة، وتدير، أيضاً، خدمة أشترلك قهوة رانعة تسمى «إن ماي مج». محمّص ستيف القهوة لأبطال تحضير وتقديم القهوة في أنحاء العالم كافة، وحصل على بعض أفضل أنواع القهوة التي خضرت على الإطلاق من أكثر المنتجين تقانياً، وهو سلطة صناعية في أي جانب من جوانب القهوة يمكنك التفكير فيه تقريباً.

ومع ذلك، فإن ما لا يدركه معظم الناس بشأن ستيف هو أن أول مغامرة له في مجال القهوة كانت بمقهى صغير، في ممر قبالة شارع خلفي في بلدة وست ميدلاندز الهادئة في ستافورد. تعلم ستيف، في وقت مبكر جداً، أن إدارة مقهى ليست الشيء المناسب له، لكن هذه التجربة كانت الخطوة الأولى في افتتاحه «هاز بين كوفي»، وقد أصبح أحد أنجح محمّصي القهوة المتخصصة في العالم.

كان للمحل الذي أداره عقد إيجار قصير واستثمار برأس مال صغير. وبمجرد انتهاء عقد الإيجار، أغلق محله، وبدأ عمله في التحميص، ولم ينظر إلى الوراء قط. لا يلزم أن تكون متهوراً لتتولى المبادرة، ولا أن ينجح الأمر بالضرورة، لكن ذلك سيمنحك أساساً ممتازاً لتأسيس مشروع القهوة الخاصة بك.

إذا انتهت بك الحال إلى كره الأمر، فستكون قد وفرت على نفسك كثيرًا من الوقت، والمال، والمشكلات. يتبادر إلى ذهني شخص قضى سنة أشهر في إدارة مقهى وأدرك أنه يكره ذلك لأن حقائق العمل اليومي بدأت تحبطه. لا يحدث ذلك كثيرًا، ولكنه يحدث. إذا تمكنت من تعلم هذا الدرس، والابتعاد عن الصناعة من دون أن تنفق ثروة وتغير حياتك بشكل لا يمكن إصلاحه، فهذا شيء إيجابي للغاية.





### اختيار موقع

ربما يكون هذا الجزء من عملية فتح مقهى هو الذي يمنع معظم الناس من فتح واحد، وهو، بالطبع، الجزء الذي أسأل عنه أكثر من غيره. بقدر ما تعلمت عن هذا الأمر، على مر الأعوام، لا تزال هذه هي المشكلة التي أجد أكبر صعوبة في تقديم النصح بشأنها. هناك، بالطبع، بعض الإرشادات التي سأستعرضها أدناه، لكن هناك دائماً عنصر من الحظ في فتح مقهى في موقع معين، ولن تفهم حقاً التفاصيل الداخلية والخارجية كافة لموقع حتى تفتح أبوابه.

أفضل نصيحة يُمكنني تقديمها إليك هي أن تكتب ورقة بمواصفات ما تبحث عنه. من شأن هذا أن يبيلور الأشياء في ذهنك. هل هو مكان كبير أم مكان صغير؟ هل تحتاج إلى مساحة لمكتب؟ هل تحتاج إلى مطبخ؟ تُعدُّ الإجابة عن هذه الأنواع من الأسئلة جزءاً مهماً للغاية في عملية العثور على موقع، لأنه لا يُمكنك البدء في البحث عن شيء ما حتى تعرف ما تبحث عنه.

كان أول مقهى لي عبارة عن مساحة بملهى ليلي استخدمتها خلال النهار. عندما كنت أبحث عن مكان آخر، أمكنني تخيل نفسي في مجموعة متنوعة من الأماكن المختلفة اعتماداً على ما هو متاح. إذا عثرت على مطعم كبير به مطبخ ضخم، شعرت أنه يمكنني التعامل مع ذلك. إذا عثرت على وحدة بيع بالتجزئة بها متنوع للوقوف فقط في منطقة مزدحمة، شعرت أنه يمكنني إدارة بار «إسبريسو» رائع للطلبات الخارجية. شعرت بأنني مُجهز ومستعد لإدارة عديد من أنواع الأنشطة التجارية، ولذلك، وضعت ثلاث أوراق مواصفات مختلفة وأعطيتها لثلاثة أسماء مختلفة.

المقهي ١	المقهي ٢	المقهي ٣	
٥	٢٠	٦٠	المقاعد
وسط المدينة	حضري	ضواح	الموقع
طعام جاهز	مطبخ صغير	مطبخ متكامل	الطعام
٣-٢	٦-٣	١٠-٦	طاقم العمل
٢٠,٠٠٠ يورو سنوياً	٤٠,٠٠٠ يورو سنوياً	٥٠,٠٠٠ يورو سنوياً	الإيجار
٣٠ مترًا مربعًا	٥٠ مترًا مربعًا	١٥٠ مترًا مربعًا	صالة المقهى
١٢,٠٠٠ يورو أسبوعيًا	٢٠,٠٠٠ يورو أسبوعيًا	٤٠,٠٠٠ يورو أسبوعيًا	العائد
٢٠,٠٠٠ يورو	٤٠,٠٠٠ يورو	١٠٠,٠٠٠ يورو	التجهيز
٦٠٠	٥٠٠	٤٠٠	الأكواب يوميًا
٤.٥٠ يورو	٩.٥٠ يورو	١٦.٥٠ يورو	متوسط الصرف

كان هناك بار «إسبريسو»، ومقهى صغير، ومقهى كبير. كانت جميعها مشاريع شعرت أنني أستطيع إدارتها، لكن تقسيمها إلى مواصفات منفصلة ووضع خطط عمل منفصلة ساعد في جعل الأمور أكثر وضوحًا في ذهني.

إذا فعلت الشيء نفسه، فقد تجد أنك في الواقع لا تُحب فكرة إدارة أحد هذه المشاريع الثلاثة، أو ربما تكتشف أنه ليس لديك الأموال أو الموارد اللازمة لتأدية ذلك. ما سيفعله ذلك هو جعل رؤيتك لنشاطك التجاري أقل تشويشًا على نحو غير متناه، وجعلك أكثر استعدادًا عندما يصبح الموقع متاحًا.

ما الذي تبحث عنه؟

أول شيء يجب عليك تأسيسه هو ما الذي تبحث عنه، بالضبط. يعتمد هذا على عوامل كثيرة، لكن يمكن عادةً اختصار الأمر إلى:

١. مجموعة المهارات

٢. الخبرة

٣. الأموال المتاحة

٤. فكرة المشروع

لا يقتصر المعياران الأولان عليك فقط، بل يجب أن يشملا الفريق الأوسع الذي صفتته، أو حتى ما يمكنك الوصول إليه. إذا كنت لا تعرف الكثير عن المطابخ، وليس لديك أي روابط كبيرة بالمهنة، فمن المحتمل أنك لن تبحث عن مقهى بمطبخ كبير، لأن تكلفة إعداد المساحة واستئجارها ستكون أعلى، ولن يكون لديك مجموعات المهارات المتاحة للاستفادة منه.

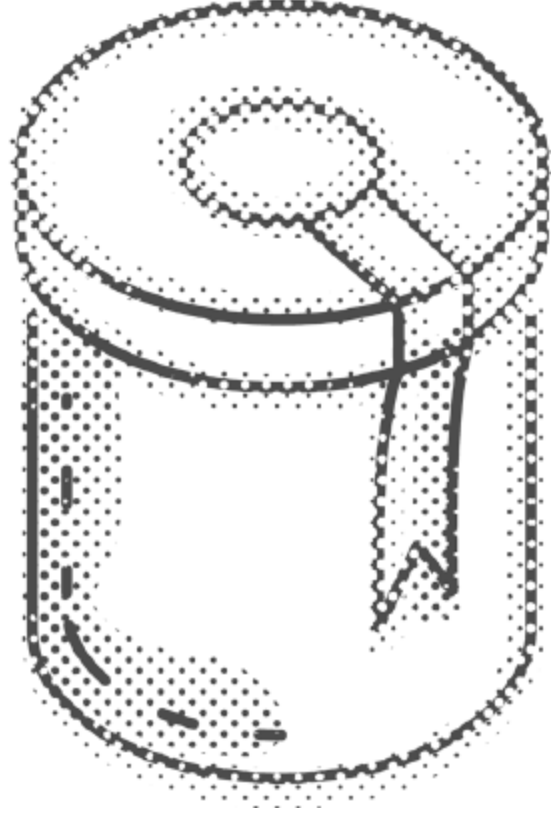
على الرغم من أنني كنت أملك عددًا من أعوام الخبرة عند عملي على افتتاح أول مقهى لي، فإني لم أكن واثقًا في نفسي بما يكفي لإدارة فريق من الموظفين، أو تسيير مطبخ، أو قيادة الجانب التجاري من الأشياء، ولذلك قررت أن محلا صغيرًا هو أفضل خيار يناسبني. في ذلك الوقت، وجدت الأمر محبطًا للغاية، لأن سقف ما يمكنني تحقيقه كان منخفضًا للغاية. عند النظر الآن إلى الأمر، أعتقد أن ذلك كان أفضل شيء بالنسبة إليّ، وقد أصبح هذا المحل فعليًا بيئة اختبار صغيرة، بالنسبة إليّ، لبناء مجموعة مهاراتي، وترسيخ ما أريد فعله، بالضبط، في السوق.



يمكن وضع تفاصيل مجموعة مهارتك وخبرتك جانبًا إلى حد كبير، إذا كان لديك كثير من المعيار الثالث، الأموال المتاحة، لكن ضع في اعتبارك ما ستدخل فيه. رأيت أشخاصًا لديهم أموال ضخمة متاحة لهم يهدرون مبالغ طائلة من المال على منحى التعلم الحاد الذي يأتي مع إدارة مساحة كبيرة قبل أن يعرفوا، في نهاية المطاف، الأمر بشكل صحيح. إذا كانت هذه الفكرة مناسبة لك، فتمسك بها، لكن بخلاف ذلك، قد يكون من الحكمة أن تغمس إصبعك في السوق فقط بوحدة أصغر تمنحك الوقت لفهم ما تفعله.

يجب أن يكون للمعيار النهائي، فكرة المشروع الأساسية، تأثير هائل على ما تختاره، لكن من المدهش كم مرة رأيت أشخاصًا يشرعون في نشاط تجاري يتعلق بالمقاهي يتجاهلون ذلك. من الأمثلة التي يمكنني تذكرها أن صديقًا أتى إليّ في عدة مناسبات للحصول على نصيحة بشأن مخبز أراد فتحه. كان مصرًا على وجود مقهى في المقدمة ومخبز بالجملة في الخلف. تبدو الفكرة رائعة، لكن عندما تفكر في نوع الموقع الذي تحتاج إليه لمخبز بالجملة والذي تحتاج إليه لمقهى مزدحم، يصبح من الصعب جدًا إرضاء الاثنين.

في النهاية، أصر على كليهما وانتهى به الأمر إلى الحصول على وحدة صناعية رخيصة خارج المدينة لتجارة الجملة، الأمر الذي كان منطقيًا إلى حد كبير. لسوء الحظ، ثابر على فكرة المقهى، على الرغم من أنها كانت في سياق خاطئ تمامًا. أنفق كثيرًا من المال في بناء مقهى في بهو وحدة صناعية في وسط اللامكان، حيث قدم ثلاثة أكواب قهوة يوميًا، في أحسن الحالات. في غضون شهرين، باع معدات القهوة بأقل من نصف السعر الذي اشتراها به.



فكرة نشاط تجاري عظيمة

مقابل نموذج نشاط تجاري عظيم

عندما تخطط لمشروعك الجديد، من المهم أن تنظر إلى المشروع كـ«نموذج نشاط تجاري» بقدر ما هو «فكرة نشاط تجاري». المصطلحان مترابطان، لكن لكل منهما معنى مختلفاً للغاية.

تعدُّ فكرة النشاط التجاري مجرد طريقة تُلخّص بها ما يفعله مشروعك. إنها وصف عالي المستوى يجتذب الأشخاص، ولكنه نادرًا ما يقدِّم أي ضمانات حول الجدوى. يوجد في هذه الأيام آلاف المشروعات التي تمثل أفكار أنشطة تجارية رائعة يجيها الجميع، ولكنها لن تحقق أي أموال أبدًا.

يُعدُّ نموذج النشاط التجاري، من ناحية أخرى، الآلية التي من خلالها ستجني مشاريعك المال وتحفظ به. عدد كبير جدًا من المشاريع الناشئة مغرم جدًا بفكرة النشاط التجاري إلى درجة رفض التفكير تقريبًا فيما إذا كان بإمكان الفكرة جني أموال.

ما يزيد الأمر سوءًا أن عددًا من الأفكار لأنشطة تجارية عظيمة يتضمن نماذج أنشطة تجارية سيئة تدعمها أطراف ثالثة، مما يجعل الناس يشعرون أنهم قادرون، أيضًا، على فعل ذلك من دون مراعاة الحقائق المالية لما يفعلونه.

دعونا نلقي نظرة على مثال إيرلندي أراه طوال الوقت: صلصة «التشانتني». لست متأكدًا تمامًا من السبب، لكنني أرى كل عام عددًا قليلًا من الشركات الناشئة التي تبيع «التشانتني»، وتلك، في ظاهرها، فكرة نشاط تجاري رائعة. يحب الناس «التشانتني»، لأن لها عمرًا افتراضيًا طويلًا، ومن السهل صنعها، وتكلفة إعدادها منخفضة نسبيًا، وهناك شركات ستصنعها نيابةً عنك مقابل رسوم رمزية للغاية، وتضعها في البرطمان وتحت العلامة التجارية الخاصين بك. إذا طلبت من الناس تذوقها، فعلى الأرجح ستعجبهم، وأنا واثق بما يكفي أنهم سيشترونها.

ومع ذلك، من حيث هي نموذج لنشاط تجاري، فإنها ليست بالمنطقية، وأنا أقول هذا بصفتي من محبي «التشانتني». المشكلة هي أنني إذا اشتريت برطمان «التشانتني» الخاص بك (وهو ما سأفعله بحماس)، فسوف أضعه في جزائتي وسيبقى هناك لسنة أشهر، في أحسن الأحوال. أعتقد أن ميزانيتي السنوية «للتشانتني» تقع في موضع ما حول ٥ يورو في العام، وهذا كرم مني لأنني أعرف رجلاً أسس مشروع «التشانتني» وأحبُّ فكرة نشاطه التجاري.

لنُقارن ذلك بفكرة نشاط تجاري أخرى أكثر روتينية: بيع المناديل. لنفترض أن لديَّ وصولًا حصريًا إلى مصنع إنتاج مناديل في الشرق الأقصى سيمنحني وصولًا غير محدود إلى مناديله التي يمكنني بيعها تجاريًا بهامش ٩٠٪. سيعدُّ المصنع شروط انتمان مفضلة، ويدفع مقابل الشحن، وقد تمكنت من العثور على شاحن مباشر سيخزّن ويوزع منتجي مقابل رسوم رمزية. ولديَّ طريق بسيطة وفعّالة إلى السوق باستخدام بوابة إلكترونية، وقد اصطفَّ عديد من العملاء انتظرًا للمنتج.

الآن، أنتقل إلى البار، ليلة الجمعة، وأخبر أصدقائي أنني أريد استيراد المناديل وبيعها. سيشعر معظم معارفي بالملل من الفكرة، وسأفشل في الفوز بأي جوائز ابتكار. يجتذب عالم الشركات الناشئة المثير نحو أفكار لأنشطة تجارية تغيّر نموذج التفكير القائم، لكن فكرتي لن تكون إحداها.

ومع ذلك، سيكون هذا، من حيث هو نموذج نشاط تجاري، قويًا بشكل لا يصدقٍ ومربحًا منذ البداية (مع وضع بعض المتغيرات الأخرى المترافقة في الحسبان!).

لا يتمثل الدرس المستفاد هنا في التركيز على ما هو ثوري أو فريد في فكرة النشاط التجاري الخاص بك، لكن، أكثر من ذلك، على كيف سينمو نشاطك التجاري بطريقة مستدامة. هناك عديد من الأدوات لنماذج الأنشطة التجارية الممتازة التي ستساعدك في الحصول على صورة أكمل لجدوى نشاطك، لكن مُتَكَلِّي هو نموذج نشاط تجاري من تصميم ألكسندر أوستروالدر. يشرح كثير من مقاطع الفيديو عبر الإنترنت قيمة هذا التطبيق، وهو شيء أعود إليه باستمرار كأداة تخطيط وأداة تشخيص.

فيما يتعلق بافتتاح مقهاك، من السهل جداً الانجذاب إلى عوامل الجذب الناعمة التي تجتذب آلاف الأشخاص لفتح مقاهٍ رائعة ذات نماذج نشاط تجاري سيئة. إذا وجدت نفسك تركز أكثر على ما هو جذاب في النشاط التجاري بدلا من التركيز على ما يجعله ناجحاً من الناحية المالية، فأنا أحتك بشدة على التفكير في استخدام أداة نموذج نشاط تجاري لإضفاء مضمون على عرضك.

عندما يشير الناس باستمرار إلى أشياء مثل تعليق أعمال فنانين محليين، ووجبات فطور متأخر على موسيقى «الجاز»، وأرائك ناعمة مريحة، وليالٍ يحببها مطربون وكتاب أغانٍ، أبداً دائماً في القلق بشأن ما ياملون في تحقيقه. هذه كلها أفكار جيدة لمقهي، لكنها لا تميل إلى أن تكون الأشياء التي تبني عليها مشروعاً مستداماً.

بدلاً من ذلك، حاول التركيز على الأشياء التي يمكنك قياسها وتخطيطها بشكل ملموس مثل:

## • تكاليف الإعداد

## • الموردون الحصريون

## • مصادر الإيرادات المتوقعة

## • الموردون

## • الأنشطة الأساسية

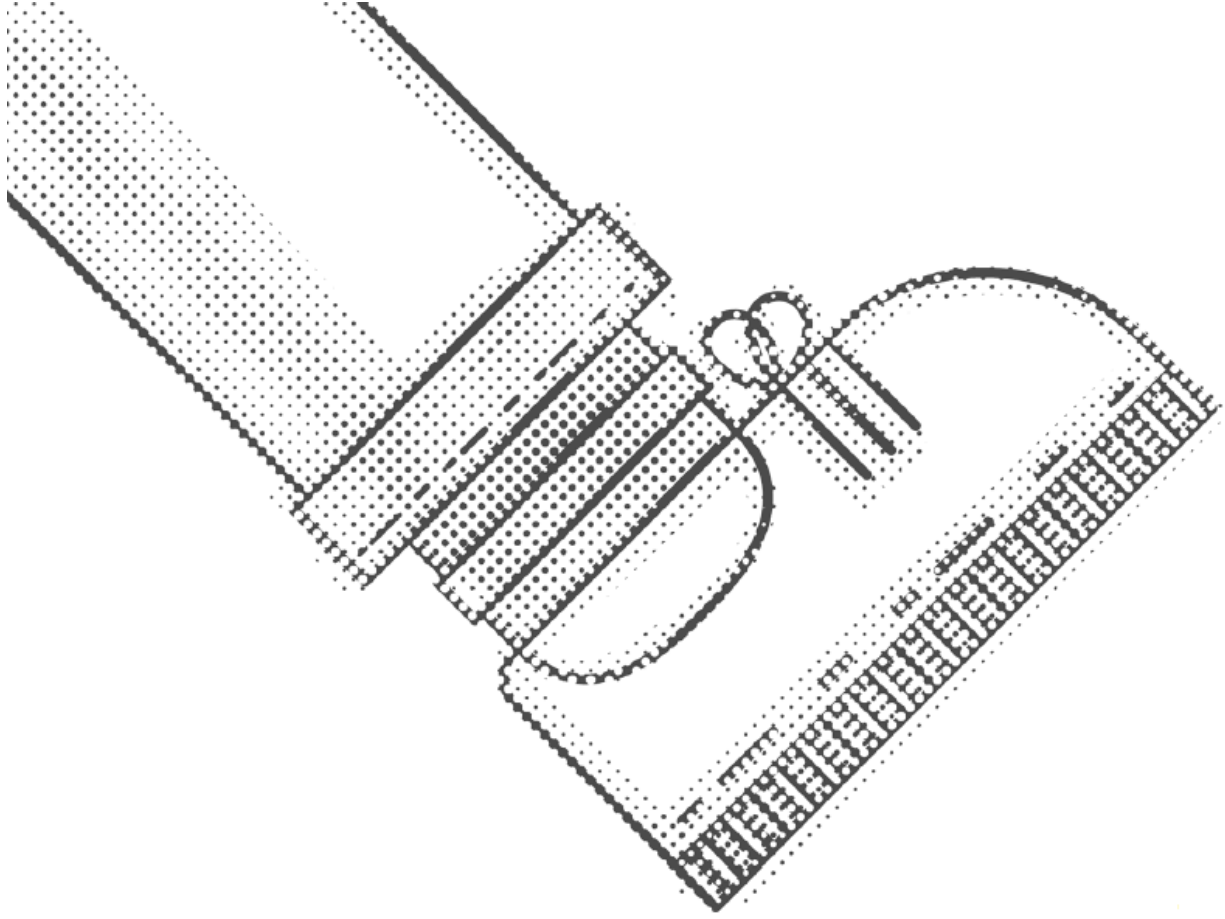
كل هذه الأشياء سوف تساعدك على بناء رؤية جافة، ولكن واقعية جداً لنشاطك التجاري، وعلى الرغم من أن ذلك قد لا يكون أكثر المساعي رومانسية، فإن هذا التركيز سيمكنك أساساً قوياً يمكنك أن تبني عليه مشروع أحلامك.

كن كبيراً أو صغيراً

إحدى النصائح التي تعلمتها عن المقاهي، على مر الأعوام، هي أنها إما تصبح كبيرة أو صغيرة، لأن ما بينهما يُعدُّ نموذج نشاط تجاري أصعب في إدارته. يتسع مقهانا الرئيسي، في شارع جراند كانال، لنحو ٣٥ شخصاً عندما يكون ممتلئاً، ويتطلب فريقاً من تسعة أشخاص تقريباً، من موظفي المطبخ والصالة، لتسييره.

المقهى مزدحم ومُربح، ولكن العامل المُحدِّد لدينا عادةً هو عدد الأشخاص الذين يتسع لهم. ما حدث معي، على مر الأعوام، هو أن الفريق نفسه المكون من تسعة أشخاص بإمكانه على الأرجح إدارة مقهى يتسع لـ ٦٠ شخصاً من دون الحاجة إلى مزيد من المساعدة، لكن إذا خفّضنا الفريق إلى ثمانية أشخاص في المقهى الحالي، فلن يتمكنوا من التكيف مع الوضع.

مقهانا الآخر، في «ساسكس تراس»، وهو في الأساس بار «إسبريسو» للطلبات الخارجية، مُلهمٌ بالقدر نفسه. يحقق إيرادات تصل إلى ثلث إيرادات المقهى الآخر، لكنه يفعل ذلك بوجود شخصين فقط يعملان هناك. إن يتحول أبداً إلى مثل للمقهى الآخر، لكن من المحتمل أن يُحقق أرباحاً أكثر خلال الأعوام القليلة المقبلة، لأن عبء العمل سيكون، في نهاية المطاف، أكثر كفاءة. في الأعوام القادمة، فيما نتطلع إلى افتتاح مزيد من المقاهي، سيميل تفضيلنا نحو المقاهي التي تضم ٥٠ مقعداً زائد أو ناقص ١٠ مقعد.



## الإقبال

غالبًا ما يكون الإقبال الشيء الأول الذي يفكر فيه معظم الناس، ولكنه ليس، بأي حال من الأحوال، ضمانًا لنجاح مقهى. غالبًا ما أرى أشخاصًا يقفون بالقرب من وحدات شاعرة للبيع بالتجزئة ضحبة أجهزة نقر في أيديهم، ويقومون بحساب عدد المارّة لتخمين مدى الانشغال الذي سيكون عليه نشاطهم التجاري المقترح. إنه لأمر خطير أن تبني عرض القيمة الخاص بك على افتراض عائد التجارة من إقبال محلي مزدحم، لأنه سيكون لديك عديد من الأنشطة التجارية الأخرى التي تعتمد على الشيء نفسه.

إذا وجدت موقعًا يتمتع بإقبال كبير حقًا، فمن المحتمل أن يكون هناك كثير من الأنشطة التجارية التي تخدم هؤلاء الأشخاص بالفعل في المنطقة. إذا لم تكن هناك أنشطة أخرى، فابدأ نشاطك التجاري من دون شك، ولكن اسأل نفسك: لم يحدث ذلك؟ هل لدى المنطقة مشكلات مع السلوك المعادي اجتماعيًا؟ هل توجد قوانين مقيّدة للتخطيط؟ هل يفرغ المكان على جانبي ساعة الذروة؟

إذا لم تبرز أي من هذه المشكلات، فيبدو أنك أمام المكان الصحيح، لكن من المهم، إذن، أن تصمم عملك ليناسب احتياجات نوع معين من العملاء الذين يتخطون محلك بالفعل. الذين يهرعون إلى العمل يريدون قهوة سريعة التحضير ليأخذوها معهم، وربما شيئًا صغيرًا ومريحًا، ولذلك فإن فتح بار صغير به خدمة مائدة قد لا يكون أفضل شيء نقدمه لهم.

يمكن أن تكون إدارة نشاط تجاري بهذا النوع من التركيز مربحة للغاية، لكن كن على دراية بأن ذلك قد يؤثر على أسلوب مؤسستك. إذا كنت تحلم دائمًا بإدارة مقهى هادئ يركز على الأطباق الصغيرة والأجواء الدافئة، فكن مدركًا تمامًا أنه سيكون من المستحيل إقحام هذه الرؤية على ممر عليه إقبال كبير.

تعدّ إدارة بارات الطلبات الخارجية المزدحمة تحديًا مختلفًا، لكن لا تزال هناك إمكانية لكثير من المرح إذا كان هذا ما تريد فعله. أرى كثيرين ينتهي بهم الأمر بمبنى يتعارض مع رؤيتهم، ويصبح هذا أكبر عائق أمام نجاحهم، لأنهم لا يستطيعون تنمية أنشطتهم التجارية بالطريقة التي يريدونها.

إذا لم يكن هناك إقبال كبير على موقعك، فهذه ليست نهاية العالم. سوف يبحث الناس عن نشاطك التجاري إذا كانت الجودة والخدمة جيدين. لديك، أيضًا، ميزة إضافية تتمثل في الحصول على إيجار أقل، ومنافسة أقل، ويصبح من السهل جدًا ملاحظتك لأنك تبرز بشكل يميزك عما حولك. من المحتمل أن يكون وقوف السيارات أسهل، والأسعار أقل، وأن تحصل على مساحة أكبر للإيجار.

هناك كثير من الفوائد الخاصة بموقع أكثر هدوءًا، لكن كن متأكدًا بنسبة ١٠٠٪ من شيء واحد: أنك جيد فيما تفعله. يمكن لمقهى سبئ أن يربح المال في مكان مزدحم، ولكن مقهى سبئًا سيموت مؤتمًا مؤلمًا في مكان هادئ، ولذلك تأكد من وجود الجودة هناك لجذب الناس بعيدًا عن الشوارع الرئيسية وخارج المسار المطروق.

في أيرلندا، كان يُنظر دائمًا إلى البار على أنه المكان الذي تذهب إليه لعقد الصفقات التجارية أو مقابلة الأصدقاء القدامى، لكن التركيز في هذه الأيام - خلال النهار - تحول إلى حدّ ما إلى المقاهي، وأيام الأشخاص الذين يقضون كل أوقات فراغهم في البار انقضت منذ مدة طويلة. تخدم المقاهي غرضًا يتجاوز جني الأموال. لقد أصبحت مركزًا اجتماعيًا للأصدقاء، والعائلات، والشركات، والغرباء للالتقاء والتفاعل في بيئة آمنة وودية.

مقهى الحي يفعل الكثير ليجمع أهل الحي معًا. عليك فقط التأكد من أنك عندما تفتح في حي جديد أن تتفاعل مع المجتمع المحلي، لأنه يمكن أن يوفر القاعدة التي تحتاج إليها ليس فقط لإدارة مشروع مريح، ولكن، أيضًا، لتقديم مكان رائع للعمل.

## الأشياء الصغيرة

وجود أماكن لوقوف السيارات، كما أشرت، من بين الأشياء التي غالبًا ما ينسى الناس التفكير فيها، بينما يمكن أن يكون لها تأثير كبير على النجاح. يأتي كثير من مبيعات الطلبات الخارجية في مقهانا بشارع جراند كانال من الأشخاص الذين يتوقفون بسياراتهم ويطلبون قهوة يشربونها في الطريق.

يحدد وجود أماكن لوقوف السيارات ما إذا كان بإمكان العائلات التي لديها أطفال صغار المجيء إليك، أو ما إذا كان مكانك يبدو مناسبًا لعقد لقاءات. إذا وجدت موقعًا به موقف سيارات كبير بالقرب، فيمكن أن تعيش من موقف السيارات نفسه، وأي شخص آخر يجده سيكون مكافأة إضافية.

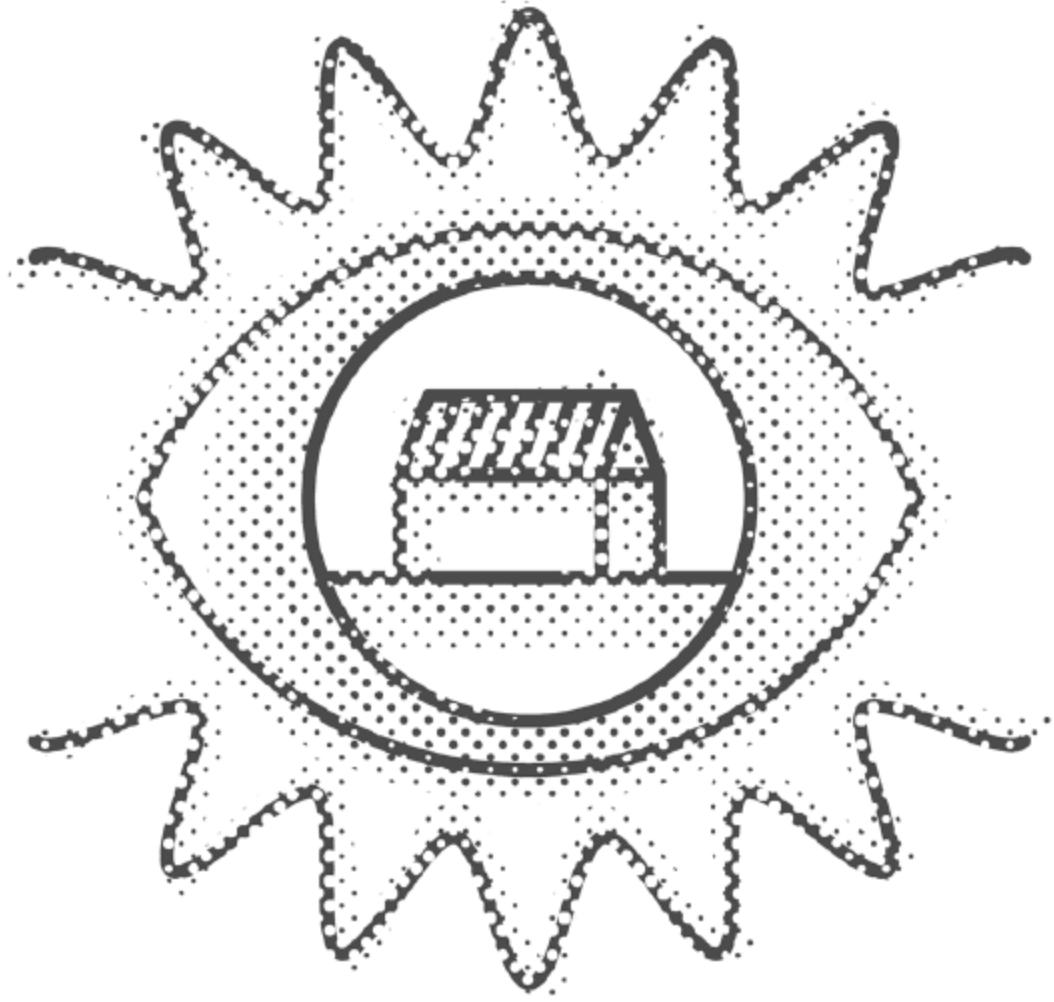
إن ضوء الشمس الذي يحصل عليه المبنى يستحق، أيضًا، التفكير لأن له تأثيرًا هائلًا ليس فقط على شكل مقهالك وإحساس الوجود بداخله، ولكن، أيضًا، على الصحة النفسية لموظفيك. يُعدّ المقهى المشرق ومتجدد الهواء مكانًا رائعًا للعمل، ويمكنني أن أخبرك من التجربة أن مساحة معتمة يمكن أن تحبطك عندما تضطر إلى مواجهتها يوميًا بعد آخر. عملنا في عدد قليل من المقاهي التي لا توجد بها واجهات نوافذ حقيقية وهي دائمًا شيء يصعب الترويج له. المقهى الذي يحتوي على نوافذ ممتدة من الأرض إلى السقف، مثل الموجود في لوحة «صقور الليل» الشهيرة لإدوارد هوبر، يكون له دائمًا ميزة واضحة في جذب العملاء.

إذا تمكنت من العثور على مكان يأخذ شمس الصباح ويحتفظ بها طوال اليوم، فسيكون لذلك تأثير كبير على إحساس الناس بنشاطك التجاري، وتأكد من أن النوافذ والأبواب التي تختارها تحسّن هذا الضوء بشكل أكبر. إذا كان بإمكانك العثور على وحدة بها نوافذ ممتدة من الأرض إلى السقف، فانت في منتصف الطريق بالفعل.

دائمًا ما تكون مفترقات الطرق أو معابر المشاة مواقع لطيفة لمجرد أن الناس مجبرون على التوقف والنظر إلى مبنائك. كل ما يتطلبه الأمر هو بضع ثوانٍ لكي يفكر شخص ما في زيارة محلّك، ولذلك، فإن كل انكشاف إضافي، مهما قلّ، يساعد.

منطقة البلدة أو المدينة التي تنتقل إليها يجب أن تنعكس في نشاطك التجاري، ولذلك، من المهم قضاء بعض الوقت في معرفة نوع الأشخاص الذين يعيشون هناك. التحدث إلى الشركات المحلية، أو الأصدقاء الذين يعيشون في المنطقة، أو الشرطة المحلية يمكن أن يمنحك أفضلية في أي مسائل قد تحتاج إلى أن تكون على دراية بها. فكر في من هم الأشخاص الذين يعيشون في المنطقة والشريحة التي يمثلونها: كيف سيؤثر ذلك على عرضك؟ هل عرض القيمة الخاص بك يناسب الموقع؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، فهل أنت على استعداد لتغييره؟

من الرائع إحضار شيء جديد إلى منطقة ما، لكن قد يكون من الصعب تغيير آراء الناس وعاداتهم. يمكنك التخطيط بقدر ما تريد، لكن عندما تفتح أبوابك في اليوم الأول، يُسلم جزء كبير من نشاطك التجاري إلى عملائك. يصبحون من المساهمين الرئيسيين في كيفية نمو نشاطك التجاري وما يصبح عليه. بمجرد فتح هذا الباب، لن تبقى مسيطرًا بنسبة ١٠٠٪، ولذلك، فإن المنطقة التي تفتح فيها سيكون تأثيرها في تطور المقهى بقدر تأثيرك.



#### مكان العمل

والذي مهندس مدني، ومدير مشروع، وحلّال مشكلات، وواقعي لطيف للغاية. كان مصدرًا لا يقدر بثمن لفحوصات الواقع بالنسبة إليّ منذ أن بدأت بشغف شديد النظر في أماكن عمل محتملة بعمر التاسعة عشرة، واستمر ذلك حتى أعوام نضجي.

قد تصيبك لعنة صاحب المقهى فتشعر بأنه من مسؤوليتك إنقاذ المبانى القديمة من الإهمال. كثيرًا ما أردع نفسي عن الشروع في مشاريع ليست ضمن مشاكلي. أجد صعوبة في المرور بمطحنة قديمة، أو مصنع مهجور، أو وحدة بيع بالتجزئة فارغة، أو أي مبنى آخر مُهدّد من دون أن تُشد أوتار قلبي، وتذهب مخيلتي إلى أقصى الحدود حالماً بـ«يوتوبيا» قهوة، حيث الأجواء، والمذاق والربحية في توازن دافئ ومتناغم.

ما تعلمته، على مر الأعوام، أن مثل هذه الأفكار مثالية. إنها تقبع هناك في خيالك محصّنة من النقد وخالية من أي سلبيات أو إخفاقات. فقط عندما تبدأ في نقل هذه الأفكار إلى أشخاص آخرين - أو تضع الأرقام في جدول بيانات - يبدأ الواقع في الظهور أمامك.

سيكون للمبنى دائمًا تأثير كبير على نجاح أو عدم نجاح مشروعك، ولذلك، تأكد من منح هذا الأمر الاحترام والاهتمام اللذين يستحقهما. الخطوة الأولى هي أن يُقِيم بواسطة خبراء، وهذا يعني أنه ربما سيتعيّن عليك الابتعاد عن مبنى يعجبك إذا لم يكن أحد هؤلاء الخبراء سعيدًا. اقبل هذه الحقيقة من البداية، وكن مستعدًا للمضي قدمًا.

ما الذي يجب أن تسأل الخبراء عنه؟

إذن التخطيط

إذا شاهدت مبنى ترغب في الحصول عليه، فإن أول شيء يجب أن تطلبه هو نسخة من إذن التخطيط الساري للمبنى وأي متطلبات بناء أخرى في نطاق اختصاصك، مثل التصاريح، وشهادات الحريق، والترخيص. سيكون من مصلحتك، أيضاً، تعيين مهندس معماري للعمل نيابة عنك، والإطلاع على الوثائق كافة للتأكد من أنه سيُسمح لك بفعل ما تريد فعله عند توقيع عقد الإيجار.

الخطأ الشائع هو أن يفترض الناس أن المستأجر السابق كان يؤدي الأمور كما ينبغي له، من حيث إذن التخطيط. في بعض الأحيان، تُغيّر الشركات طريقة استخدام مواقع عملها بمرور الوقت، وهذا التحول التدريجي يمر من دون أن تلاحظه السلطات المحلية. يجذب افتتاح عمل جديد كثيراً من الاهتمام، وغالباً ما ينشأ كثير من الاعتراضات من الساخطين من الجيران والأنشطة التجارية، ولذلك، تأكد من أن لديك الأنونات الصحيحة أو ابتعد.

أعطيت هذه النصيحة لعدد قليل من الناس الذين يتخوفون من النفقات التي قد يتكبدها هذا. ومع ذلك، رأيت كيف يمكن أن يكون الأمر مكلفاً حقاً إذا تجاهلت المشكلة وأملت فقط أن ينجح كل شيء. كل اختصاص له متطلبات مختلفة، وقد يكون لعمر أو حالة المبنى الذي تنظر إليه قيود خاصة مرتبطة به، ولذلك، تحقّق مرة أولى، وتحقّق مرة ثانية، ثم تحقّق مرة ثالثة.

الإشياء

احصل على مهندس إنشائي لتقييم المبنى، وتأكد من عدم وجود أي شيء ملحوظ يمكن أن يعيق مشروعك اليومي بمجرد فتحه. إذا لم تكن متأكدًا من شيء ما، احصل على رأي ثانٍ. إذا عُثر على شيء يحتاج إلى إصلاح، إما أن تتباعد وإما أن تطلب من المالك إصلاحه.

قبل التوقيع على عقد الإيجار أو الدفع لإصلاح المشكلة بنفسك، تأكد من أن نفقات أي إصلاحات أو تعديلات تتعكس في شروط عقد الإيجار في شكل مدة خالية من الإيجار أو اتفاق مماثل.

سأفكر في الخيار الأخير فقط إذا كانت المشكلة قابلة للقياس الكمي وقابلة جداً للإصلاح. يمكن أن تتحوّل المباني القديمة على وجه الخصوص إلى حفرة لا قعر لها عندما يتعلق الأمر بالتكاليف. خذ الأسلاك، على سبيل المثال. جُهِزَ عديد من المباني القديمة بأنظمة تعمل بشكل جيد، لكن بأنظمة أسلاك لم تعد تلبّي لوائح السلامة. في عديد من الاختصاصات، لا يمكن لفني الكهرباء التوقيع على أخذ وظيفة ما لم يكن كل شيء موافقاً للوائح الحالية، ولذلك، يمكن أن تتحول عملية تجديد أسلاك غرفة واحدة إلى عملية تجديد لأسلاك المبنى بأكمله بحيث يتماشى مع نظام جديد تماماً له معايير تنظيمية. وينطبق الشيء نفسه على السباكين الملمزين، أيضاً، بمماشاة كل شيء مع مستوى قياسي، والذي يحفزهم لتحقيق ذلك قدرتهم على تسليم فاتورة أكبر عند اكتمال المهمة.

يمكنك السير في طريق الاستعانة بفني كهرباء أو سيّك لفعل ذلك بعيداً عن الطريق القويم، لكن هذا ليس شيئاً كنت على استعداد للتنازل بشأنه في أي وقت، وسيكون من الصعب عليك العثور على كهربائي لائق يمكنه، أيضاً، فعل ذلك. من الصعب إدارة الأنشطة التجارية على أي حال، ولذلك، فإن الالتفاتات الموجودة خارج الإطار القانوني أمر دائماً لا أنصح به.

أخبرني أحد أصدقائي، الذي يمتلك عدداً من البارات، كيف اشترى بارين قديمين يحتاج كل منهما إلى القليل من العمل. اختار لكل بار وجه عملة معدنية ألقي بها في الهواء، وعلى أساس النتيجة اختار المكان الذي سيبدأ العمل فيه، على أن تسير الأمور في المكان الآخر كما لو أن كل شيء على ما يرام حتى ينتهي العمل في البار الأول. بعد مرور عامين، كان لا يزال يعمل على حل مشكلات البار الأول، لأن كل مشكلة أصلحت كشفت عن مشكلة جديدة. طوال الوقت، كان البار الثاني، الذي لم يُمس، يحقق أرباحاً جيدة، وعلى الرغم من عيوبه، كان يعمل بشكل جيد.

دائماً ما يتلخّص قرار معالجة مشكلة إنشائية فيما إذا كانت المشكلات تستحق الإصلاح، وإذا كان الأمر كذلك، فمن يدفع ثمنها. أسوأ موقف تجد نفسك فيه هو عندما تواجه مشكلة باهظة الثمن تحتاج إلى إصلاحها قبل أن تتمكن من الفتح بحيث يكون كل العبء المالي على عاتقك.

مصارف المياه هي أحد المصادر الأكثر شيوعاً للإصلاحات الإشكالية. تشهد المقاهي استخداماً مفرطاً لمصارف المياه، بالنظر إلى كمية المياه المستخدمة في صنع القهوة، وتشغيل المطابخ، وغسل الحماطات. كثير من الدهون والزيوت المستخدمة في إنتاج الطعام والشراب ضارة حقاً بالمصارف، وفي كثير من الأحيان، يلزم وجود أنظمة وقائية باهظة الثمن مثل مصائد الشحوم.

في هذا الصدد، تكون إدارة المقاهي أصعب بكثير من إدارة الأنشطة التجارية الأخرى إذا كانت هناك أي مشكلات في الصرف الصحي. قد نقلت معظم الأنشطة التجارية بمشكلة صغيرة إذا لم تستخدم كميات كبيرة من المياه. ما قد يكون مشكلة صغيرة بالنسبة إلى تجارة تجزئة عادية يُعدّ مشكلة كبيرة بالنسبة إلى مقهى مزدحم.

استعن بشركة فحص مصارف للحضور وفحص المصارف الخاصة بك كافة بحثاً عن شقوق، وتقوُب وانسدادات. سبقومون بالتحقيق فيما هو موجود هناك، وتحديدته لك، وتقييم أي مشكلات، وغالباً ما سيعطونك مقطع فيديو لما وجدوه ليعرضوا لك، بالضبط، ما تجلس عليه. هذا يجعل من السهل التواصل مع المالك حول إصلاح أي مشكلات قد تكون هناك.

تركت هذه الخطوة إلى ما بعد توقيع عقد الإيجار في مهانا الثاني، وترُكت لدفع فاتورة بألفي يورو لإصلاح ثقّب في مصرف قديم كرهيه. لم يكن الثقّب كبيراً، وربما كان من الممكن أن نتغاضى عنه، لكن التجربة علمتني ألا أفتح مقهى حتى تصبح مصارف المياه كافة مثالية، لأن إجراء إصلاحات بمجرد فتح المقهى سيكون مكلفاً للغاية.

مثال آخر يأتي من صديق لي وصل لنوّه إلى نهاية أول عام صعب في مقهاه، حيث لم يحقّق ربحاً أو خسارة. لكن، في الأسبوع التالي، اكتشف أن مصرف المياه الرئيسي في المبنى قد انهار ولا يمكن أن تغادر المياه المبنى. كان المالك متردداً في جمع الأموال لإصلاحه، وبالتالي، انتهى الأمر بصديقي إلى إنفاق أكثر من ٢٠.٠٠٠ يورو على حفر أرضية مقهاه، واستبدال الأنابيب، ثم استبدال الأرضية مرة أخرى. ما أدى إلى تقادم البؤس المالي هو الاضطرار إلى إغلاق المقهى لمدة أسبوع أثناء العمل على الإصلاحات.

الشيء الأخير الذي تجب مراعاته بشأن مشكلات الصرف هو الأضرار طويلة المدى التي تلحق بالإشياء والتي يمكن أن يحدثها تسرب صغير. رأيت جدراناً داخلية تبدأ في التساقط فجأة بسبب تسريبات بطيئة كانت تأكلها على مدى عقود. تُعدّ الرطوبة، أيضاً، مصدر قلق كبير لسلطات سلامة الأغذية، ولذلك، تأكد من أن موقع عمك جاف تماماً في الأماكن الصحيحة كافة قبل أن تفتح، وانظر إلى طبقات الطلاء الجديدة، فقد يكون هناك بعض الأضرار الجسيمة للغاية تحتها.

وكلاء العقارات وعقد الإيجار

تعدّ عقود الإيجار من الأشياء التي يصعب نصح الناس بشأنها، لأنه من العسير وضعها في سياقها إذا كنت لا تعيش في المدينة بنفسك. تخضع إيجارات محلات التجزئة بشكل خاص لتغيرات كبيرة مع تغير الأسواق. مر وقت ليس ببعيد، في دبلن، عندما كان المالك يتوقع ما يُعرف باسم «مال المفتاح» - وهو إيجار لمدة عامين على الأقل يدفع مرة واحدة مقدّمًا - فقط لتأمين عقد الإيجار والبدء في دفع الإيجار.

يقول ذلك، هناك عدد من الأشياء التي يمكنك مراعاتها عند البحث عن عقود إيجار. في حين أن هذه الأمثلة قابلة للتطبيق بشكل عام في معظم السياقات، وجدت دائماً أنه من المستحسن التحدث إلى وكيل عقاري في المدينة التي توجد فيها. سمعت قصص رعب من جانب مستأجرين وملاك عندما يتعلق الأمر بعقود الإيجار، ولذلك، تأكد من حصولك على توصية موثوقة حيثما أمكن، وأسأل دائماً عن أشخاص يمكن الرجوع إليهم وسؤالهم.

الشيء الذي لا يفعله معظم الناس هو التفكير في منظور الوكيل العقاري. تعتمد وظيفتهم على إتمام الصفقات، ولذلك، قد تحتاج إلى تكييف سلوكك مع وضع ذلك في الحسبان، سواء كنت عميلاً لديهم أو كنت تسعى للحصول على عقار ضمن محفظة عقاراتهم.

بدأت فقط في تعيين وكيل لتأمين مواقع لي مؤخرًا، وهذا شيء يؤسفني أنني لم أفعله من قبل. سيغلق كثير من أفضل العقارات ويعاد فتحه كمشاط تجاري جديد، ربما حتى قبل أن تعرف أن عقد الإيجار كان على وشك التجديد، وذلك لأن الوكلاء يحتفظون بكثير من هذه الأشياء داخل مؤسساتهم.

عادةً، يعرف جميع وكلاء العقارات بعضهم بعضًا، ويعرفون جميعًا ما هي معدلات الإيجار، ويريدون جميعًا إتمام الصفقة بسرعة. ومن المنطقي جدًا بالنسبة إليهم الاتصال بوكيل يعرفونه يمثل نشاطًا تجاريًا ناجحًا ويقدم لهم العقار قبل أي شخص آخر، لأن ذلك أرخص، وأقل صعوبة، وأسرع من المرور عبر الأسواق التقليدية. في الوقت نفسه، فإن الملاك الأكثر نجاحًا هم أولئك الذين يقدرّون مستأجرًا موثوقًا به، وسيضعطون دائماً من أجل تأدية الأشياء بهذه الطريقة حيثما أمكن ذلك.

عندما يتعلق الأمر بالعمل مع وكلاء طرف ثالث بشأن المواقع التي تهتم بها، كن دائماً محترفاً ودقيقاً في المواعيد لأن الوكلاء يتعرضون دائماً لتلاعب وخذلان الناس. عندما تنتهي من إعداد ورقة (أوراق) المواصفات لمواقع العمل التي تبحث عنها، أرسلها إلى الوكلاء، لأنها ستجعلك مميزًا وسيفكرون فيك قبل طرح العقارات في السوق.

في كثير من الأحيان، يتّسم الأشخاص الذين يبحثون عن عقارات بالغموض بشأن نياتهم، ولا يقدمون أي إشارة عما إذا كانوا مهتمين ويعاملون الوكلاء بقدر ضئيل من الثقة أو الاحترام. إذا كنت واضحًا بشأن ما تريده ومحددًا بمعاييرك، فستصبح خيارًا سهلًا للوكيل الذي يتطلع إلى تخفيف محفظة عقاراته.

من المهم، أيضًا، إعلامهم على الفور إذا لم تكن مهتمًا بمواقع العمل التي تشاهدها. هذا يعني أنه يمكنهم المضي قدمًا وعدم مطار دتك للحصول على إجابة. يحدث كثير من التظاهر والخداع غير الضروري في مجال العقارات، ولذلك، لا تضع على الوكيل مزيدًا من عبء عمل محيط بالفعل.

الجانب الآخر من ذلك هو أنك إذا أظهرت اهتمامًا بموقع ما في مرحلة ما من البحث، فسوف يعلمون أنك جاد، وسوف يساعدك ذلك على تحريك الأمور بسرعة. يوجد الوكلاء لتأمين العرض الأكثر جدوى لموقع عمل ما، وغالبًا ما يوصون المالك بقبول عرض أقل من طرف لديه سجل أداء حافل، على عرض أعلى من شخص ليس لديه سجل أداء على الإطلاق. في نهاية المطاف، فإن التأكد من أنك شخص موثوق به قد يؤدي إلى تأرجح الأشياء في طريقك في عملية مزيدة ضيقة.

#### سقف الإيرادات

من القواعد الأساسية الجيدة لأي مقهى ألا يتجاوز الإيجار وضرائب العقار 10% من صافي الإيرادات. ستوضّح لك عملية حسابية بسيطة أن العقار الذي يطلب إيجارًا قدره 100,000 يورو يحتاج إلى نشاط تجاري به يمكن أن تصل إيراداته إلى أكثر من 1,000,000 يورو بشكل صافٍ. هذه طريقة جيدة للنظر إلى موقع عمل عندما تبدأ، لأنها ستطيق مؤشرًا سريعًا عما إذا كنت تستطيع تحمله أم لا.

بالمقابل، حصلت ذات مرة على عقار بسعر أقل من المطلوب باستخدام هذه المعادلة الدقيقة لتوضيح المبلغ الذي أحتاج إليه من إيرادات للمالك. لست متأكدًا مما إذا كانت الأرقام قد أثرت عليه أو أنه بدا كأنني أعرف ما أفعله، لكن في كلتا الحالتين نجح الأمر.

#### هيكل عقود الإيجار

لا تتعلق عقود الإيجار بالنقود العينية فقط. غالبًا ما ينتهي الأمر إلى اتخاذ قرار بشأنها على أساس التعقيدات الأصغر التي تأتي بعد ذلك. هناك طرق لتحلية صفقة ما، أو مجرد إيجاد حل وسط يناسب الجميع، لكن عليك أن تعرف ما الذي تطلبه.

إنه لخطأ فادح أن تحاول إقناع الناس بصفقة ما. هذا تكنيك نادرًا ما ينجح. بدلًا من ذلك، حاول فهم ما يريده المالك ومعرفة ما إذا كان بإمكانك تلبية احتياجاته مقابل تلبية بعض احتياجاتك. بالمقابل، إذا كان مالك العقار المحتمل عدوانيًا وصادمًا في المفاوضات، فإنك بحاجة إلى أن تسأل نفسك ما إذا كنت تريده أن يكون مالك العقار الذي تستأجره في المقام الأول.

من المهم أن ترى المفاوضات في ضوء فوز الجميع، وأن تحاول التوصل إلى حلول بدلًا من إنذارات نهائية. على سبيل المثال، قد يكون لدى المالك خبرة مع مستأجر كان يشكو دائماً من صيانة المبنى أو تحطم الأشياء. إذا عرضت تحمل كل المسؤولية عن هذه القضايا، فهذا يعطي المالك مزيدًا من الأسباب للتخلي عن الإيجار المطلوب.

ربما خسر المالك بسبب شركة أفلس في الماضي. يمكنك مواجهة هذا من خلال عرض دفع الإيجار بالأسبوع بدلًا من الشهر، حتى يحصل على مؤشر واضح على أن مشروعك يسير بشكل جيد، وسيدوي ذلك إلى تهدئة مخاوفه من حدوث الشيء نفسه مرة أخرى. إذا كنت قادرًا على معرفة وضعه بقدر ما تستطيع، ثم بذل قصارى جهدك للتعاطف معه، فقد تجد حلاً هناك يناسب جميع الأطراف.

هناك عدد من العناصر القابلة للتفاوض الواردة في معظم عقود الإيجار، وبعضها موضّح أدناه. عادةً ما تستغرق هذه العناصر القابلة للتفاوض أطول وقت لانتهاء منها، بعد مدة طويلة من الاتفاق على الإيجار، ولذلك، تأكد من التحقيق فيها جميعًا بشكل كامل:

#### ١. المدة

بمجرد الموافقة على رسوم الإيجار، يتعيّن عليك الموافقة على مدة الإيجار. تريد أن تكون محميًا إذا كان النشاط التجاري يسير على ما يرام، ولكن، أيضًا، أن تكون خاليًا من أن تتقّل كاهلك بمشروع لا يسير على ما يرام. أنصح بعدم توقيع عقود إيجار قصيرة الأجل في معظم الحالات - ما لم يكن الإيجار منخفضًا بشكل غبي - لأنه إذا نجحت في نشاطك التجاري، فمن المرجح أن تطرد لصالح شخص على استعداد لدفع مزيد من الإيجار لموقع أثبت للتو جدواه بشكل واضح.

في عديد من الاختصاصات، هناك حقوق يكتسبها المستأجر تلقائيًا بعد مدة زمنية معينة، ولذلك، لا تتفاجأ إذا كان هناك مصطلح يبدو اعتباطيًا في عقد الإيجار. في أيرلندا، على سبيل المثال، أربعة أعوام وتسعة أشهر هي مدة الإيجار الشائعة، لأنها تقل بشكل ملائم عن عتبة الخمسة أعوام التي تضمن مزيدًا من الحقوق للمستأجرين.

## ٢. بند الفسخ

يُعدُّ بند الفسخ وسيلة رائعة لحمايتك وحماية المالك سواء كان العمل يسير على ما يرام أم لا. إن طلب بند فسخ بعد ١٨ شهراً يعني أنه يمكنك اختيار عدم الالتزام بعقد الإيجار بعد عام ونصف العام. ليس من غير المألوف أن يكون للفسخ عقوبة مرتبطة به، على سبيل المثال إيجار ثلاثة أشهر، أو أن يُطلب من المستأجر إعطاء مدة إشعار معينة إذا أراد الاستقالة من الفسخ. في بعض الحالات، يمكن للمالك طلب الفسخ، أيضاً، وهو أمر يصعب على صاحب العمل التخطيط له. من الشائع، أيضاً، أن تُمنح بعض الأشهر من دون إيجار، ولكن يتعين عليك الدفع لبضعة أشهر مقدماً. على سبيل المثال، إذا حصلت على مدة إعفاء من الإيجار لثلاثة أشهر ولكن كان عليك دفع إيجار ثلاثة أشهر مقدماً، فلن تدفع الإيجار مرة أخرى حتى الشهر السابع.

## ٣. مدة الإعفاء من الإيجار

هذه هي المدة الزمنية التي يحصل عليها المستأجر بعد توقيع عقد الإيجار من دون الحاجة إلى دفع الإيجار. عادةً ما تكون مرتبطة بحجم العمل الذي يجب تأديته في المبنى ومدى مساهمة المالك أو عدم مساهمته فيه. اسأل الوكلاء أو أصحاب الأنشطة التجارية الآخرين عن المدة العامة في مدينتك. في بعض الأحيان، لن تحصل على مدة إعفاء من الإيجار إذا كانت السوق تنافسية للغاية، لكن عليك دائماً أن تسأل عنها.

## ٤. التأمين

يُعدُّ عقد إيجار «الإصلاح والتأمين الكاملين» عقداً يوجب على المستأجر أن يدفع مقابل تأمين، وصيانة، وإصلاح العقار في الظروف كافة، وبالتالي فهو النوع الأكثر إرهاقاً من الاتفاقات. هذا يعني، أيضاً، أن المستأجر يتحمل المسؤولية عن الإصلاحات الخارجية كافة للمبنى بما في ذلك التسقيف وما إلى ذلك. إذا كنت مجبراً على تحمل ذلك، فمن الحكمة جداً الحصول على مساح ميان يُعد «جدول حالة» يُرفق بعقد الإيجار، بالإضافة إلى عمل مقطع فيديو أو سجل صور لإظهار الحالة التي ورثت المبنى فيها. ثم اشترط عدم إعادة المبنى في حالة أفضل من التي كان عليها عند الاستلام.

هذه الأنواع من الاتفاقات ليست شائعة جداً في تجارة التجزئة. من الشائع، بدلاً من ذلك - في معظم البلدان - أن يؤمّن المالك على المبنى وأن يكون للمستأجر تأمين أعمال خاص به. تختلف تفاصيل من يدفع للصيانة والرعاية طوال الوقت، لكن عادةً ما تكون القاعدة أن يتحمل المالك المسؤولية عن «الخارج» وأن يتحمل المستأجر المسؤولية عن «الداخل» فيما يتعلق بالإصلاحات. يوجد عديد من المزالق هنا، ولذلك، من المهم أن يكون لديك محامٍ أو وكيل قضايا حسن السمعة يتعامل مع جوانب عقد الإيجار كافة بمساعدة وكيلك العقاري.

سمعت عن قصص رعب أخذ فيها المستأجر عقد «الإصلاح والتأمين الكاملين» وعلى الفور تقريباً قَدّم المالك «جدولاً لعمليات التخريب»، واضطر المستأجر إلى إنفاق ثروة لإصلاح كل شيء كان بالفعل في حالة سيئة عندما أخذ عقد الإيجار. يبدو أنه من الجنون أن يحدث ذلك، لكن هناك أصحاب عقارات يعانون من ضائقة مالية ولا يمكنهم تحمل تكاليف إصلاح مبانيهم من دون اتخاذ مثل هذه الإجراءات.

## ٥. قابلية التحويل

قد تقرر يوماً ما تأجير العقار بنفسك لشخص آخر، ولذلك، تأكد من أن عقد الإيجار قابل للتحويل إلى طرف ثالث. قد لا يكون هذا في طبيعة خطتك عندما تفتح أبواب مشروعك، لكن ذلك يترك خياراً مفتوحاً إذا تغيرت الظروف أكثر في المستقبل.

## ٦. رسوم الخدمة

تخضع بعض المباني لرسوم خدمة يمكن، في بعض الحالات، أن تصل إلى عدة آلاف يورو، خصوصاً عندما تكون ضمن تطوير أكبر. قد تكون هناك، أيضاً، رسوم نظافة، ورسوم أمن، ورسوم أخرى خارج الإيجار، ولذلك، تأكد من أن تضمّنها جميعاً في عقد الإيجار، وأن تكون لديك صورة كاملة لما ستكون عليه مصاريفك.

## ٧. مراجعة الإيجار

تعني مراجعة الإيجار بشكل أساسي أنه سيعاد تقييم الإيجار الذي يُدفع بعد وقت معين لعكس تغيرات السوق. في بعض الحالات، هناك مراجعات إيجارية «تصاعدية فقط»، والتي تكون في مصلحة المالك فقط. في بعض المراجعات، يمكن ربط الأمر بـ «مؤشر سعر المستهلك»، أو تقييدها بحيث لا تتجاوز أو تقل عن حدود معينة، ولذلك، تأكد من أنك تعرف ما ينطبق على مكان نشاطك التجاري. يجب أن يضع عقد الإيجار في الحسبان وجود محكم أو ما شابه ذلك في الحالات التي لا يتوصّل فيها إلى اتفاق. يجب أن تتأكد من معرفتك بأشكال الحماية القانونية التي يوفرها القانون للمستأجرين عندما يطالب المالك بزيادات مفرطة.

## ٨. الضمان

سيطلب المالك أحياناً ضماناً شخصياً منك أو من أي شخص آخر إذا تراجعت عن عقد الإيجار. يمكن أن يُطلب من الضامن سداد باقي مدة الإيجار بالكامل، أو حتى يُعزّر على مستأجر جديد. شخصياً، لم أوقع قط عقد إيجار به هذا التحذير وأوصي بعدم فعل ذلك بشكل عام.

بقول ذلك، كانت لدي ميزة واضحة في توقيع عقود إيجارنا المبكرة في سوق ضعيفة، لكن الأمور تغيرت بشكل كبير منذ ذلك الحين. على الرغم من أن السوق تعافت منذ ذلك الوقت، فإننا نتمتع الآن بسمعة جيدة بما يكفي من الطريقة التي أدركنا بها أمورنا في تلك الأيام الأولى، التي كان من غير المرجح أن يطلب فيها المالك ضماناً منا.

إذا كنت تبدأ في عام ٢٠١٧، فسيكون من الصعب إقناع المالك بمنحك عقد إيجار من دون ضمان شخصي. بقول ذلك، هناك عدد من البدائل التي قد تتمكن من تحنّب التوقيع وإبقاء المالك سعيداً:

## • الودائع الإيجارية: يمكن إرجاعها بعد مدة تجارة ناجحة.

## • الضمانات الشخصية المحدودة: يمكن أن تكون هذه الضمانات أفضل لتدفقاتك النقدية، من حيث

عدم وجود مدفوعات تصل على سبيل المثال إلى ٢٠.٠٠٠ يورو، لكنها محدودة من حيث الوقت،

أو محدودة بإيجار وغطاء إيجار عام واحد.

• **التجهيز:** يمكنك، أيضاً، وضع بند في اتفاقيتك ينص على أنه في حالة إفلاس المشروع، يجب على المستأجر ترك جميع التركيبات والتجهيزات لتغطية تكلفة العثور على مستأجر جديد. قد تكون هذه عملية معقدة في أحسن الأحوال، على الرغم من ذلك.

كل هذه العناصر قابلة للتفاوض بشكل عام، ولذلك، اختر معاركك وحدد أيها ضرورياً، وأيها يمكنك التزحزح عنه. بمجرد أن يعرف وكيلك ومحاميك أولوياتك في هذا الصدد، ستجد أنه من الأسهل بكثير إتمام الصفقة.

ثق بالمالك

نصيحتي العامة للأشخاص الذين هم على وشك التوقيع على عقد إيجار هي الوثوق بالمالك، وإذا لم تجدوا ذلك ممكناً، فلا ينبغي لهم أن يوقعوا على عقد الإيجار. اسأل عن أشخاص يمكن الرجوع إليهم، واعرف ما إذا كان بإمكانك مقابلة المالك بنفسك، واسأل عن العقارات الأخرى التي ربما يؤجرها.

لديّ حالياً أربعة ملاك عقارات مختلفون أعاملهم جميعاً بالطريقة نفسها. لم أضطر إلى التواصل معهم قطُّ ونادراً ما تواصلوا معي. هذه، في رأيي، أفضل طريقة للتعامل مع الأمر. إذا كنت لا تتوقف عن إزعاجهم من أجل إصلاح شقوق صغيرة أو طلاء إطارات النوافذ؛ فسوف يزجرك بشدة عندما يحين وقت تجديد عقد الإيجار. ادفع الإيجار في الوقت المحدد وارك الملاك وشأنهم. لحسن الحظ، حتى يومنا هذا، لم يزعجني الملاك قطُّ.



## البناء والمقولة

إن إدارة محل قهوة مهمة صعبة بحد ذاتها، لكن يُعدُّ استباق ذلك من خلال إدارة موقع بناء مهمة مرهقة للغاية. تقريبًا عمليات تأسيس المقاهي كافة التي رأيتها، على مر الأعوام، انتهى بها الأمر إلى تجاوز الميزانية، وتجاوز الوقت، وغالبًا ما انتهى الأمر بإعادة تنفيذ كل شيء بعد الانتهاء.

إنها وظيفة بحد ذاتها أن تدير مشروع تأسيس ناجحًا لمقهى، وقد تعلمت، على مر الأعوام، أنه من الأفضل توظيف محترف لتأدية ذلك نيابةً عنك. يتردد كثيرون في فعل ذلك بسبب التكلفة، لكن، في الحقيقة، ربما تكون هذه أرخص طريقة لتحقيق المشروع. سوف يؤدي مدير مشروع محترف المهمة بشكل أسرع، وأرخص، وبأقل قدر من التوتر، مما يسمح لك بالتركيز على التفاصيل المطلوبة كافة لتسيير مشروعك بنجاح.

إذا كنت تحاول إدارة عملية التأسيس بنفسك، فتأكد من وضع جدول زمني مفصّل، واطلب من المقاولين المتعاقدين كافة معك التوقيع على الجدول الزمني مسبقًا، ثم اجعلهم يلتزمون به بشدة. هناك لغة بين عديد من المقاولين يعني فيها «غدا» الأسبوع المقبل، و«الأسبوع المقبل» قد يعني الشهر المقبل.

يُعدُّ الخط الزمني أكبر مشكلة في تأسيس أي محل. معرفة من ينبغي له أن يعمل وأين ومتى أمر بالغ الأهمية. إنك بحاجة إلى فهم جيد للوقت الذي يتعين فيه تنفيذ أعمال الهدم، والتجسيص، والكهرباء، والشبكات، والمهمات الأخرى كافة، لأنه لا يمكن إجراؤها في الوقت نفسه، ويجب أن يسبق بعضها البعض الآخر.

عندما يتعلق الأمر بتعيين المقاولين، فمن الأفضل أن يكون لديك نقطة اتصال واحدة، وأن تسمح لهذا الشخص بإدارة المقاولين من الباطن. يجب أن يجلس المقاول الرئيسي بانتظام معك، ومع مدير المشروع، والمهندس المعماري للتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام. قد تبدو هذه طريقة مكلفة، لكن يمكنني أن أؤكد لك أنها غالبًا ما تكون أرخص.

عند اختيار المقاولين، هناك عدد من الأشياء التي يتعين عليك تأديتها قبل بدء العمل:

### قارن الأسعار

احصل على ما لا يقل عن ثلاثة عروض أسعار للمهمة، لكن لا تتجذب إلى رخص السعر فقط من أجل رخص السعر. إذا كان أحدها أرخص كثيرًا من الأخرى، فاسأل عن سبب ذلك واكتشف ما إذا كان سعرًا ثابتًا أو سعرًا من المرجح أن يزداد إذا استمرت المهمة بمرور الوقت.

اسأل عن أشخاص يمكن الرجوع إليهم

يُعدُّ أي مقاول بجودة مهمته السابقة، ولذلك من المهم الاتصال بأي عملاء سبق وعمل لديهم، وإذا أمكن، اذهب بالفعل لرؤية العمل الذي أداه. إن سؤال عملائهم عن الجداول الزمنية، وقوائم جوانب العمل التي لم تتجز بعد، والاهتمام بالتفاصيل سيمنحك فكرة جيدة عن طبيعة المقاول.

### التساؤل عن توفير التكلفة

عديد من المقاولين الذين عملت معهم، على مر الأعوام، يدركون جيدًا التكاليف، وسوف يحاولون توفير المال بأي طريقة ممكنة. هذا ليس بالشيء الجيد دائمًا. إذا كان المقاول يأخذ منك أقل بكثير من الآخرين في جانب معين من الوظيفة، فمن المهم التساؤل عن سبب ذلك. المقاول الذي لديه أفضل النيات لتوفير المال سوف يرفع أشياء ستحتاج إلى الإصلاح مرارًا وتكرارًا عندما يكون الخيار الأفضل هو الحل الأكثر تكلفة لمرة واحدة.

### الشهادة والتأمين

يخضع معظم الحرفيين والمقاولين لشهادات ومعايير صناعية صارمة، ومن المهم أن تترى الشهادات والتأمينات الضرورية كافة منهم قبل بدء العمل. إذا وقع حادث في الموقع، فقد يكون التأمين الخاص بك لاغياً وباطلاً إذا لم يكن لديهم تأمين أو اعتماد، ولذلك، تأكد من أنك، وشركة التأمين، ووكيل قضاياك سعداء باعتماداتهم قبل أن يبدأوا.

#### المواعيد النهائية

يعمل المقاولون كافة وفق مواعيد نهائية، وإذا لم تحدد موعداً نهائياً، فسوف تتحرف المهمة وتواصل الانحراف. ليس من المهم فقط تحديد موعد نهائي، بل يجب أيضاً تحديد مواعيد نهائية مؤقتة، والتأكد من أن الجميع على دراية بها. كل يوم تأسيس يكلفك أموالاً إضافية، ولذلك، تأكد من الالتزام بالمواعيد النهائية وحفز الإكمال الفوري.

## القرار النهائي

في النهاية، لن نعتز على كل ما ترغب فيه، ومن المحزن أن ترى أشخاصًا يفوتون موقعًا نلو الآخر لأنهم لا يستطيعون العثور على شيء يُعدونه مثاليًا. كل شخص لديه مقهى أحلامه في ذهنه، لكن عندما لا يلبي موقع عمل محتمل هذه الصورة، فغالبًا ما يتعدون عما كان يمكن أن يكون نشاطًا تجاريًا مجدديًا.

الشيء الآخر الذي يظهر في هذه المرحلة من العملية هو أن الناس يبدأون في القلق بشأن فتح مكان يصبح فيه الاقتراح أكثر واقعية. فجأة، تصبح القضايا الصغيرة سببًا للتوقف عن العمل، ويصبح من الأسهل التفكير في أسباب عدم التوقيع على عقد إيجار أكثر من التفكير في أسباب التوقيع عليه.

من المهم في هذه المرحلة النظر في المعايير الموضوعية، وطلب النصح ممن تثق بهم حتى تبني قرارك على معايير سليمة وعقلانية، بدلًا من الخوف من الفشل.

عندما يُطلب مني رأيي في موقع عمل معين ينظر إليه شخص ما، تكون اعتباراتي هي نفسها دائمًا:

### • ما تقديرك لسقف الإيرادات؟

### • ما الحد الأدنى الذي يمكنك أن تُعد المكان وتديره على أساسه؟

### • ما أكثر ما قد تخسره بفعلك هذا؟

### • هل لديك مجموعة المهارات والخبرة اللازمة لجعل هذا الموقع ينجح؟

عادةً ما تكشف هذه الأسئلة الصورة الأكبر. إذا كانت ردود الشخص إيجابية بشأن كل هذه الاعتبارات، فسوف أخبره دائمًا بأن يتولى المبادرة، الشيء المهم الذي يجب فعله هو ألا تقلق كثيرًا بشأن ما إذا كان هذا هو «الشيء المثالي». يشتري الناس ويبيعون الأنشطة التجارية طوال الوقت، ويفتحون موقعًا ثانيًا وثالثًا، بل ينتهي بهم الأمر بسعادة بالمواقع التي «قبلوا بها» فقط في البداية. كان أول مقهى لي عبارة عن طاولة، على عجلات، في بهو ملهى ليلي. بالنسبة إليّ، أهم شيء هو مجرد البدء. لا تعرف أبدًا إلى أين ستنتهي.



- اكنس الشارع.
- حافظ على النوافذ نظيفة.
- دع الباب مفتوحًا.
- لا تقف عند المدخل، وبالطبع لا تدخن هناك.
- تحقق من الحمّامات في كل الأوقات.
- قل «مرحبًا».
- قل «مع السلامة».
- امسح الطاولات بأسرع ما يمكن.
- حافظ على درجة حرارة مريحة.
- شغّل موسيقى مناسبة، وليس فقط موسيقى «جيدة».
- دائماً شغّل موسيقى، دائماً.
- اشترِ زهورًا واعرضها.
- نظّف آلات القهوة.
- انقع الأكواب في المنظّف مرة كل أسبوع.
- نظّف المقهى بإتقان مرة في الشهر.
- وفرّ مياهًا صالحة للشرب.
- احصل على صحف مجانية.
- تأنّق.
- أوقف محادثاتك على الفور عندما يظهر عميل.
- أبقِ الرفوف ممتلئة.
- استخدم أكوابًا دافئة، لا ساخنة ولا باردة.
- لا تقدم أكوابًا تنسكب منها المشروبات على الجانب.
- أعد المشروبات بالطريقة نفسها طوال الوقت.
- اجعل قائمتك واضحة.

- تأكد من أن المصابيح الكهربائية تعمل كافة.
- أعد طلاء الغرفة كثيرًا.
- زبدة بدرجة حرارة الغرفة.
- اكتب أوقات الفتح والإغلاق على الباب.
- اعتنِ بآلة «الإسبريسو».
- جفّف الطااولات بعد مسحها.
- قل مرحبًا لزملائك في العمل.
- إذا كنت تعتقد أن شخصًا ما ليس سعيدًا، فاطمئن عليه.
- ابتسم.

## بناء تجارة

على مدار الأعوام، ساعدت أنا وفريق «ثري إف إي» عديداً من الأشخاص في فتح مقاهيهم، وغالباً ما انزعجوا في البداية من تجارتهم الصباحية، أو بالأحرى عدم توفرها. تجربة معظم الناس مع المقهى هي اندفاعاً الصباح: ضجيج الناس، ورائحة القهوة، ورائحة المعجنات التي لا تزال دافئة ورائحة الخبزير المقدم المنطلقة من المطبخ. هناك شعور حقيقي بأن وظيفة صانع القهوة هي في الأساس تنشيط مدينة بأكملها، وجعل الناس يشعرون بالرضا قبل الانطلاق إلى مكاتبيهم ووظائفهم اليومية. يحدث هذا عادةً عندما يقرر شخص ما أنه يريد امتلاك مقهى.

أعرفُ هذا لأنه حدث لي. عندما أعود بالذاكرة إلى مقهى محطة قطار الأنفاق الذي كنت أقف في طابوره كل صباح لتناول القهوة، يغمرنى حنين دافئ. لكن بعد عامين، افتتحت مقهائي، وما واجهته كان غرفة باردة، وخالية، وتدفعاً مستمراً من الأشخاص الذين يمرّون بجانب الباب من دون دخول.

مقهى فارغ في الصباح ليس هو الطريقة التي يتخيل بها أي شخص مشروع القهوة الخاص به، لكن لمدة طويلة يمكن أن يكون هذا واقفك. من المهم التراجع وإلقاء نظرة طويلة المدى عليه. هناك بلا شك مقاهٍ مفتوحة وستكون مشغولة من اليوم الأول، وهذا شيء رائع. لكن معظم المقاهي تحتاج إلى ١٨ شهراً على الأقل لبناء قاعدة عملاء ثابتة، وتعدّ التجارة الصباحية، بالنسبة إلى عديد من المشاريع، أكثر أوقات التشغيل إيجاباً.

المشكلة الحقيقية هنا هي أنه لا أحد يهيم في طريقه إلى العمل، وقلة من الناس في حالة مزاجية تسمح لها بالمخاطرة. معظم الأشخاص الذين هم في طريقهم إلى العمل يكونون متأخرين دقيقتين أو ثلاث دقائق بالفعل، وإذا لم يكونوا كذلك، فهم إما في عجلة من أمرهم وإما يعملون وفق جدول زمني ضيق لا يتغير أبداً. اسأل نفسك كم مرة قررت أنه في طريقك إلى العمل سوف تجرب مكاناً جديداً؟ بالطبع، شخصياً، لم أعتد على ذلك.

لا يبرّس الذاهبون إلى أشغالهم في الصباح أنفسهم على المجازفة، أو التجوال في اتجاه مختلف، أو الشرود عن المقهى الذي خدمهم جيداً حتى الآن. لماذا قد يقامرون بالذهاب إلى مقهى جديد ويعانون من عواقب كوب قهوة غير صالح للشرب، ويتزكون أنفسهم أمام وقت أقل للحصول على كوب أفضل في مكاتبيهم المعتاد؟ من الأسهل والأقل إرهاقاً للناس مجرد الذهاب إلى المكان القديم نفسه الذي عادةً ما يذهبون إليه وتجاوز مقهائكم، على الرغم من مدى ملاءمته أو جاذبيته.

ومع ذلك، فإن وقت الغداء لعبة مختلفة، لأنه الوقت الذي يكون لدى الأشخاص وقت للعب، والذي يكونون فيه أكثر انفتاحاً على الذهاب إلى مكان جديد. تكون معظم المقاهي التي عملنا معها مشغولة نسبياً على الفور في وقت الغداء، لكن أصحابها يفرعون لأن تجارتهم الصباحية سيئة وليس هذا ما تخيلوه.

نصيحتي هي التركيز دائماً على جعل تجارة الغداء تسير على ما يرام، وسيؤدي ذلك إلى بناء تجارتك الصباحية. تحتاج إلى بناء الثقة مع قاعدة عملائك عندما يُحتمل أن يخاطروا، وهذا يعني أنه مع تخطيطهم بآب في الساعة التاسعة إلا خمس دقائق صباحاً، وهم على بعد ثلاث دقائق من مكاتبيهم، من المرجح أن يأخذوا المخاطرة ويعبروا عتبتك.

إن السياق الذي يعمل فيه موظفوك، سواء كان ذلك في الصباح أو في المساء، بطيئاً أو مشغولاً، سرعان ما يصبح طبيعياً بالنسبة إليهم. على سبيل المثال، عندما تعمل في العطلة الأسبوعية، يمكنك أن تأخذ وقتك لأن معظم الناس يتسكعون. أيام العمل مختلفة. في وقت الغداء في أي يوم من أيام العمل، ستعمل دائماً بسرعة لأنك ببساطة مشغول. تُعدّ التجارة الصباحية مسألة غريبة ويجب التعامل معها بحذر على الرغم من ذلك. في صباح أي يوم من أيام العمل، من المهم ليس فقط العمل بسرعة في الصباح، ولكن، أيضاً، أن يبدو أنك تعمل بسرعة. الناس نزقون نوعاً ما في الصباح، وإذا كانوا ينظرون إليك، فربما يحتاجون، أيضاً، إلى القهوة، وهذا لا يساعد في الموقف. إذا كنت تعمل على صندوق الدفع وأخذت طلباً، فهذا لا يعفيك من كل المسؤولية عن الطلب وترك الأمر لصانع القهوة لإكمال العمل. تتطلب التجارة الصباحية أن يحاول الجميع الحصول على الطلب في أقرب وقت ممكن من الناحية البشرية، بغض النظر عن مدى هدوء المحل، لأنك تحتاج إلى افتراض أن عميلك متأخر ويتلطف على «الكافيين».

إن وضع الكوب في طبق، أو تجهيز الحليب للتبخير، أو الإمساك بغطاء، كلها أشياء صغيرة يمكنك تأديتها لتؤكد للعميل أنك تريده أن يحصل على قهوته بسرعة، ومظهر الإلحاح شيء يجعله يعود كل يوم. أثناء التجارة الصباحية، يمكن للموظفين الذين تبدو عليهم قلة العمل بشكل واضح أن يلعبوا على أعصاب عميلك الذي لم يشرب «الكافيين» بعد، خصوصاً إذا كان في عجلة من أمره لبدء يوم عمله.

هذا العميل الذي يعود كل يوم هو ما سيوقد عمالك في نهاية المطاف، ولذلك، في الأيام الأولى من افتتاح المقهى، حاول ألا تقلق بشأن عدد الأشخاص القادمين، وركز، بدلاً من ذلك، على من يعود. إذا عاد الناس، فأنت على الطريق الصحيح. ما دمت تتحلى بالصبر وتستمر في تحسين ما تعرضه، فسيتبدأ ببناء تجارة أكثر جوهرياً.

احتاج وقت الصباح بالنسبة إلينا إلى جهد حقيقي للبناء. في الحقيقة، استغرق الأمر ثلاثة أعوام قبل أن نحقق أرقاماً جيدة. على الرغم من أن الأمر كان مخيفاً في ذلك الوقت، فإننا ظلنا نركز على جعل الناس يعودون، وحاولنا ألا نشعر بالإحباط الشديد بسبب مئات الأشخاص الذين كانوا يتجاوزون بابنا كل صباح.

الفارق الذي أراه بين عملاء الصباح وعملاء الغداء يتعلق، بالطبع، بالتردد على المكان. على الرغم من صعوبة كسب العملاء في الصباح، فإنه بمجرد أن تجعلهم يثقون بك، من المرجح أن يأتوا كل يوم. من غير المرجح أن يأتي عملاء الغداء كل يوم، ببساطة لأن الحصول على وجبة الغداء نفسها كل يوم ليس بالأمر المثالي، ولذلك، توقع منهم أن يأتوا ويذهبوا ويفعلوا ما يريدون. إذا كان هناك شخص يزورك خمس مرات وقت الصباح وربما مرتين وقت الغداء في الأسبوع، فأنت تبلي بلاءً حسناً بشكل لا يصدق.

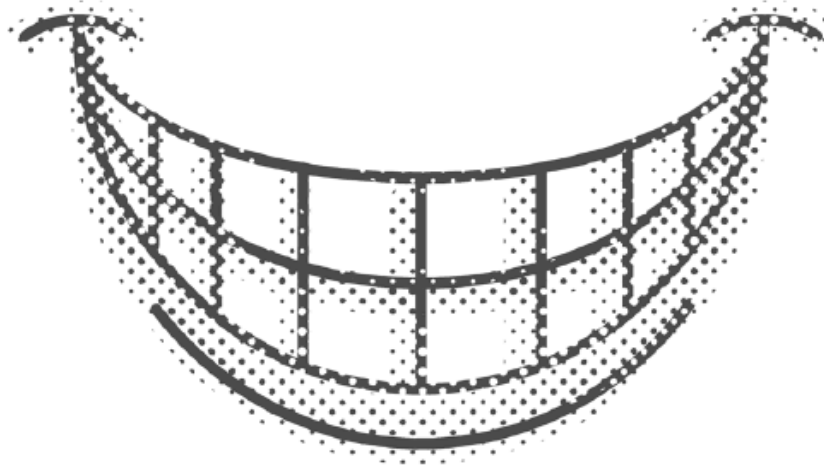
ومع ذلك، كانت تجارة العطلة الأسبوعية وحشاً مختلفاً تماماً، وعند النظر إلى الوراثة، أعلم أننا فقدنا المال في العطلات الأسبوعية لمدة عامين أو ثلاثة أعوام. السبب البسيط لذلك هو أن زبائن السبت يختلفون عن زبائن الأحد، وكلاهما يختلف عن زبائن أيام العمل.

تُعدّ العطلات الأسبوعية ثمينة للأشخاص وهي مبنية إلى حدٍ كبير على الروتين، سواء كان ذلك من خلال الركض الأسبوعي، أو زيارة الجدة، أو التسوق، أو الاستلقاء في الفراش وأنت تعاني صداع الكحول. كل شخص لديه روتينه المفضل في العطلة الأسبوعية، ويستغرق الأمر بعض الإقناع لإغرائه.

يعود السبب في أننا استغرقنا وقتاً طويلاً لبناء تجارة العطلة الأسبوعية إلى أرقام بسيطة، وبالنظر إلى الوراثة، يبدو الأمر منطقياً تماماً الآن. هناك خمسة أيام عمل في الأسبوع، وكل يوم من هذه الأيام يمنحك فرصة جديدة لبناء تجارة من أيام العمل. هناك يوم سبت واحد في الأسبوع، وللحصول على خمس فرص لبناء تجارة، سوف يستغرق منك الأمر خمسة أسابيع. الشيء نفسه ينطبق على يوم الأحد. استغرق الأمر بعض الوقت لأدرك مدى اختلاف السبت والأحد، أيضاً.

في غضون عشرة أسابيع، ستحصل على ٥٠ يوم عمل لبناء سمعتك وقاعدة عملائك، لكن الأمر سيستغرق عاماً كاملاً للحصول على ٥٠ يوم سبت، وهذا هو الشيء الذي لم أدركه في البداية.

ومع ذلك، فإن الخبر السار هو أنه بمجرد أن يثق الناس بك ويضعوك ضمن روتينهم ليوم السبت أو الأحد - أو ربما حتى كليهما - سيظلون مخلصين لك ما دمت تحافظ على تلبية توقعاتهم وأحياناً تتجاوزها.



#### الخدمة: استثمار لا يكلف شيئاً

بمزح أصدقائي، في كثير من الأحيان، أنه عندما أحصل على خدمة سيئة في مطعم ما، أشعر أنني مضطر، بشكل غريب، لملء «فراغ الخدمة» من خلال تقديم خدمة جيدة لمن يخدمني. عندما يأتي إلى المائدة حاملاً الخبز أو المشروبات، أفرغ مكاناً، وأتواصل بالعين معه، وأعبر عن امتناني وشكري، في محاولة لإجباره على تقديم خدمة جيدة. أمزح بخفة عن أشياء سخيفة لرسم الابتسامة على وجهه، أو أمنحه على أشياء مبتذلة جداً، محاولاً تشجيعه. الخدمة من دون مشاركة لا تعد خدمة، بالنسبة إليّ، ولا أستطيع تحمّل الفراغ الذي تتركه.

الشيء الذي يميز الخدمة الجيدة أنها أرخص وأقوى شيء يمكن أن يفعله مقهى لنفسه. لا يكلف تنفيذها سوى القليل جداً بالمقارنة، لكنها تجلب إلى عرضك قيمة أكبر من أي عامل آخر في إدارة المقهى.

كما أن لديها القدرة على إبطال كل استثمار النشاط التجاري إذا لم تتم بشكل جيد. إذا زرتُ مقهى، أو مطعمًا، أو بارًا يكون فيه المنتج لا بأس به ولكن الخدمة جيدة، فسوف أعود إلى هناك. إذا زرت مؤسسة يكون فيها المنتج ممتازاً ولكن الخدمة سيئة، فلن أتمتع بفرصة أخرى أبداً.

إذا كنت ترغب في تحسين عرض قهوتك، يمكنك أن تبحث عن الاستثمار في المطاحن، وحبوب القهوة، والآلات، والمصافي، وأي أدوات أخرى باهظة الثمن يمكن أن تصل قيمتها بسهولة إلى آلاف اليورو. قد يؤدي ذلك إلى تحسين عرض القهوة - إذا كنت تعرف كيفية استخدام هذه الأشياء - لكنه سيكلفك ثروة، ولن يابيه أحد إذا كانت الخدمة سيئة.

ومع ذلك، عادةً ما تكون الخدمة آخر شيء يبحث الناس عن استثمار الوقت أو المال فيه. غالباً ما اجلس مع الموظفين وأحدث معهم حول كيفية تأثير الخدمة على ما نفعله ومدى أهميتها. إن قول «مرحباً» لشخص ما أثناء سيره عبر الباب هو مثال بسيط على كيف يمكن لشيء صغير أن يجعل الناس يفكرون أن «هؤلاء الناس يهتمون بنا».

فيما يتعلق بالخدمة، فإن النقطة الفاصلة، بالنسبة إليّ، تظهر دائماً عند مغادرة الزبون. بعد أن دفعت الفاتورة، وارتديت معطفي في مطعم ما، أستغرق وقتاً طويلاً قليلاً مما ينبغي للمغادرة. أجد نفسي أبحث عن أشياء في جيوبي، أو أمشي ببطء شديد نحو الباب، وأتخذ طريقاً على مقربة من مقدمي الخدمة. أفعل هذا لأنني أشعر بالحاجة إلى سماع الموظفين يقولون لي «مع السلامة». إنه أمر غريب للغاية، لكن هذا ما أفعله. إنه شيء لا يمكنني التخلص منه.

إن ترك مطعم من دون أن يقول أحدهم «شكراً» و«مع السلامة» يمنح شعوراً أجوفاً. من المسلّم به أن المقهى يختلف عن المطعم، لكن لا تزال هناك فرصة لجعل الشخص يشعر بالرضا. حقيقة أنه ليس من المألوف للجميع أن يقولوا «مع السلامة» هي في الواقع فرصة كبيرة للمقهى.

من المستحيل توديع ٥٠٠ شخص يوماً في محل مزدحم، لكن في كل مرة نقول ذلك، يكون لذلك تأثير على الشخص الذي تودعه، ويجعل الأشخاص الذين يسمعونك يفكرون في أمور إيجابية حول النشاط التجاري الذي تديره. أكثر من ذلك، يتيح لك ذلك فرصة بناء علاقات مع عملائك.

الموقف التقليدي من الخدمة أنها مقاربة خضوع وتوافق، حيث يكون العميل سيدك، وتفعل كل ما يُطلب منك فعله. لطالما شعرت أن الأمر ليس كذلك مع الخدمة الجيدة. إن الخدمة الجيدة قوية، وواثقة، وتلوحها ابتسامة. أعلم أن نوع الخدمة التبعيلي لا يزال موجوداً، وأن هناك مَنْ ما زالوا يفضلون ذلك، لكن الخدمة التي أحترمها وأقدمها هي الخدمة التي تروج لمقدم الخدمة باعتباره نذراً ماهراً لديه القدرة على خلق تجربة رائعة لضييفه.

أتوقّع أن يكون موظفونا كافة ودودين مع عملائنا لأنهم ضيوفنا. وذلك أبسط شيء يمكنك فعله لتحسين نشاطك التجاري بين عشية وضحاها. تأكد من أن موظفيك يعرفون مدى أهمية ذلك، وأن تكون قدوة يُحتذى بها. اصطحبهم إلى الأماكن التي توجد بها خدمة جيدة، وخدمة سيئة، واجعلهم يشعرون بالفارق. العملاء مخلوقات متقلبة في أفضل الأوقات، لكن الشيء الوحيد الذي سوف يستجيبون له - في أنحاء العالم كافة - هو الخدمة الجيدة.

قاعدة «الأرنب النازف»:

سير العمل، والكفاءة، والإدراك

بعد أن قمت بإدارة محل قهوة بمفردتي، يمكنني أن أخبرك أن تقديم ١٥٠ مشروبًا في اليوم (عشر ساعات عمل تقريبًا) هو النقطة التي تبدأ تكون الإدارة عندها تقريبًا غير مريحة بالنسبة إلى شخص واحد. بحساب سريع، تقدم ١٥ مشروبًا في الساعة، أي مشروبًا كل أربع دقائق. في الحقيقة، هذا لا يبدو كثيرًا.

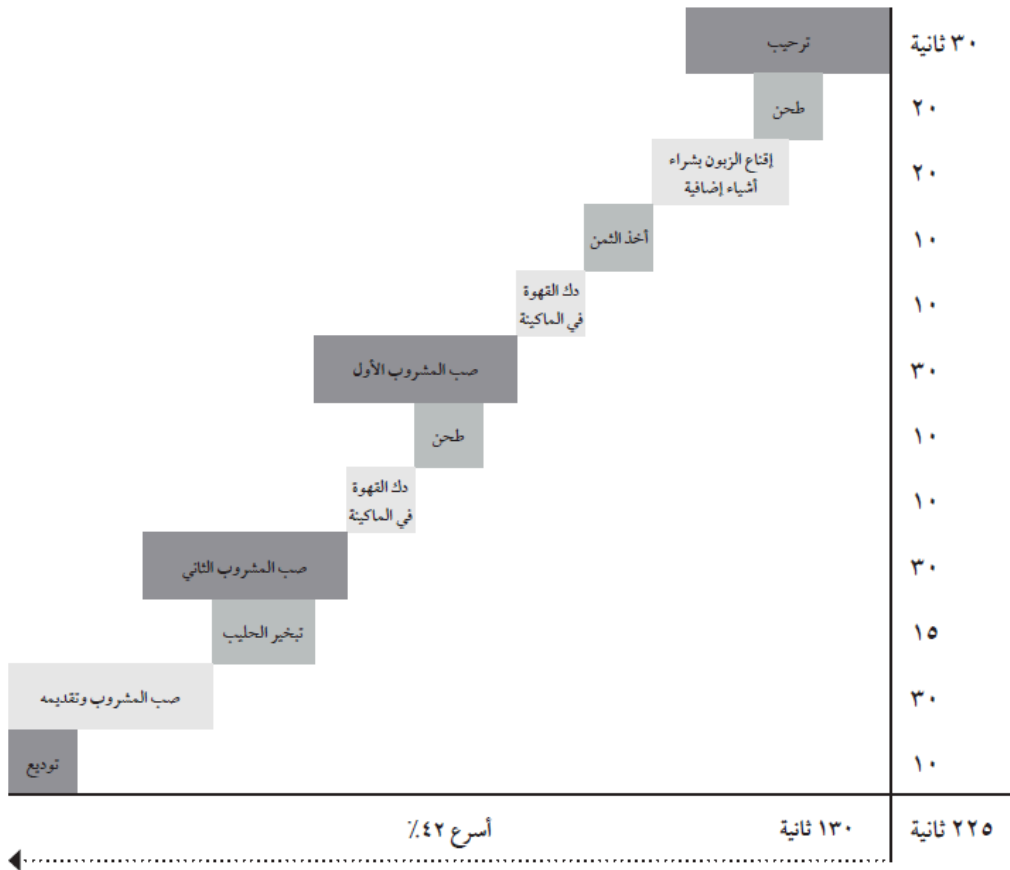
ومع ذلك، عندما تفكر في أن شخصًا واحدًا عليه التنظيف، وإعادة التخزين، وخدمة العملاء، وتقديم المشروبات، والدردشة، يصبح الأمر، فجأة، بمنزلة مهمة ضخمة. إذا كنت سافتح مقهى صغيرًا اليوم، فلن أفتحه بإدارة شخص واحد فقط، لأن ذلك سيكون غير قانوني، وأيضًا، ليس من أكثر الممارسات أخلاقية! أتذكر أنني اضطررت إلى إغلاق المحل لمدة أربع دقائق للذهاب إلى الحمام، لكن مطالبة شخص آخر بتأجيل ذهابه إلى الحمام أثناء وجود عملاء ليس بشيء أنا على استعداد للترويج له.

يتطلب المقهى الصغير أو بار «الإسبريسو» وجود شخصين للعمل به، على أقل تقدير، لأنه بخلاف ذلك لن يشعر الموظفون بالأمان في العمل، ولن يكونوا قادرين على أخذ استراحة غداء، أو الذهاب إلى الحمام، ومع ذلك، سندهش من عدد المشاريع الموجودة التي يديرها موظف واحد فقط. عندما تفتح مقهى صغيرًا، جهّزه بحيث تبدأ بشخصين، وإذا لم تتمكن من فعل ذلك، فلا تفتحه.

السؤال بالنسبة إلى معظم المقاهي هو عند أي نقطة يصبح الشخصان ثلاثة؟ وكيف يمكنك أن تعرف متى تقترب هذه النقطة؟ كنت دائمًا أفكر في أنني أريد أن أكون مشغولاً في العمل، لأن ذلك أكثر متعة، ولأن اليوم يمضي بشكل أسرع. إذا كنت لا تشعر أنك أو موظفيك لديكم العقلية نفسها، فيمكنني أن أؤكد لك، الآن، أن مشروع المقهى ليس ما يناسبك.

ما يجعل بارات القهوة كافة تعمل ليس الوقت الذي تستغرقه لتأدية مهمة ما، بل مقدار المهمات التي يمكنك تأديتها في وقت واحد، وهذا هو مفتاح فهم نسبة موظفيك إلى معدل الإيرادات. إن تتداخل كل عملية فردية هو ما يجعل المقاهي تعمل بكفاءة، وهذا يعني خدمة أسرع، وتكاليف وظيفية أقل، وبيئة عمل أفضل، ونتيجة لذلك تجربة عمل أكثر متعة.

يوضّح الرسم البياني أناه الفارق بين تأدية مهمة واحدة في كل مرة ونظام بار أكثر كفاءة تتداخل فيه المهمات.



ما يؤثر الاهتمام في الرسم البياني أعلاه أنه يوضح توفير الوقت المتاح في صنع مشروب واحد. ومع ذلك، يزداد هذا بشكل كبير عند إعداد ستة أو سبعة مشروبات في المرة الواحدة، وهذا هو مفتاح كونك صانع قهوة رائعا.

السؤال الذي يطرح نفسه دائماً عندما يصبح البار أكثر انشغالا هو ما إذا كان ذلك يمثل مشكلة في سير العمل أو مشكلة في المُعدّات تؤدي إلى إبطائك. من واقع خبرتي، فإن سعة الآلة المكونة من مجموعتين، في يوم عمل مدته ثماني ساعات، تبلغ نحو ١.٠٠٠ مشروب، مع وجود اثنتين من صانعي القهوة في وقت واحد (مما يسمح لشخص ثالث بإعاقتهما وقت الراحة)، وهو ما يعادل نحو ١٢٥ مشروباً في الساعة، أو أقل قليلاً من ٢٠ كجم في اليوم لأولئك الذين يميلون إلى القياس بهذه الطريقة. ضع في اعتبارك أن هذا واقع لا يتطلب أي شخص على صندوق النقود، ويقدم فقط طلبات خارجية من دون توفير منطقة جلوس. في بار قهوة واقعي، ستكون محظوظاً إذا قدمت ٧٠٠ مشروب، وفي رأيي أن الحد الأقصى هو ٨٠٠.

تعلمنا ذلك في معرض تجاري حيث كان هناك طابور كامل من الساعة التاسعة صباحاً حتى الخامسة مساءً، وكان يُدفع لنا بالكوب مقابل كل عميل، مما يعني أنه لم يكن هناك وقت نقضيه مع العملاء الذين يدفعون مقابل مشروباتهم، ولذلك ستحتاج إلى السماح بموظفي خدمة في مكان آخر. أجريت محادثات مع أشخاص يقدمون ٢٥٠-٣٠٠ مشروب يوميًا ويدعون أنهم بحاجة إلى مزيد من صانعي القهوة، أو مزيد من المطاحن، أو مزيد من المجموعات لمواكبة ذلك، لكن نادراً ما يكون هذا هو المطلوب.

الدرس المستفاد هنا هو عزل موظفي صنع القهوة وتقييم ما يؤخرهم. هل يقومون بأخذ الطلبات إلى الطاولات؟ هل يعيدون تخزين البار؟ هل يأخذون طلبات عند صندوق النقود؟ كل هذه مهمات ضرورية عند إنشاء نشاط تجاري، لكن بمجرد أن تبدأ في تجاوز ٣٠٠ مشروب في اليوم، فإنك تحتاج إلى استمرار هؤلاء الأشخاص في صنع المشروبات، وإلا سيعاني نشاطك التجاري. بكل الوسائل، انخرط في تعدد المهام، لكن انظر إلى موظفي الصالة قبل أن تنظر إلى صانعي القهوة، لأن مخرجاتهم ضرورية لإمكانية التوسع فيما تفعله.

ضمن سير العمل هذا، هناك عديد من الطرق التي يمكن من خلالها لفريق من صانعي القهوة أن يخفف عمل نوبة عمل مزدحمة، وعندما تشغّلون الآلة كفريق، تتحدون بصعوبة ولكن دائماً ما تتواصلون. لا يوجد شعور مثل ذلك. طبقت نظاماً في أول مقهى عملت فيه وهو مثال رائع على ذلك. لم يكن لدينا جهاز تغذية طلبات، وكان علينا أن نتذكر كل شيء من دون كثير من التفكير. ابتكرنا رمزاً بالكواب ورقية سمح لنا ببناء دليل بصري لكل مشروب طلب.

إذا طلب شخص ما «أمريكانو»، نضع الكوب الورقي أعلى الآلة، بحيث يكون الجزء العلوي المفتوح متجهًا لأعلى. إذا طلب شخص ما «كابيتشينو»، نقلب الكوب رأساً على عقب، بحيث يكون الشعار متجهًا للخارج، ونقلب الشعار للداخل إذا طلب شخص ما «لاتيه». استخدمنا كوباً ورقياً صغيراً «بلاستيسو»، ووضعنا غطاءً فوق أي طلبات ذات جرعة واحدة. كان محلاً للطلبات الخارجية فقط، ولذلك صُنعت المشروبات كافة في أكواب ورقية، وسُرعان ما كنا نلتقي الطلبات من الأشخاص، ولذلك كان يصطف أمامنا ٢٠ مشروباً وفق رموز بالكواب ورقية. غالباً ما كان يسأل العملاء كيف تمكّننا من تذكر كل طلب بشكل مثالي في كل مرة. وكنا نقول لهم إننا عبارة.

المشكلة الوحيدة المتعلقة ببناء فريق قوي لتقديم المشروبات هي تدريب اثنتين من صانعي القهوة الذين يترددون في الانخراط مع بقية الموظفين في المهام العادية، ويرفضون فعل أي شيء سوى صنع القهوة. الشيء الأساسي هنا هو فصل الأشخاص عن الدور والسماح لشخصين بملء «دور» صانعي القهوة، لكن مع وجود عدد من الموظفين الذين يمكنهم الدخول والخروج من هذا الدور. في الأساس، يمكن لأربعة موظفين مشاركة الدور طوال نوبة العمل، لكنهم يصنعون القهوة فقط خلال الوقت المخصص لهم. بمجرد أن يحين دور شخص آخر للعب الدور، يمكنه قضاء ساعات قليلة في تقديم المشروبات، ومسح الطاولات، وخدمة العملاء.

تصبح الآلة المكوّنة من ثلاث مجموعات مفيدة، بالنسبة إليّ، عند قرابة ٤٠٠ مشروب يوميًا وما فوق، لكن مع أي شيء أقل من ذلك تكون الآلة المكوّنة من مجموعتين بالإنجابية نفسها. يقول ذلك، استضفنا فعالية لعميل آخر، مشابهة للتي وصفتها أعلاه، باستخدام آلة مكونة من ثلاث مجموعات، وفي غضون ثماني ساعات، قمنا بإخراج ١.٢٠٠ مشروب، مما يعني أن الآلة المكوّنة من مجموعتين كانت أبطأ بنسبة ١٧٪ فقط في السعة على مدار ثماني ساعات (حتى مع وجود مجموعات أقل بنسبة ٣٣٪ على الآلة).

الشيء المهم الذي يجب تذكره أنه كان لدينا اثنتان فقط من صانعي القهوة على الآلة، وفي معظم الحالات، من الصعب الحصول على مزيد من الأشخاص على الآلة قبل أن يبدأوا في التعارض فيما بينهم. رأيت عدداً قليلاً من المقاهي التي يوجد بها آلة مكونة من ثماني مجموعات - وهي شيء فكرت فيه على أنه الشاحنة العملاقة في صناعتنا - لكن حتى في أوقات الذروة، من الصعب الحصول على أكثر من شخصين على تلك الآلة، ونادراً ما يكون عدد المجموعات هو العامل المحدد في إنتاج مقهى ما.

إذا كنت تقدم ما يزيد على ٦٠٠ مشروب يوميًا في مقهى، فإنني أوصي بالآلة الثانية إذا كانت هناك فرصة معقولة لزيادة الطلب مع زيادة السعة. تكمن المشكلة في هذا في أنك ستحتاج إلى تعيين موظفين إضافيين في كل نوبة لتشغيل هذه الآلة، ومعرفة عدد المشروبات الإضافية التي ستحتاج إلى تقديمها لتبرير هذا الإنفاق. هناك احتمال كبير بأن ينتهي بك الأمر في المكان نفسه من حيث الربحية، ولذلك لا تأخذ هذه الخطوة باستخفاف.

يجب أن تكون الخطوة الأولى قبل أي نفقات أخرى على المُعدّات أو الموظفين هي سير العمل والأنظمة التي لديك. من الصعب للغاية التراجع وتقييم ما يمكنك فعله بشكل أفضل وأكثر كفاءة، خصوصاً عندما تكون مشغولاً حقاً. إن سؤال فريق مرهق ومستنهك عما إذا كان بإمكانهم صنع مزيد من القهوة يجعلهم يشعرون أنك لا تقدرهم، ولذلك تأكد من صياغة أسئلتك بحرص.

حاول التفكير في الأنظمة التي وضعتها في الماضي، والتي جعلت الأمور أسهل، وأكد على كيف يمكن أن تتم الأمور دائماً بشكل أفضل إذا وُضِع تفكير كافٍ في العملية. من الناحية الواقعية، يعني تعيين مزيد من الموظفين أن مزيداً من الأشخاص سوف تقسم الكعكة بينهم، ولذلك، فإن الكفاءة في مصلحتهم، لكن يجب، أيضاً، دعمها بالمكافآت عند تحقيقها.

قبل نحو عامين، نظمنا مسابقة في المحل لصانعي القهوة، تضمنت منحهم قائمة من عشرة مشروبات لإعدادها وفقاً للمعايير، وتقديمها بالترتيب، على أن تمنح جائزة للشخص الذي يؤدي ذلك بأسرع ما يمكن. أخرج اثنان من صناع القهوة الرئيسيين لدينا المشروبات في ١٥ أو ١٦ دقيقة تقريباً، والباقي تخلف عن الركب.

وظفنا، مؤخراً، صانعة قهوة جديدة شعرت أنها من المحتمل أن تُظهر «حيوية» أكثر قليلاً خلف البار، وبدا أنها تعمل بوتيرة الحزون عندما تكون الأمور مشغولة. عندما تقدّمت، فُلتت بعض الشيء من أننا على وشك رؤية حادث فظيع، وعندما لم تقدم مشروباً واحداً بعد ثلاث دقائق، بدأت أشعر بالقلق حقاً.

ثم بدأت تقديم المشروبات، في البداية ببطء، ثم بالتدرج في ثنائيات وثلثيات، وداًماً ما كانت المشروبات سليمة وبطريقة تطابق المواصفات. عندما سلّمت مشروبها الأخير، في مدة أقل قليلاً من ١١ دقيقة، شعرنا جميعاً بالصدمة قليلاً. تعلمنا جميعاً درساً قيماً. من السهل جداً أن تبدو وكأنك تعمل بسرعة، لكن غالباً ما يكون أولئك الذين يعملون بوتيرة أبطأ، مع اتباع مقاربة أكثر منهجية، أكثر كفاءة، ويرتكبون أخطاءً أقل، ويقومون بحركات أقل، ونتيجة لذلك، يكونون أسرع في تقديم المشروبات. غالباً ما نقول عن الشغل على بار: لا تسرع بأسرع ما يمكن، لأنه لا يمكنك ذلك.

تُعدّ مسابقات صانعي القهوة طريقة رائعة للتعرف على المهمات الثنائية والثلاثية، ورؤية أين يمكن توفير ٣٠ ثانية. سيُعرف أي شخص يتنافس فيها كيف يمكن أن يساعدك تنظيم سير العمل في روتين على الظهور بمظهر أكثر انشغالاً، وتأدية المزيد، وتقليل التوتر، وتوفير الوقت. المنطق نفسه ينطبق على بارات القهوة.

عندما تصبح المقاهي مشغولة للغاية، عادةً ما يتخذ الموظفون والمالكون خطوات جذرية للتخفيف من حدة الموقف. يأتي هذا عادةً في شكل مزيد من الموظفين أو مزيد من المُعدّات أو كليهما. في حين أن هناك مواقف تكون فيها هذه الإجراءات ضرورية - وأنا أقول هذا بصفتي شخصاً يبيع المُعدّات المذكورة - هناك أوقات ينبغي فيها التراجع، وتقييم الوضع الذي يُقضى فيه وقتك، وتقييم الوضع الذي يمكنك فيه توفير بعض ذلك الوقت من دون تعيين مزيد من الموظفين أو إدخال مزيد من المُعدّات.

هناك طريقة بسيطة جدًا لتحقيق ذلك وهي تسجيل أحد الأعضاء الأسرع في فريقك (بموافقة بالطبع) وتشغيل الفيديو على الموظفين الآخرين حتى يتمكنوا من التحدث معه بشأن ما يفعله.

تُحدث الأشياء الصغيرة فارقًا كبيرًا على البار والثواني القليلة التي تُحفظ في مثل هذه الحالات تتضاعف على مدار نوبة العمل:

- يعني استخدام حامل على مطحنة أنه يمكنك تحميل مصفاة القهوة وخدمة العميل أثناء طحن القهوة، أو قضاء هذا الوقت في تنظيف مصفاة القهوة من آخر قهوة قمت بإعدادها.
- ملء إبريق بالبخار بالحليب البارد للعميل التالي أثناء تبخير إبريق آخر.
- تحضير الصحون والملاعق أثناء تبخير الحليب.

البار المنظم لا يعمل بشكل أسرع فحسب، بل يمنحك، أيضًا، ميزة كبيرة من حيث خدمة العملاء. نعم، ستكون الخدمة أفضل، وهذا أمر لا يحتاج إلى تفكير، لكن غالبًا ما يتجاهل الناس شيئًا مهمًا للغاية بشأن سير العمل الهادئ، والمسيطر عليه، والفعال، وهذا هو التصور الذي يطوره عملاؤك بشأن عملك.

هناك قاعدة أحب أن أطلق عليها «قاعدة الأرنب النازف»، والتي تستند إلى المنطق القائل بأنه كلما زاد شعورك بالقلق، زاد احتمال تعرضك لانتقادات من قِبل عملائك. تظل الأرنب النازفة دائمًا فريسة أمام رفاقها الأكثر قدرة جسديًا. إذا بدا عليك القلق، فابك تعرض نفسك للهجوم بغض النظر عن مقدار ما إذا كنت تستحق ذلك.

عملت في نوبات هادئة جدًا وأخرى مشغولة جدًا. تلقيت عددًا قليلًا جدًا من الطلبات وكنت في حالة من الإهتياج الشديد: المشروبات أُعدت بشكل سيئ، والطلبات كانت في غير محلها، وهناك طلبات قُدمت مرتين، و غضب الزبائن. عملت، أيضًا، في نوبات مزدحمة إلى درجة سخرية وكنت في حالة من الهدوء أقرب إلى «الزّن». غالبًا ما تجلب هذه المناسبات معها القليل من المحادثات بين زملاء العمل. الجميع يعرف أين هم، وإلى أين هم ذاهبون، وكيف يبيصلون إلى هناك. هناك شعور بالتدفق. النظام واضح ولا داعي لمناقشته. انتظر العملاء وقتًا طويلاً للطلبات من دون أن يشعروا بذلك، لأن كل شيء بدأ سهلاً، وهادفًا، ويستحق.

إن نبرة صوتك من بين الأشياء البسيطة التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على وقت الانتظار المتصور الذي يواجهه العميل. نشجع الموظفين على تأكيد طلب العميل معه خلال انتظاره قهوته بعد الطلب. في الأوقات المزدحمة، غالبًا ما يكون هناك خمسة أو ستة عملاء ينتظرون، ولذلك، عندما يكون لديك قائمة طلبات بها: اثنان «كابيتشينو»، قهوة مصفاة، واحد «إسبريسو»، يجب أن تنتظر إلى الأول في الطابور وتسال:

- اثنان «كابيتشينو»، أليس كذلك؟

الآن، نحن على يقين بنسبة ١٠٠٪ أن طلبك يحتوي على كوبتي «كابيتشينو». سمعناك تطلب، وتحصل على هذا الطلب كل يوم، وأنت تقف هناك ويبدو صينية كرتون من جزأين. السبب الذي يجعلنا نسال أن ذلك يكسر الصمت ويجعل الانتظار يبدو أقصر بكثير. كما أنه يخفف من الخوف من حدوث خطأ، وهو خوف دائم في ساعة الذروة.

ربما لاحظت، على مر الأعوام، أن المصاعد تحتوي دائمًا تقريبًا على مرآيا على الجدران، وهي خدعة تُستخدم لجعل رحلتك تبدو أسرع وأقل إرهاقًا. عندما يرى الناس المرآيا، فإن ذلك يمنحهم شيئًا يشغل أذهانهم ويمر الوقت بشكل أسرع. إن كسر حاجز الصمت بتأكيد طلب ما لا يفعل كثيرًا بالنسبة إلى الانتظار الفعلي، لكنه يسرع بشكل كبير الانتظار المتصور ويُشعر الزبون بشكل عام بأجواء أكثر ودية.

الشيء الآخر الذي يجب فعله هو منح العملاء أوقات انتظار محددة بشكل غريب. أمام طابور انتظار مزدحم، غالبًا ما أذهب إلى العملاء الثلاثة الأوائل وأخبرهم:

العميل الأول: «لديّ طلبك هنا».

العميل الثاني: «طلبت «كابيتشينو»؟».

العميل الثالث: «سيأتي طلبك خلال ٧٠ ثانية تقريبًا».

يبدو إخبار الشخص الثالث في الطابور أن مشروبه سيكون جاهزًا خلال ٧٠ ثانية عشوائيًا، لكنه يخدم غرضًا محددًا. أولًا، يعرف اللذان أمامه أن مشروباتهما ستأتي قبل ذلك، ولا يمكن لمن بعده أن يتأخر كثيرًا. ثانيًا، يبدو الأمر وكأنه وعد أكثر من قول «دقيقة» أو «دقيقتين»، وكلاهما تعبير ملطف عن أي شيء يتراوح بين ٣٠ ثانية وعشر دقائق اعتمادًا على من يقدم الادعاء. ثالثًا، إنك تتحدث إلى عملائك، وربما تجعلهم يضحكون وهو أمر ممتع بعض الشيء، وشيء يتمتع به كل بار قهوة رائع.

عندما تفتح بار القهوة الخاص بك، فسوف يطوّر بسرة ثقافة خاصة به، وستصبح مهمتك هي تعزيز هذه الثقافة أثناء نموها. من الصعب جدًا تغيير ثقافة ما، لكن ضع في اعتبارك أن النبرة الصحيحة، والتواصل الجيد، ودرجة من الثقة، كلها أشياء ستساعد في بناء مشروع قهوة يراه عملاؤك سريعًا، ومقدرًا وممتعًا.

كن بوجهين

هناك عملية تأتي إلى «ثري إف إي» مرتين، إن لم يكن ثلاث مرات، كل يوم، وهي تداوم على فعل ذلك منذ أكثر من أربعة أعوام. لُنطلق عليها «السيدة أ». تأتي في الوقت نفسه، في الأيام نفسها، وتطلب المشروب نفسه، على الرغم من أنها، في هذه المرحلة، لا تحتاج إلى قول طلبها لأن الجميع يعلم ما تريد.

تدفع ثمن قهوتها، وتجلس على مقعد منتظرة أن يُنادى على طلبها، وحينها، تذهب من دون إحداث أي ضجة. إنها واحدة من عملائنا المفضلين.

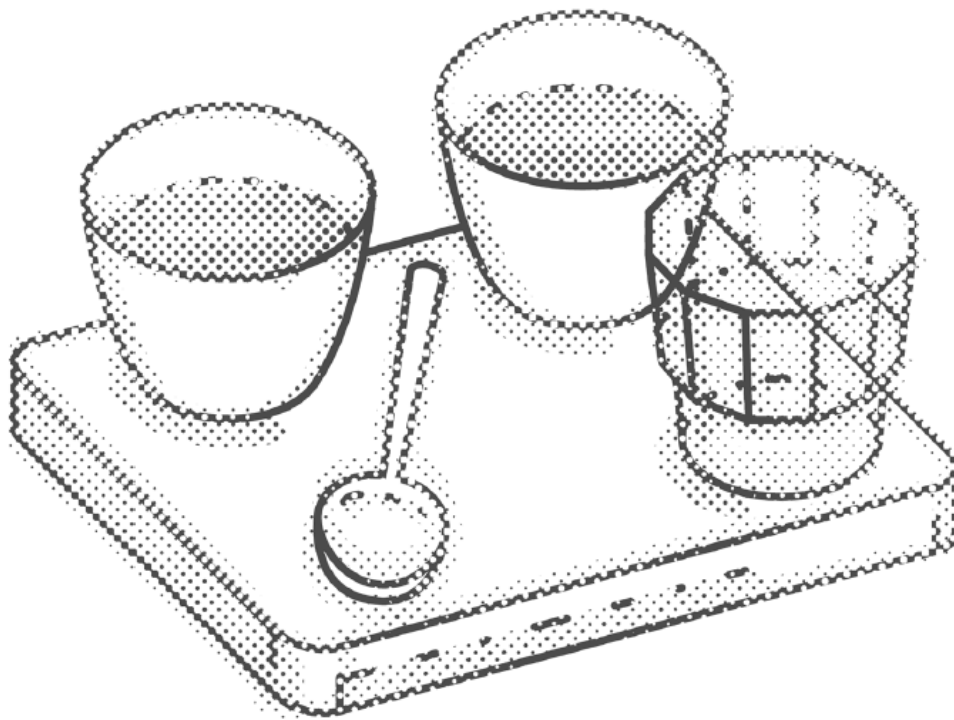
يأتي عميل آخر من عملائنا مرة كل أسبوعين، ويفعل ذلك منذ ما يقرب من خمسة أعوام. لديه ميل خاص نحو القهوة الإثيوبية المغسولة، خصوصًا «البرجاشيفي»، ومن ثمَّ حصل، على مر الأعوام، على لقب «رجل البرجاشيفي». ليس لديه أدنى فكرة عن أننا ننعته بهذا النعت.

ليس شخصية مهيبه بأي شكل من الأشكال، في الواقع متحفظ تمامًا، لكنه دائمًا ما يخصص الوقت لطرح أسئلة حول القهوة التي يشربها، وعادةً ما يسأل كيف تقارن بمحبوبته «البرجاشيفي»، من حيث الحلاوة، والكتلة، والحموضة. إنه عميل آخر من عملائنا المفضلين.

ل طالما كان المفتاح، بالنسبة إلينا، هو التمييز بين هذين العميلين، ومعرفة ما يريدانه من حيث الخدمة عندما يأتيان إلى المقهى. يشبه عديد من عملائنا «السيدة أ» في أنهم يريدون فقط كوبًا من القهوة ولا شيء آخر. إذا طلبت «كابيتشينو»، وأجاب أحد الموظفين، قائلاً: «هذه قهوة مغسولة من بوليفيا تزرع في منطقة تسمى يونجاس، على ارتفاع ١.٧٠٠ متر فوق مستوى سطح البحر»، من المحتمل أن تخرج من الباب. إنها لا تهتم، ولا بأس بذلك. بالمقابل، إذا جاء «رجل البرجاشيفي» إلى المحل، وسأل عن قهوة ما، وكان الرد ببساطة: «نعم، إنها لطيفة»، سوف يغادر محبطًا، أيضًا.

قد يكون من الصعب تخمين نوع العميل الذي تتعامل معه. البعض خجول وقد يخشى أن يسأل، بينما قد يبدو آخرون مهتمين ولكنهم يتصرفون بأدب. كانت إحدى الأدوات المفيدة التي استخدمناها في محلنا هي الحصول على قائمتين: قائمة للشرب وقائمة للتذوق.

إذا طلب أحد العملاء شيئًا ما من قائمة المشروبات، فإنه يخبرنا أنه على الأرجح يريد فقط قهوة وخدمة جيديتين، وهذا ما يحصل عليه. لا أكثر ولا أقل. في أحيان نادرة، قد نقول جملاً من نوعية: «هذه القهوة من بوليفيا»، لكن ما لم يُظهروا فضولاً، فإن يحصلوا على أكثر من ذلك.



قائمة التذوق موجهة إلى «رجل البرجاشيفي»، وتتضمن كثيرًا من التذوق المقارن والتجريب، حتى يتمكن العميل من تذوق مجموعة كاملة من أنواع القهوة المتوفرة لدينا. علاوة على ذلك، إذا اختار أحد العملاء شيئًا ما من قائمة التذوق، فقد عرّف عن نفسه بأنه شخص مهتم بالقهوة ويحرص على معرفة المزيد. سنخبره عن العملية، والتنوع، والمزرعة التي زرعت فيها القهوة، وسنقدم له حتى بعض المعلومات الإضافية لقراءتها في أوقات فراغه. غالبًا ما يطرح هذا مزيدًا من الأسئلة، وغالبًا ما نلتقي ونتحدث مع بعض الأشخاص المثيرين للاهتمام حقًا عندما نفعل ذلك.

إنها طريقة مُجزية لمساعدة عملائنا على معرفة المزيد عن القهوة، لكنها تعني، أيضًا، أن ذلك يتم وفقًا لشروطهم، وبالتالي، فأنت لا تزعج أي شخص. غالبًا ما يكون لدينا عميل يختار روتيني من قائمة المشروبات، لكنه يطلب شيئًا من قائمة التذوق بين الحين والآخر، مما يساعدنا على بناء الثقة والولاء مع هذا النوع من العملاء.

إن قاعدة الـ ١٠٪ من العملاء المهووسين بالقهوة مهمة، لكن نسبة الـ ٩٠٪ المتبقية مهمة كذلك. يُعدّ إيجاد طريقة لإرضاء كليهما معركة مستمرة. إن نسبة الـ ٩٠٪ ستدفع الفواتير، وتُنفق معظم الأموال معك، لكن نسبة الـ ١٠٪ مؤثرة للغاية.

تخيل لو كان لديك صديق يحب السيارات، أو البيرة، أو الجين، أو أي شيء آخر لا تعرف الكثير عنه. إذا كان يتردد على محل معين، فمن المحتمل أن تذهب إلى هناك، أيضًا، لأنك تقدّر رأيه، لكن هذا لا يعني أنك ستتوقع النوع نفسه من التفاعل الذي يصدر عنه.

إذا كان الـ ١٠٪ قد جاءوا إلى مقهاك، فإن الـ ٩٠٪ سوف يتبعونهم بناءً على حكمهم. بعد ذلك، ما يجعلهم يواصلون العودة أشياء مثل الاتساق، والخدمة الجيدة، وجودة المنتج. ومع ذلك، إذا انتقلت نسبة الـ ١٠٪ إلى مكان آخر، لأنك بدأت تحقق طلبات الـ ٩٠٪ بشكل أكثر من اللازم، فمن المرجح أن تنتقل نسبة الـ ٩٠٪، أيضًا، إلى المكان الجديد التالي في المدينة.

أحدث إلى عديد من صناع القهوة الذين يشعرون بالإحباط من العملاء الذين لا يريدون التعلّم عن القهوة، ويسألونني غالبًا عن أفضل طريقة «لتعليمهم». بصراحة، لا أعتقد أنه يجب عليك ذلك. أفضل مسار للعمل هو مجرد صنع مشروبهم لهم. إن تعليم شخص لا يريد أن يتعلم أمر مزعج، ومتعطرس ووقح نوعًا ما. من المهم تعلم ذلك الدرس ميكراً.

تدرك نسبة الـ ٩٠٪ أننا نعرف الكثير عن القهوة، لكن هذا هو الموضوع الذي ينتهي فيه الأمر. يريدوننا فقط أن نصنع لهم شيئاً لذيذاً، ونحن على ما يرام مع ذلك. إنهم يدفعون لك مقابل الترفيه عن كل أولئك الذين يحتاجون إلى خدمة تتطوي على دقائق قليلة إضافية بسبب كل الأسئلة التي لديهم. إيجاد التوازن أمر مفتاحي.

البعض يريدون الدردشة، والبعض الآخر لا يريد ذلك. الحيلة هي معرفة أيهما يريد ماذا. عندما فتحت محلي لأول مرة، كنت أدير البار بمفردتي، وكان كل عميل ألقي به جديداً في مجال القهوة المتخصصة، وجاء لتجربة شيء جديد ومثير للاهتمام. كان للمحل زبائنه المخلصون، وكان الوقت مثيراً لتناول القهوة المتخصصة في المدينة.

نتيجة ذلك، كان عليّ التعامل مع تقسيم مختلف تماماً، حيث أراد الـ ٩٠٪ من العملاء بعض المعلومات عن القهوة وكانت لديهم مجموعة من الأسئلة، بينما كل ما أراده الـ ١٠٪ كان كوباً من القهوة فحسب. بالكاد كان لديّ زبائن لا يرغبون في طرح أسئلة.

هذا التقسيم المعكوس، كما يمكنني أن أؤكد لك، كان مُرهقاً للغاية. فالاضطرار إلى الإجابة عن الأسئلة نفسها، مراراً وتكراراً، بطريقة ودية ومن دون أي مهلة، كان أكثر الأعمال المُرهقة التي قمت بها على الإطلاق. كنت أعود إلى المنزل كل مساء مرهقاً بشدة، ومستنزفاً عقلياً، والمحادثات نفسها تدور في ذهني، وكلي استعداد لتكرارها مرة أخرى، في اليوم التالي.

اليوم، عندما أسمع صناع قهوة يشكون من أن عملاءهم ليسوا جميعاً مهتمين بالقهوة المتخصصة، وأن أمنيتهم هي خدمة جمهور أكثر حماسة، أخبرهم كيف كان الأمر، بالنسبة إليّ، في تلك الأيام الأولى. أحذرهم من أن يكونوا حريصين على ما يرغبون فيه! يُعدّ تقسيم الـ ٩٠/١٠ توازناً رائعاً، وعملية إيجاد طريقة للحفاظ على ذلك، ورعاية كلا الجمهورين، ستصبح انشغال حياتك عندما تفتح مقهى.

## بيع أكياس قهوة بالتجزئة

كان بيع أكياس قهوة بالتجزئة دائماً محركاً رئيسياً لمشروعنا، وهو وسيلة رائعة للمقهى لزيادة الإيرادات وبناء قاعدة عملاء منتظمة. بدأنا ببيع عدد قليل فقط من الأكياس في اليوم، لكن سرعان ما تطوّر الأمر إلى مئات الأكياس كل أسبوع. اليوم، يُعدّ ذلك أحد المقاييس الأولى التي نتطلع إليها عندما نراجع أرقامنا الأسبوعية.

يقول ذلك، حاولت دائماً تشجيع عملاء الجملة على محاولة بيع مزيد من القهوة بالتجزئة، لكن لم ينجح هذا في أي مكان آخر كما نجح في «شري إف إي». ومع ذلك، لست متأكدًا من أن أي شخص يركز على الأمر بقدر ما نركز عليه.

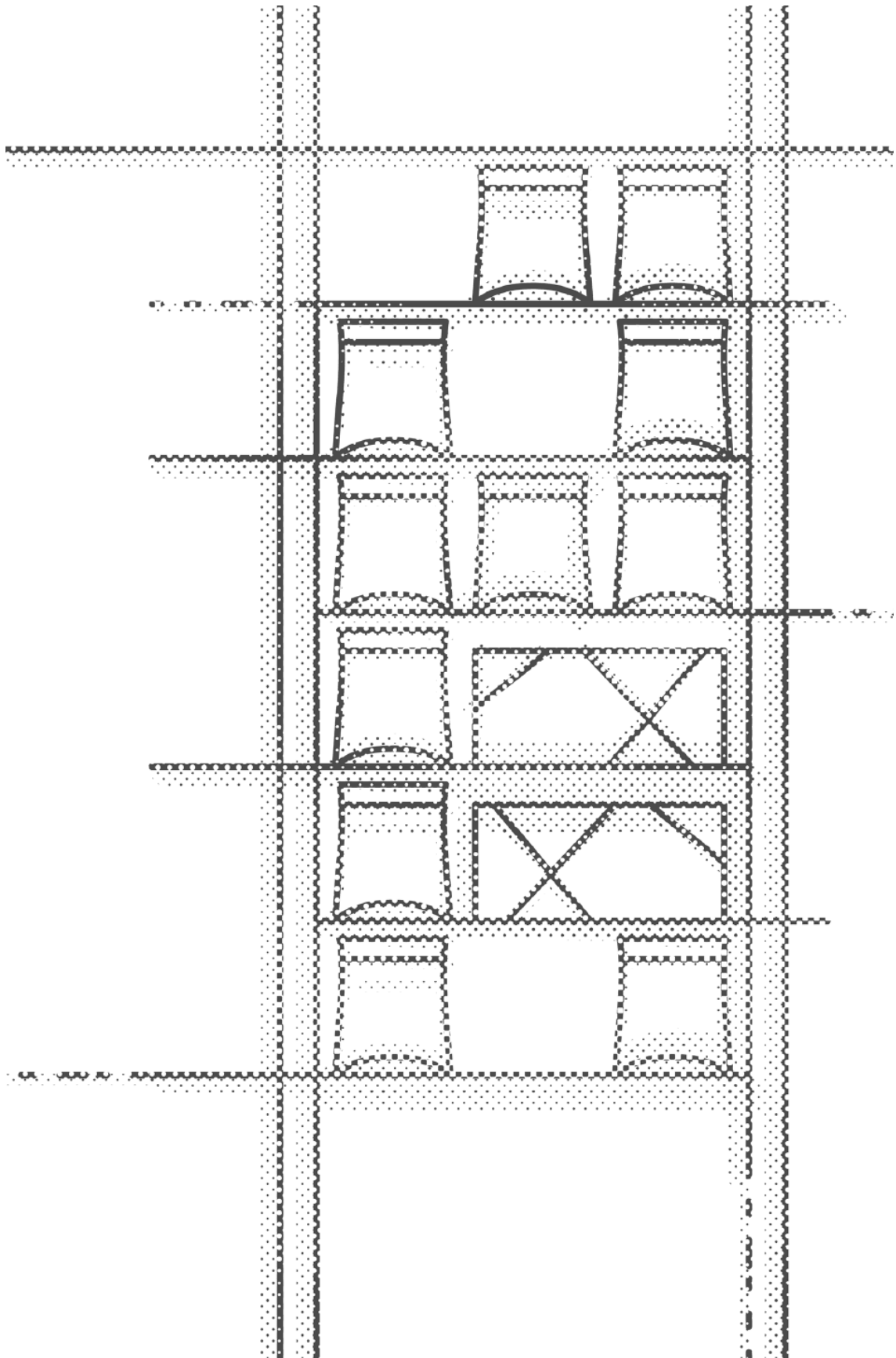
في معظم البلدان التي زرتها، لا توجد ضريبة مبيعات على حبوب البن، وهو أمر رائع يجب على بائع التجزئة التركيز عليه، لأن تصوّر العميل للسعر لا يضع ضريبة المبيعات في الحساب أبداً. سيمتلك دائماً تجار القهوة بالجملة خصماً لا يقل عن ٢٠٪ على القهوة بالتجزئة، وهو أمر رائع حقاً لمنتج لا يتطلب تحضيراً، ويتطلب قليلاً من عبء العمل.

نخزّن كل شيء من حبوب كاملة في المحل، ونطحن حسب الطلب للعملاء. من المفاجئ لأصحاب المقاهي الآخرين معرفة أن ٧٠٪ من الأكياس تُطحن للعميل، حيث لا يمتلك كثيرون مطاحن خاصة بهم. نسأل العملاء دائماً عن كيفية تحضيرهم للقهوة في المنزل، ولدينا أدلة إعداد مطبوعة نلصقها بأكياس الحبوب لمساعدتهم على تحضير قهوة أفضل في المنزل.

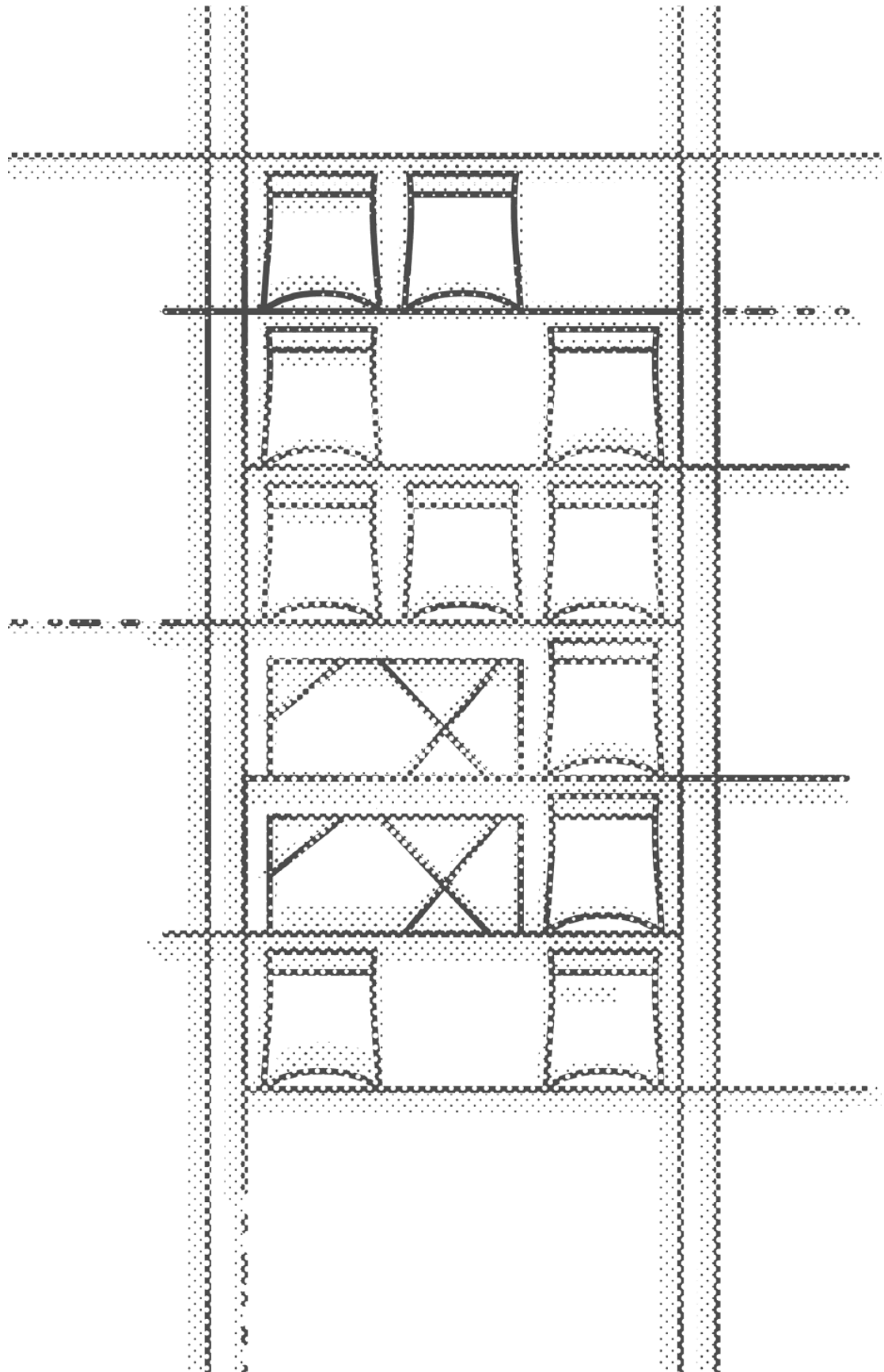
إحدى الفوائد الخفية لبيع كثير من القهوة بالتجزئة تتمثل في أن الناس غالباً ما يشترون مشروباً، وربما بعض الطعام، أيضاً، أثناء ائتياعهم للقهوة بالتجزئة. يتحوّل بيع أشياء بهـ يورو، أو نحو ذلك، بسرعة إلى أشياء بهـ ١٢ يورو، أو نحو ذلك، وما دامت القهوة جيدة والتجربة جيدة، فمن المرجح أن يعود ذلك العميل في الأسبوع المقبل عندما ينفد الكيس. إذا أبقيت العميل الذي يشتري الحبوب سعيداً، سيكون عميلك مدى الحياة.

فيما يتعلّق بعملية عرض الأكياس، من المهم حقاً الالتزام بعرض بيع بالتجزئة. كثيراً ما أسمع أصحاب المقاهي يشكون من أن العملاء لا يشترون القهوة بالتجزئة، لكن عندما أنظر حولي لا أرى قهوة بالتجزئة. إن وضع كيس أو كيسين على منضدة يُظهره وكأنك تعرض ببساطة حبوب البن التي تستخدمها للعميل، وهذا يجعله يشعر وكأنه لا يستطيع لمسها. يجب أن يكون عرضك فيزيوياً ومتاحاً. نعرض بشكل روتيني نحو ٢٠٠ كيس قهوة في المحل، في أي وقت من الأوقات، ونغيّر أكثر من ٢٥٠ كيساً في الأسبوع.

تحتاج إلى أن تجعل من السهل على العملاء رؤية القهوة ولمسها. لا تتركها على رفّ خلف البار، فما من أحد سوف يسأل أبداً عما إذا كان بإمكانه إلقاء نظرة على الكيس، لأنه سيُشعر بالحرج، أو لن يرغب في الالتزام بعملية بيع. من المرجح دائماً أن يشتري الأشخاص شيئاً ما إذا كان بإمكانهم لمسها والإحساس به، وحتى شمه. فكّر في الطريقة التي تفضل بها، إذا أتاحت لك الفرصة، النقاط شيء من محل، بدلاً من شرائه عبر الإنترنت.







الشيء الذي أقوله دائماً لفريق «ثري إف إي» هو سؤال العميل الذي يستعرض البضاعة: «هل يمكنني المساعدة؟». ستحصل دائماً تقريباً على رد غريزي، مثل: «لا، أنا بخير، شكرًا»، وقد تخيفهم، أيضاً. بدلاً من ذلك، قدم لهم دائماً معلومات مثل: «نظن القهوة، أيضاً، إذا كنت في حاجة إلى ذلك»، أو: «هذه قهوتي المفضلة»، أو: «توجد عدة أنواع مختلفة هناك، ولذلك لا تخش التحرك في المكان والقاء نظرة على البضاعة». هذه المقاربة أكثر ليونة، وغالباً ما تؤدي إلى محادثة مع العميل، مما يعني أنه حتى إذا لم يشتري شيء، فمن المحتمل أن يعود في المستقبل. قد يفتح وي طرح سؤالاً كان من شأنه أن يمنعه من إجراء عملية شراء لو لم يسأله.

سأعرض على العميل دائماً خيارين على الأقل. إن عرض قهوة صلبة شوكلاتية المذاق أو قهوة منكهة مركبة استقرارية يمنحهم خيارات ويسهل عليهم الالتزام. في أغلب الأحيان، سيأخذ العميل كلتا القهوةين، لأنه، فجأة، أصبح متحمساً لتذوق الفارق. قد يبدو هذا تهكمياً بعض الشيء، لكنني رأيت عملاء على وشك شراء نوعي قهوة متشابهين جداً، أعلم أنهم إذا أحضروهما إلى المنزل وتذوقهما جنباً إلى جنب، فسيصابون بخيبة أمل من التشابه في شخصية النكهة. أعرف هذا الشعور، أيضاً، لأنني أفعل الشيء نفسه عند شراء النبيذ.

النبيذ شيء أفكر فيه كثيراً في سياق بيع القهوة. أجد أنه عملية مرعبة، ومخيفة، وأحاول دائماً معرفة كيف يمكنني تعلم شيء من هذه العملية وتطبيقه على القهوة. في محلات النبيذ، غالباً ما أسأل عن توصيات، لكن كثيراً ما يحدث أن مندوب المبيعات يركز بشدة على ألا أكره شيئاً، وينتهي به الأمر إلى توصيتي بشيء ما لا يمكنني ألا أحبه، والذي عادةً ما يكون نبيذاً لطيفاً، ومعماً ومملاً.

في هذه الأيام، أميل إلى مساءلة هذا، وأطلب منهم اختيار شيء لست متأكدًا أنني سأحبه. يمثل هذا تحدياً لهم بشكل أكبر قليلاً، ويساعدهم على إدراك أنني مهتم بالتذوق، بدلاً من الشرب. على الرغم من أنني جربت نوعاً أو نوعين كريهين، على مر الأعوام، فقد تعلمت الكثير عن النبيذ، وطورت علاقات مع تجار التجزئة، ومررت ببعض تجارب التذوق المذهلة على طول الطريق.

ما أحاول فعله، الآن، هو تشجيع موظفينا على اختبار تلك الحدود مع العميل، ومعرفة ما إذا كان مهتماً بتجربة شيء مختلف. هناك عميل لا يريد سوى القهوة المباشرة التي لا تتطلب تفكيراً، لكن هناك، أيضاً، من يريد شيئاً مثيراً للاهتمام، وسوف يصيبه النوع الأول بخيبة أمل.

في وقت من الأوقات، ابتكرنا مخطط ألوان لأكياسنا، حيث يعرف المراد من كل لون بملصق صغير في الزاوية اليمنى العليا من الكيس:

● الأصفر: مشرقة، نظيفة، حامضة، منعشة (قهوة وسط مغسولة)

● البرتقالي: حلوة، ناعمة، سهلة الشرب (حبوب برازيلية منزوعة القشرة، عسل)

● البني: ترايبية، دقيقة، دائرية (حبوب إندونيسية، حبوب برازيلية منزوعة القشرة)

● الأحمر: منكهة، شبيهة بالشاي، عطرية (حبوب كينية، «جيشا»، حبوب «بيرجا» مغسولة)

● البنفسجي: عميقة، مسكرة، مرنحة (حبوب إثيوبية منزوعة القشرة، حبوب جنونية منزوعة القشرة)

حتى إذا كانت أنواع القهوة المشار إليها لا تعني شيئاً بالنسبة إليك، فإن الأوصاف سهلة الاستخدام، وتتيح لك الاطلاع على ما يمكن أن يكون سرّاً بين محترفي القهوة. استخدمنا هذا النظام لمدة عامين تقريباً، لكن، مع مرور الوقت، وجدنا أنه قد أدى إلى نتائج عكسية. يشرب الناس عادةً القهوة ذات الألوان التي يحبونها فقط، ولن ينحرفوا عن ذلك أبداً. وجدنا، أيضاً، أنه من الصعب أحياناً تحديد لون كيس القهوة، لأنها غالباً ما تقع بين شخصيتين أو حتى ثلاث شخصيات.

لكن ما أعرفه هو أن التمرين كان مفيداً للغاية. جعل الناس يفكرون في عروض القهوة التي نقدمها، وجعلهم يبتعدون عن المعتاد. دفعنا، أيضاً، إلى التفكير أكثر في عروضنا، وتعلمنا الكثير من ذلك، وتمكنا من زيادة مبيعات الأكياس بنسبة ٥٠٪. التحدي مع أي مشروع هو استبدال بكل عنصر فكرة أفضل تعكس سوقك الجديدة. نحاول باستمرار تحقيق ذلك مع كل جانب من جوانب العرض.

الخطأ الكبير الآخر الذي يرتكبه أصحاب المحلات هو اتخاذ قرار بالتخلي عن شراء مطحنة لأكياس القهوة حتى تبدأ مبيعات الأكياس. لا ينجح هذا أبداً. يريد معظم الناس أن تطحن قهوتهم. هذه هي الحقيقة، ولذلك، إذا لم يكن لديك مطحنة مناسبة فإن تباع كثيراً من القهوة. وإذا كنت لا تباع كثيراً من القهوة، فإن تكون مقتنعاً أبداً بأن المطحنة المناسبة تستحق الشراء، وستكون بالفعل مقبلاً لعرضك.

تحتاج إلى مطحنة منذ اليوم الأول، وعلى الرغم من أنها باهظة الثمن، فإنها تستحق الاستثمار. تُعد مطحنة مثل «مالكونج إي كي ٤٣» خياراً رائعاً، لأنه يمكن استخدامها لطحن الأكياس، وتخمير القهوة المصفاة، وأيضاً كمطحنة «إسبريسو» لقهوة الضيوف والقهوة الخالية من «الكافيين» (إذا كنت قد أجريت البحث اللازم). يشبه هذا بشكل فعال وجود أربع مطاحن في مطحنة واحدة، ولذلك، فهذه طريقة رائعة لتوفير المال والمساحة.

إن طريقة عرض قهوة التجزئة أمر بالغ الأهمية. ما تريد تحقيقه هو شعور بالوفرة يجذب العملاء. تخيل أنك تتجول في بستان وأنت جائع. ترى شجرتي تفاح، إحداهما مليئة تماماً بالتفاح والأخرى تتدلى منها تفاحة أو تفاحتان. إلى أي شجرة ستقترب؟ تقترب غريزياً إلى الشجرة الوفيرة، ولا يختلف الأمر مع العروض.

سيبذل المصممون والمهندسون المعماريون، من واقع خبرتي، كل ما في وسعهم لإقناعك ببناء مكان عرض بسيط وقابل، لكن الأفضل دائماً هو أن يكون كبيراً ومتوفراً. عندما افتتحنا محلنا الأول، كان لدينا مكان عرض جميل يحتوي على نحو خمسة أكياس من القهوة وثلاث آلات تحضير مختلفة. بدأ مكان العرض رائعاً، بدأ وكأنه قطعة من متحف، لكننا بعنا القليل جداً.

في لحظة جنون، دعوت نجاراً، وهدم مكان العرض هذا، وبنى واحداً جديداً يغطي جداراً كاملاً كما لو أنه رف كتب. كان يحتوي على ٢٠٠ كيس، وكثير من الكتب، والآلات تحضير، وغيرها من الملحقات، وكان الرف هو أول ما تراه عند دخولك المحل. في الأسبوع التالي، تضاعفت مبيعاتنا من الحبوب أربع مرات، ولم ننظر إلى الوراء منذ ذلك الحين.

ستساعدك اللافتات دائماً - إلى حد ما - ولذلك، كن موجزاً ومقتضباً في اختيارك للكلمات. دع العملاء يعرفون أنك تطحن أكياس الحبوب لطلب ذلك منك (إذا كنت قد اخترت ذلك)، وأن هناك خيارات أخرى متاحة، وأنه يمكنهم طرح الأسئلة إذا احتاجوا إلى ذلك، وأنه لن يُنظر إليهم بازدراء إذا فعلوا. يكمن التحدي في فعل كل هذا من دون تشويش العرض بلافتات مزعجة حول ما تفعله وما لا تفعله.

عرضنا الأكياس بوجهها مع تداخل طفيف إلى اليمين، بحيث تُغطى كل دعامات الخشب. ولذلك يجب عرض أي بطاقات أسعار في الجزء العلوي الأيسر، بحيث تكون في وضع العرض الكامل، لكن من اللازم وضعها أسفل أي خط تمزيق، بحيث لا يُتخلص منها إذا كان الكيس سيُطحن في المحل. يرغب العملاء في تذكر تكلفة كل كيس، وقد يكون لديهم عدد من الأكياس في البيت. بمجرد أن أصبح لدينا طابعة أفضل، بدأنا في طباعة الأسعار على الأكياس، لأن ذلك وفر ساعتين كل أسبوع كنا نستغرقهما في وضع بطاقات الأسعار. يجب أن تسأل المحمصة التي تتعامل معها عما إذا كانت قادرة على تسهيل ذلك. قد لا تكون قادرة على ذلك، لكن الأمر يستحق السؤال.

نضع الطبقة الثانية من الأكياس على قاعدة صغيرة تُوضَع بحيث يمكنك رؤيتها خلف الصف الأمامي. طبقتان من الأكياس على هذا النحو ستبدوان أكثر وفرة بكثير من خمسة صفوف من الأكياس على الارتفاع نفسه، ويتطلب ذلك، أيضاً، كمية أقل من القهوة لملء الرفوف.

هذا مهم لأن العملاء يتوقعون قهوة محمّصة طازجة على الرفوف، في حين أن معظم المقاهي تستخدم القهوة بين سبعة إلى ثمانية وعشرين يوماً بعد التحميص. كلما تركت القهوة على الرف لوقت أطول، قل احتمال بيعها، ولذلك، ننقل أقدم أكياس القهوة إلى المقدمة وعندما تبلغ ثلاثة أو أربعة أسابيع من العمر، نبدأ في استخدامها في الآلة.

ستبيع لك كثير من المحامص هذه الأيام أربعة أكياس بحجم ٢٥٠ جم بسعر مشابه لكيس بحجم ١ كجم للزروبج لمبيعات التجزئة، وستسمح لك، أيضاً، بعرض القهوة أو استخدامها في التحضير. قد تبدو هذه فكرة مجنونة، لأنهم بذلك يضاعفون تكاليف الأكياس ثلاث مرات تقريباً، لكن إذا اشترى المقهى تجارة التجزئة كمفهوم، يمكنه تحويل نفسه من حساب ٣٠ كجم إلى حساب ٦٠ كجم من دون أن يصبح أكثر انشغالاً.

يُوقَّم عميل حساب الـ ٣٠ كجم على الأرجح بعمل ١.٥٠٠ مشروب أسبوعياً (قرابة ٥٠ كوباً لكل كجم). إذا باع كيساً واحداً مقابل كل خمسة عشر كوباً من تلك الأكواب (وهو رقم يمكن تحقيقه جداً)، فسيؤدي ذلك إلى بيع مائة كيس بحجم ٢٥٠ جم، أو ٢٥ كجم من القهوة. قد يكتشف مدير الجملة الذكي هذه الفرصة، لكن يمكن لمالك المقهى الذكي، أيضاً، تقديم هذه الإحصائية لمورد القهوة واستخدامها كورقة مساومة لتقليل تكاليف أكياس البيع بالتجزئة.

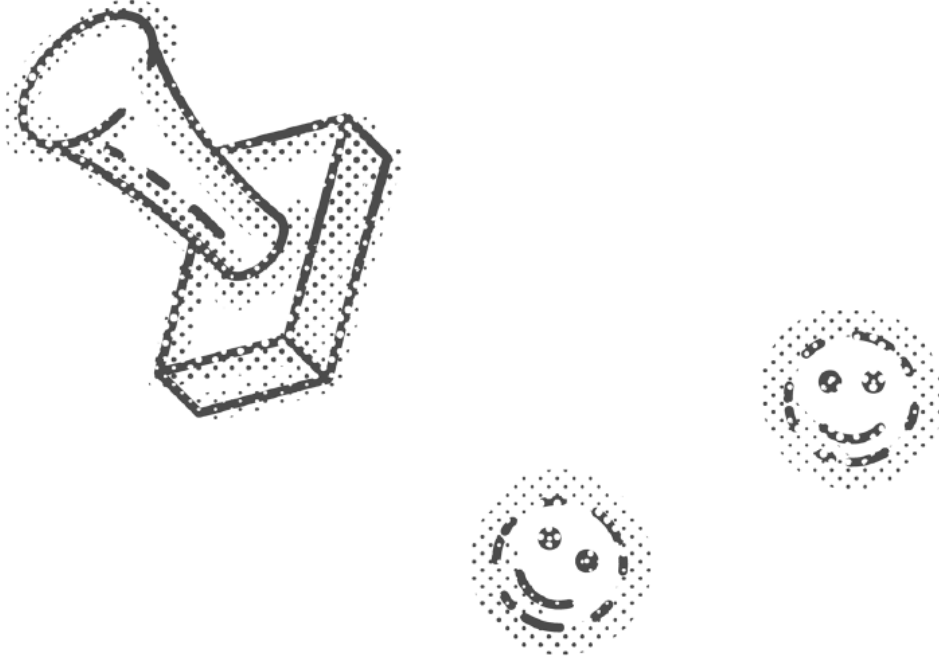
إذا تمكنت من الحصول على هامش ٢٠٪ من تاجر الجملة، فإن ذلك يعادل ربحاً صافياً يبلغ نحو ٢٠٠ يورو أسبوعياً، وهو ما يزيد قليلاً على ١٠.٠٠٠ يورو على مدار العام. ربما يقترب هذا الرقم من نصف الإيجار الذي ربما تدفعه في مدينة مزدهرة مقابل مقهى قادر على بيع ٣٠ كجم في الأسبوع. إن ذلك يؤكد حقيقة أن بيع القهوة بالتجزئة، بالمقارنة، طريقة أكثر فاعلية لزيادة مبيعاتك، من صنع أكواب القهوة.

يمكن القول إن أهم جزء في كل هذا هو استبدال الأكياس بحيث تبدو الأرفف ممتلئة دائماً. عندما يشترى شخص ما كيساً، يجب على موظفي المبيعات سد هذه الفجوة بكيس آخر في أسرع وقت ممكن. لدينا دائماً صندوق قهوة خلف البار لإعادة التعبئة على الفور. يكمن التحدي في نقل عرض أقدم أنواع القهوة إلى المقدمة، وإذا كان هناك عدد من الأرفف، فحاول وضعها على ارتفاع المرفق، لأن هذا هو المكان الذي يسهل الوصول إليه، وبالتالي المنطقة التي تستبدل عليها معظم القهوة.

أخيراً، يُعد تحديد موقع منطقة البيع بالتجزئة أمراً بالغ الأهمية، وسيكون له تأثير كبير على كمية القهوة التي تبيعها. لا جدوى من وضعها في نقطة تجميع المشروبات، لأن العميل يكون قد دفع بالفعل في تلك المرحلة، ومن غير المرجح أن يمر بهذه العملية مرة أخرى. وبالمثل، فإن وضعها عند صندوق الدفع لن يوفر دائماً مكاناً مثالياً ليستعرض العميل البضاعة. إذا أمكنك تحديد موقع الأكياس بجانب منطقة الانتظار، فإن ذلك يمنح الأشخاص شيئاً ما للنظر إليه أثناء انتظارهم، على أمل أن يشجع هذا مزيداً من المبيعات.

يُعد بيع القهوة بالتجزئة شيئاً يجب فعله بشكل جيد أو عدم فعله على الإطلاق. وإذا كنت ستحاول، فافعل ذلك بشكل صحيح والتزم بالأمم. إذا نجحت في ذلك، فستزيد من متوسط مبيعاتك، وتجذب قاعدة عملاء مخلصين، وتخلق بشكل فعال تدفقاً سلبياً نسبياً للإيرادات بهامش موثوق وعبء عمل صغير نسبياً.

ومع ذلك، فإن الشيء الذي يهمني حقاً أن ذلك يساعد في جذب اهتمام الناس بالقهوة. عندما يحملونها إلى البيت، ويستمتعون بها مع عائلاتهم وأصدقائهم، فإنهم يجلسون هناك يفكرون في أشياء إيجابية حول الخدمة التي تقدمها لهم، وليس هذا سوى الشيء الجيد.



#### بطاقات الولاء

تعمل بطاقات الولاء عن طريق حصولك على ختم لكل كوب قهوة تشتريه، وعندما تصل إلى عشرة أختام، تحصل على كوب قهوة مجاني. أصبحت شائعة جدًا، الآن، في المقاهي إلى درجة أن الناس يرونها استحقاقًا، ويتوقعون الحصول عليها من البداية.

لم يكن لدينا قطُّ بطاقات ولاء في «ثري إف إي»، وذلك شيء انتُقدنا عليه بشكل منتظم. اعترض أحد العملاء على وجه الخصوص على هذه السياسة، وسحبني جانبًا، ووبَّخني بشدة على هذه المسألة. وضع يده في جيبه، وشرع في سحب بطاقات ولاء اثني عشر مقهى محليًا، كان يجمع الأختام منها جميعًا. بينما كان يوبخني، والبطاقات في يده، أدهشني أن هناك مفارقة معينة في تسميتها «بطاقات الولاء»، حيث لم يُظهر الولاء إلى مكان معين.

في الواقع، إنها بطاقات خصم، ويجب أن ينظر إليها على هذا النحو أيُّ نشاط تجاري يمنحها لعملائه. ليس لدي أي مشكلة مع استخدام الأنشطة التجارية لها، لكنني أشجع الناس على معرفة التأثير الذي ستحدثه بالضبط.



التأثير الأول الذي تحدثه يكون على علامتك التجارية، ويمكن أن يكون إيجابيًا أو سلبيًا، اعتمادًا على كيفية طرحها. إذا اخترت منح كوب قهوة مجاني بعد كل ستة أختام، فأنت تصوِّر نفسك على أنك مُشغَل منخفض التكلفة. سيؤثر هذا على الطريقة التي يُنظر بها إلى نشاطك التجاري، وتوقعات الناس لما تفعله، وسيدد، في النهاية، من قدراتك، لأن الناس سيشكلون آراءهم.

لا تقوم شركات مثل «أيل»، و«هيرميس»، و«تسلا» بعرض تخفيضات على منتجاتها أبدًا، لكن يعتقد الناس أن السبب وراء ذلك هو امتلاكهم علامات تجارية قوية. في مرحلة ما، كان عليهم اتخاذ هذا القرار والبناء عليه، مما يجعلني أتساءل عما إذا كانوا في وضع يسمح لهم بفعل ذلك لأن لديهم علامة تجارية قوية، أو عما إذا كان لديهم علامة تجارية قوية لأنهم يفعلون ذلك؟

طُلب مني، مؤخرًا، مراقبة عروض تقديمية لبعض طلاب ماجستير التسويق في إحدى الجامعات المحلية. مُنحوا جميعًا «ثري إف إي» كدراسة حالة، وطلب منهم ابتكار حملة تسويقية. قامت المجموعة كافة ببعض الأعمال المثيرة للإعجاب، لكن الشيء الوحيد الذي أدهشني أن كل مجموعة اقترحت خطأ تتضمَّن بيع منتجنا بسعر أقل من السعر الذي يباع به عادةً.

تقدم أفضل الحملات التسويقية منتجك في أفضل ضوء لأولئك الذين من المحتمل أن يهتموا به. غالبًا ما تستخدم الشركات الخصم باعتباره أول منفذ للاتصال من دون التكبير بشكل كامل في عواقب ذلك.



الحقيقة هي أن بطاقات الخصم يمكن أن تدمر أرباحك النهائية، وفي كثير من الأحيان تكون عبارة عن تسريب غير مرئي تقريبًا لربحية الشركة. بعد أن عملت في عدد قليل من الأماكن التي تستخدم بطاقات الخصم، أعرف بشكل مباشر بعض المشكلات الصغيرة التي تطرحها، والتي يمكن أن تتحول إلى مشكلات كبيرة.

أكثر هذه المشكلات وضوحًا هي صعوبة تتبع الأختام. غالبًا ما يحصل العملاء المنتظمون للمقهى وأصدقاء الموظفين على ختمين أو ثلاثة أو أكثر في كل مرة كبادرة حسن نية. قد يبدو هذا غير مهم، لكن الأرقام أدناه توضح كيف سيحدث ذلك تأثيرًا كبيرًا بسرعة على ما تقعله.

الخصوصية الأخرى هي توقعات العملاء حول ما يعنيه كوب قهوة مجاني. تحتوي بطاقة الخصم القياسية على عشر دوائر تختم، والدائرة الأخيرة تقول شيئًا على غرار «قهوة مجانية».

تكم المشكلة في أن معظم أصحاب الأنشطة التجارية يعتزمون أن يدفع العميل ثمن عشرة أكواب قهوة، ويحصل على عشرة أختام، ثم يحصل على بطاقة كاملة تؤهله للحصول على كوب قهوة مجاني. لسوء الحظ، يرى معظم العملاء أن الأمر يعني اشتراط الحصول على تسعة أختام على البطاقة، وعند النظر إلى القهوة المتبقية التي تقول «قهوة مجانية»، يتوقعون القهوة المجانية. إنها مشكلة صغيرة تخلق توترًا لا يوصف في المقاهي حول العالم.

لذلك، دعونا نلقي نظرة على بعض الأرقام، ونرى التأثير الذي يمكن أن يحدثه الختم على هامش كوب من القهوة.



إذا كنت تبيع القهوة مقابل ٣.٥٠ يورو، وكانت ضريبة المبيعات ٩٪ (لاستخدام المثال الأيرلندي)، فإن سعر البيع هو ٣.٢١ يورو. وبالتالي، فإن كل ختم يساوي إيرادات تبلغ ٣٢ سنتًا. إذا كنت تعمل بهامش إجمالي ٧٥٪ على القهوة التي تبيعها بسعر ٣.٥٠ يورو، فمن المفترض أن تصل إلى ٢.٤٠ يورو هامشًا إجماليًا لكل كوب. هذا يعني أن كل ختم يساوي ١٣٪ من إجمالي أرباحك قبل أن تدفع مقابل أي شيء آخر.

إذا أدى نظام الخصم إلى زيادة نشاطك التجاري، فسيؤدي ذلك إلى تقليل إجمالي ربحك، وكذلك صافي ربحك. تحتاج إلى معرفة النقطة التي يصبح فيها المخطط مجديًا، ويوضح المثال الموجود في الصفحة التالية كيف يمكن أن تجعلك زيادة بنسبة ١٠٪ في النشاط التجاري أفقر، في هذه الحالة بمقدار ٣٣.٧١ يورو في اليوم.



الأكواب/اليوم	السعر	السعر الصافي	إجمالي الربح	الدمغة	إجمالي الربح الفعلي	الإجمالي الكلي
٣٠٠	٣.٥٠ يورو	٣.٢١ يورو	٢.٤١ يورو	—	—	٧٢٢.٢٥ يورو
٣٣٠	٣.٥٠ يورو	٣.٢١ يورو	٢.٤١ يورو	٠.٣٢ يورو	٢.٠٩ يورو	٦٨٨.٥٥ يورو
النسبة المئوية للزيادة الأكواب						صعود/هبوط الربح الإجمالي
أكواب أكثر بنسبة ١٠٪						-٣٣.٧١ يورو

في هذا المثال، يمكنك أن ترى أنه حتى إذا أدى إدخال بطاقة الولاء إلى زيادة النشاط التجاري بنسبة ١٠٪، فستظل أفقر بمقدار ٣٤ يورو في اليوم فيما يخص إجمالي الربح. سيتأثر صافي الربح بشكل أكبر بتكاليف الموظفين المرتفعة المحتملة للتعامل مع الحجم الإضافي للعملاء، وستكون هناك دائماً مشكلات في الجودة ينبغي التعامل معها في حالة زيادة حركة المرور.

الأكواب/اليوم	السعر	السعر الصافي	إجمالي الربح	الدمغة	إجمالي الربح الفعلي	الإجمالي الكلي
٣٠٠	٣.٥٠ يورو	٣.٢١ يورو	٢.٤١ يورو			٧٢٢.٢٥ يورو
٣٤٧	٣.٥٠ يورو	٣.٢١ يورو	٢.٤١ يورو	٠.٣١ يورو	٢.٠٩ يورو	٧٢٤.٠٢ يورو
النسبة المئوية للزيادة الأكواب						صعود/هبوط الربح الإجمالي
أكواب أكثر بنسبة ١٦٪						١.٧٧ يورو

توضح الحسابات أعلاه أنه من أجل الحفاظ على إجمالي الربح، ستحتاج إلى زيادة النشاط التجاري بنسبة هائلة تصل إلى ١٦٪.

الأمر الأكثر إثارة للربح أن هذا لا يضع في الحسبان البطاقات متعددة الأختام، أو منح القهوة مجانًا بعد كل تسعة أكواب بدلا من كل عشرة أكواب. بل إن بعض المقاهي تقدم قهوة مجانية لكل خمسة أو ستة أكواب، مما قد يضر صافي الربح.

الجانب الآخر من بطاقات الخصم هو أنها تعزز العلاقات وتشجع الناس على العودة إلى محلك، لكنك تحتاج إلى فهم أكمل لتكلفة المخطط. لطالما رأيت القيمة والسعر كشيئين مختلفين، ومن الممكن تمامًا الحصول على منتج باهظ الثمن وذو قيمة جيدة. إذا اشتريت سترة باهظة الثمن وعاشت معك لعشرة أعوام، فإنه يمكن اعتبارها قيمة جيدة.

سيكون النشاط التجاري الجيد قادرًا على فرض سعر مناسب لمنتجه، ويجب أن تكون القيمة التي يتلقاها العميل عادلة على قدم المساواة. أي انحراف عن هذا المبدأ يجب أن تفكر فيه بعناية وتفهم عواقبه من منظور تسويقي ومالي.



## سائقو التوصيل

سائقو التوصيل من بين الأبطال المجهولين في صناعتنا. إن أداءهم له تأثير هائل على نشاطك التجاري بطرق ليست حتى واضحة. حاولنا دائماً معاملة سائقي التوصيل باحترام في «ثري إف إي»، ونضع في اعتبارنا أن لديهم دوراً مهماً يلعبونه في نجاح نشاطنا التجاري.

منذ البداية، يُحِبُّ موظفونا بأنهم يجب أن يحترموا كل شخص يقابلونه في سياق عملهم، وأن سائقي التوصيل ليسوا استثناءً من ذلك. بمجرد أن يوصلوا بضاعتهم، نطلب لهم دائماً كوباً من القهوة ونودعهم.

يُعدُّ كوب القهوة الذي يحصل عليه سائق التوصيل متعة مرحباً بها، خصوصاً لأولئك الذين يبدأ عملهم في وقت مبكر. حتى مجرد إلقاء التحية أو السؤال عن حالهم يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على يومهم. رأيت سائقي توصيل عوملوا بشكل سيئ للغاية في ظل إدارتي، وكان من المهم دائماً أن أجعلهم يشعرون بالترحيب والتقدير. أعتقد، أيضاً، أنه يمكنك معرفة الكثير عن موظفيك من خلال كيفية تحدثهم مع سائقي التوصيل. إن سلوك موظفيك مع من حولهم يكشف الكثير عن نشاطك التجاري.

ما يفاجئ كثيراً من الموظفين أن سائقي التوصيل هم في الغالب من النساء والرجال الذين يمتلكون النشاط التجاري ويقومون بذلك لخفض التكاليف والتعرف، أيضاً، على قاعدة عملانهم. كنت أوصل نحو نصف طن من القهوة كل أسبوع، حتى وقت قريب جداً، في الجزء الخلفي من سيارة «بيجو ٣٠٧»، ولذلك، فأنا أعرف ما شعور أن يرحب بك بشكل جيد في جولاك.

سائق التوصيل الذي يُعتنى به جيداً سيعتني بك دائماً، ويتأكد من حصولك على أفضل بضاعة، ويسلمها على الفور مع أفضل خدمة. النقطة الأخيرة مهمة، لأنه يجب ألا تقلل من شأن كيفية تأثير سلوك سائق التوصيل على عملك.

أستحضر، الآن، سائق توصيل هو في طريقه إلى المطبخ اصطدم بأحد عملاننا. سبق وكان وقفاً مع عدد قليل من موظفينا، وكانت هذه هي القشة التي قصمت ظهر البعير. تبعته إلى المطبخ ولم أوقع على قائمة المشحونات. جعلته يعود بالمشحونة، وعندما اتصل وكيل المبيعات، لاحقاً، لمعرفة ما حدث، شرحت الموقف بأدب.

جاء سائق التوصيل لرويتي، في صباح اليوم التالي، وأجرينا محادثة جيدة، وشعرت أنه محبط للغاية في عمله. أخبرته أننا سنعدُّ له دائماً كوب قهوة، ونكون مهذبين معه، وبعد ذلك، لم تواجه أي مشكلة. تبيّن في الواقع أنه رجل مضحك للغاية، وصرنا نتطلع إلى زيارته الصباحية.

الحقيقة حول سائقي التوصيل هي أنهم حراس البوابة بالنسبة إلى كل مورد لديك. إنهم عيون الأنشطة التجارية على الأرض، وإذا كانوا في صفك، فهذا يعني أن لديك مدافعاً قوياً جداً. لديهم تفاصيل طرق الاتصال بالجميع، ويعرفون أسعار الجميع، ويعرفون جيلاً كثيرة تحتاج إليها لبدء تعلم كيفية إدارة نشاط تجاري لائق. إنهم، أيضاً، مصدر رائع للمكافآت والعروض المجانية للموظفين، عندما يكون لديهم سلع على وشك أن تقسد أو عيوب تالفة، وهي ميزة صغيرة لطيفة دائماً.

علامة على ذلك، سيأتي يوم تحتاج فيه بشدة إلى مساعدتهم، ويرتبط احتمال حصولك على هذه المساعدة ارتباطاً مباشراً بمدى جودة معاملتك لهم. أنقذ سائقو التوصيل الأوضاع في عديد من المناسبات. بل إن بعضهم عمل في يوم إجازته لتوصيل شحنة نحتاج إليها، نتيجة هذه العلاقة الصحية ثنائية الاتجاه.

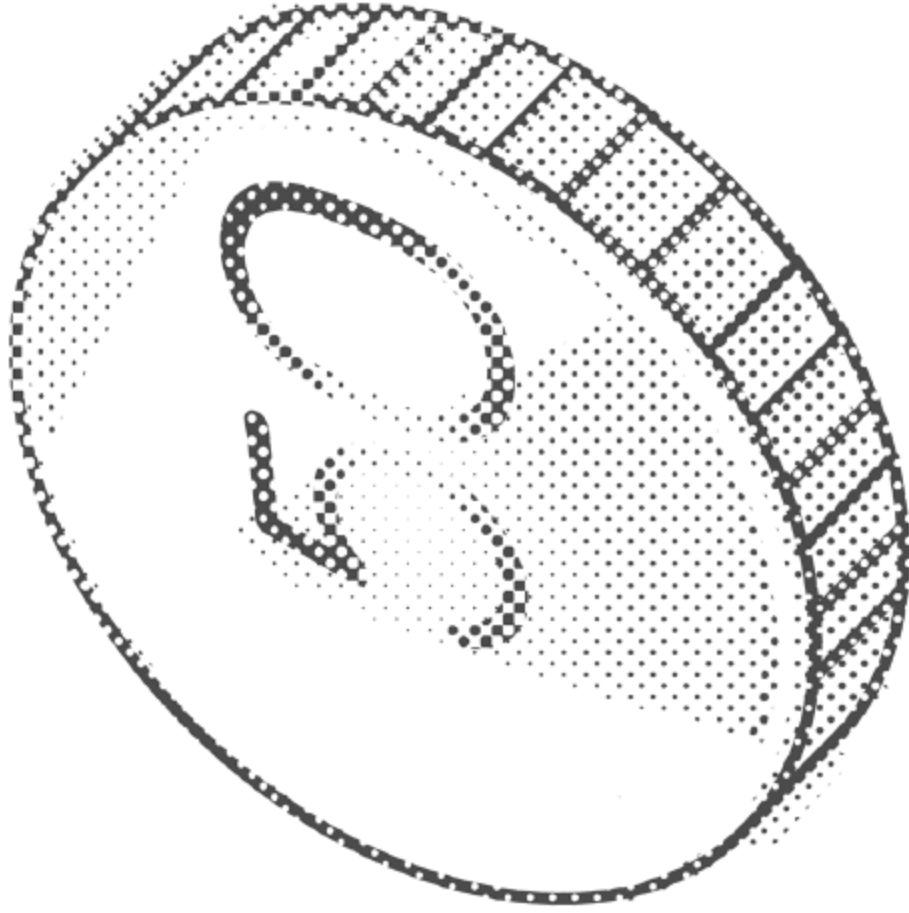
الجانب الآخر من هذه العلاقة هو أنك بحاجة إلى إنشاء فهم راسخ لما تتوقعه منهم. كان مديري القديم دقيقاً جداً بشأن المعونات التي كان يحصل عليها إلى درجة أنه كان يتفحص الصندوق بأكمله قبل التوقيع على قائمة المشحونات. إذا وجد، لاحقاً، أن إحدى المعونات لم تكن مثالية، يعاود الاتصال والشكوى ذات يوم، لاحظت أن قائمة المشحونات المسلمة تحتوي على ملاحظة في الجزء السفلي تنص على ما يلي: «كل المعونات في حالة ممتازة، عميل يصعب إرضاءه جداً».

نتوقع أن تأتي التوصيلات كافة خارج الأوقات المزدحمة، ولذلك، بين الساعة الثامنة والنصف صباحاً والساعة التاسعة والنصف صباحاً، ومن الساعة الثانية عشرة ظهرًا وحتى الساعة الثانية ظهرًا، لا نتسلم أي توصيلات. نحتاج، أيضاً، إلى توصيلات الحليب والخبز أول شيء في الصباح حتى إن سائقي التوصيل يُعطون مفتاحاً إلى الرواق حتى يتمكنوا من إزال البضاعة قبل أن نفتح.

إن مقهى شارع جراند كانال ضيق تماماً، ولذلك، يتعين على سائقي التوصيل كافة إحضار توصيلاتهم إلى الطابق السفلي إلى جانب البضائع الموجودة في المنطقة، مما يسبب بعض الإحباط. إنه شيء نحن صريحون جداً بشأنه، ونعلمهم أنه يجب أن يفعلوه، ولن يكون لدينا وقت لمساعدتهم، لكننا سنقدر ذلك، ولسوء الحظ، لا يمكننا التعامل معهم إذا تعذر تحقيق هذه المتطلبات. ليست محادثة عدوانية أو محتدمة أبداً. إن الأمر فقط ما هو عليه، ولا يمكن تغيير ذلك. تحتاج ببساطة إلى تحديد شروطك بوضوح - وصدق - من البداية.

يجب أن تتم التوصيلات على الفور، ودائماً مع قائمة بالمشحونات، وبطريقة لا تزعج عملائنا، أو تعرقل سير عملنا العادي. نحصل على توصيلة زهور أسبوعياً، وأنا دائماً معجب بكيفية تعامل سائقي التوصيل بأدب شديد مع العملاء الجالسين إلى الطاولات التي يضعون عليها الزهور. عملاء المقهى ليسوا عملاءهم، لكنهم يفهمون مدى أهمية عدم إزعاجهم، بالنسبة إلينا.

إن سائقي التوصيل عبارة عن مؤثرين صامتين، ويمكنك إخراجك من المشكلات إذا أرادوا ذلك، وإذا كنت قد حصلت على تقنهم. إنهم، أيضاً، الأشخاص الذين يتعين عليك الاعتناء بهم عندما تكون الأمور صعبة، لأنه يمكنك التأكد من أنك ستحتاج إلى مساعدتهم يوماً ما.



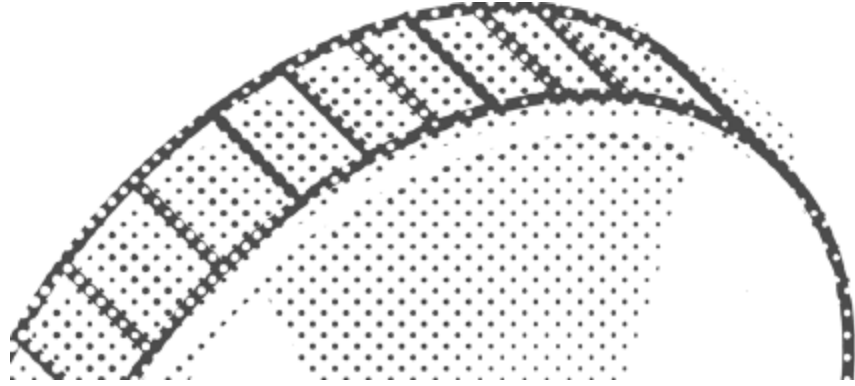
أمان لا يكلف سوى ٥٠ سنتًا

قبل عامين، تعرضنا للنسوط في المحل. أقول «نا»، لكنني في الواقع لم أكن هناك في ذلك الوقت. كان الشعور الذي انتاب الجميع، في ذلك اليوم - ولو قدت ليس بالقصير بعد ذلك أيضًا - سيئًا للغاية. دخل ثلاثة رجال إلى المحل، وحاول اثنان منهم بشكل نصف مدروس أن يكونوا حازمين حتى أصبح الثالث عدوانيًا للغاية، وسحب سكينًا، قيل أن يهدد عددًا من الموظفين، ويسرق محتويات صندوق النقود. حدث ذلك في وضح النهار، في يوم حافل بمحل مليء بالعملاء. كنت مُدْمَرًا



سأل الجميع عن مقدار الأموال التي أُخِذت، لكن التكلفة الحقيقية لذلك هي تأثير الحدث على الأشخاص الذين يعملون في النشاط التجاري. النقود مؤمنٌ عليها، لكن من الصعب استعادة ثقة الموظفين عندما يراقبون الباب دائماً. لا يوجد ثمن يمكنك دفعه للأشخاص الذين تعمل معهم حتى يشعروا بالأمان.

شعرت بالذنب لعدم وجودي هناك، وشعرت بالمسؤولية عما حدث، ولسبب ما لا يمكنني شرحه تماماً، شعرت أنني خذلتهم. بعد الحادث، أغلقنا أبوابنا



ميكراً وأسدلنا الستائر، لكن بعد وقت قصير، سمعنا طرقةً على الباب. رفعت الستارة لأجد الفني الذي كنت قد وُظِّفته لترتيب كاميرات جديدة. تأخر ساعتين تقريباً، وكان ذلك مسبباً لحسرة أكبر.

اتخذنا بعض الإجراءات الوقائية، على مدار الأسابيع التالية، بما في ذلك وضع كاميرات جديدة، وأزرار طوارئ، وشاشات أمن في المكتب الجديد، وطريقة جديدة لنقل النقود من الصندوق إلى حيث ينبغي لها أن تذهب، بالإضافة إلى وضع بعض البروتوكولات الجديدة الأخرى. عقدنا اجتماعاً للموظفين وأخبرنا الجميع أن السلامة هي الأولوية، وإذ جاء شخص ما لسرقه المكان، فمن المتوقع أن يسلموا الأموال من دون جدال، لأن هذا أكثر الأشياء أماناً. نظمنا عمليات استلام نقدية يومية من شركة نقل النقود التي وظفناها، بحيث يكون هناك مبلغ صغير في الموقع في أي وقت.

عندما عادت الشرطة لأخذ الأقوال، صدمني قولهم:

- رائع أنك فعلت كل ذلك، لكن ربما لن يمنعهم ذلك من العودة.

لم يكن محلنا موجوداً في جزء سيئ من المدينة، لكنه كان داخل حدود المدينة، ولذلك هو هدف دائم. أعلمني أفراد الشرطة بأنه كانت هناك سلسلة من عمليات السطو في المنطقة خلال الأشهر القليلة الماضية، وأن عدداً من الأماكن تعرّض للسطو في عدة مناسبات. كانت لديهم فكرة جيدة عن تنفيذ المداهمات، وكانوا يعرفون أن الكاميرات لن تردعهم، وأنهم سيواصلون العمل حتى يُقبض عليهم.

انقبض قلبي، وفجأة عدت إلى الفلق بشأن سلامة الموظفين والعملاء. قمت بجولة طويلة في ذلك المساء، وحاولت التفكير في طرق لردع المهاجمين. حراس أمن؟ أوقات إغلاق أيكز؟ أبواب أمان؟ حاولت أن أفكر في الأوقات التي شعرنا فيها بأمان أكبر، لكنني ظللت أعود إلى الأوقات التي كان فيها أفراد الشرطة هناك. ثم جاءتني فكرة أنني بحاجة إليهم هناك طوال الوقت.

في اليوم التالي، أرسلنا رسائل بريد إلكتروني إلى أقسام الشرطة المحلية، وأخبرناهم أنه اعتبارًا من ذلك اليوم فصاعدًا، سيكون سعر أي كوب قهوة ٥٠ سنتًا إذا جاءوا في زيهم الرسمي أو أظهروا شارة الشرطة. في غضون أيام قليلة، انتشر الخبر في أنحاء الأقسام وخارجها، واليوم هناك سيارة شرطة تقف في الخارج كل ٢٠ دقيقة أو نحو ذلك. يشعر الموظفون بمزيد من الأمان، وتحصل الشرطة على قهوة ممتازة ورخيصة الثمن، ويمكنني أن أشعر براحة أكبر بشأن سلامة المشاركين في العمل كافة.

## الطاولات والكراسي

يُعدُّ اختيار النمط المناسب للطاولات والكراسي في مقهاك أكثر أهمية مما يبدو، وينمُّ عما هو أكثر مما قد تتخيل. الأثاث له تأثير كبير على نظرة الجمهور إليك، مما يجعل من الضروري عدم الاقتصاد أو اتخاذ قرار متهور بشأنه. فعلت هذا وندمت عليه لوقت طويل بعد ذلك. سيقول كل من المظهر المرئي للكراسي وشعور الجلوس عليها الكثير عما تفعله وما يتوقعه الناس منك.

يجب أن تعكس المواد الهوية التي ترغب في خلقها من حيث الشكل والمظهر، وأن تكون قادرة، أيضًا، على تحمُّل آلاف المتصعلكين شهرياً في حركة مرور العملاء. الأثاث المصمم حسب الطلب عصري للغاية، لكن عليك التأكد من أن المصممين سيثرفون على متانة ما يصنعونه، لأنه من غير المحتمل أن يكون الأثاث قد اجتاز أي معايير جودة إذا كان عبارة عن قِطع مصنوعة يدوياً لمرة واحدة.

يُعدُّ وجود متصعلكين على كراسيك جزءاً كبيراً من هذا النشاط التجاري، لكنه ليس شيئاً يمكن أن تكون عدوانياً جداً حياله. إذا كان المقهى ممثلناً بالطاولات والكراسي، فإن ذلك يزيد من عبء العمل الذي يتعين على موظفيك التعامل معه، ولذلك، من الجيد أن تبدأ بأقل من طاقتك من حيث الطاولات والكراسي، ثم تضيف مزيداً منها كلما اعتدت أكثر على وتيرة عملك. المقهى الذي يزدحم بكثير من الناس يغيّر، أيضًا، نغمة وحيوية العمل، غالباً بطريقة سلبية للغاية.

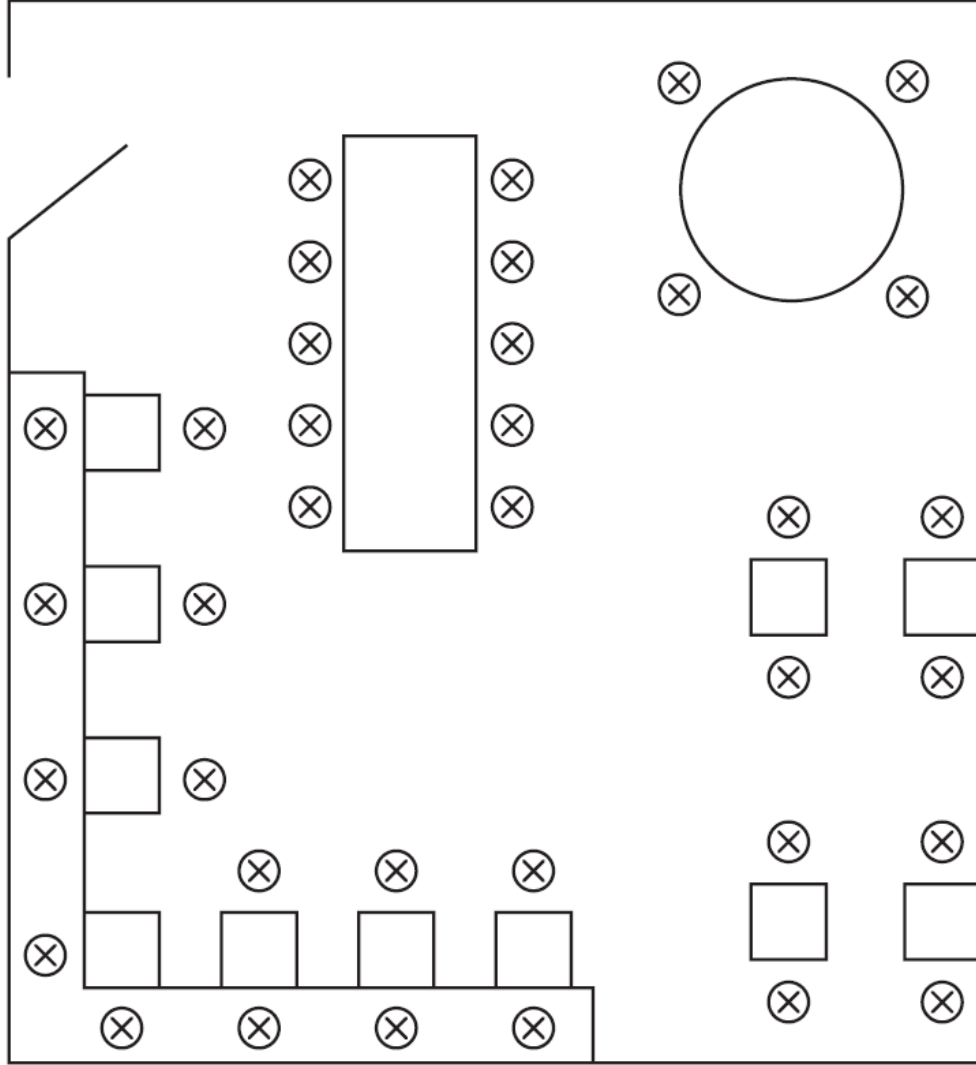
الطاولات العريضة تُشعر بالفخامة والسخاء، وهذا يبدو ممتعاً للعديد من العملاء. صحيح أن المكان سيسع عددًا أكبر من الطاولات الأصغر، لكن إيجاد التوازن الصحيح بين الراحة والأرقام أمر صعب للغاية. إذا كانت الطاولات ضيقة جدًا، فهذا يجعلك تشعر بعدم الارتياح وعدم الترحيب، كأنهم لا يريدونك أن تبقى طويلاً. ربما هذا هو الهدف؟ كما أن ذلك يحدد نوع الطعام الذي يمكنك تقديمه، لأن الطاولة الضيقة قد لا تكون قادرة على حمل طبقين، وكأسين، وكوبين بشكل مريح من دون وصول الأشياء إلى الحافة، على الرغم من أنني زرت أماكن قليلة تجمع بين أطباق ضخمة وطاولات صغيرة وتفكر قليلاً في ذلك.

إن وجود عدد كبير جدًا من الطاولات الضيقة في مساحة صغيرة يعني، أيضًا، أن الشخص الجالس بجوارك سيكون قادرًا على سماع كل ما تقوله، ويمكن أن يخنق ذلك المحادثة حقًا. أودُّ أن أعتقد أن مقهاي يدور حول القهوة الرائعة، لكن التجربة علمتني أن الأمر يتعلق حقًا بالاجتماعات، والمقابلات، ولقاءات معرفة المستجدين، وإخبار الأسرار، ومواعيد «تبنر».

من الخصوصيات الغربية التي اكتشفناها، على مر الأعوام، أن الأشخاص بطيئون جدًا في مشاركة طاولة إذا كانت طاولة ذات ارتفاع قياسي. يشعرون وكأنهم يتطلون على العميل الحالي. ومع ذلك، كلما وضعنا طاولات عالية، جلس الناس عليها من دون أن يسألوا، بغض النظر عن كان هناك، والعميل الآخر لن يطرف له جفن. لا أعرف لماذا تقول الطاولات العالية: «شارك المكان معي» أكثر من الطاولات المنخفضة، لكنها قاعدة غير مكتوبة يبدو أن العملاء كافة يلتزمون بها.

الشيء الآخر بخصوص الطاولات المرتفعة هو أنها تجعل المكان يُشعر بمزيد من الاسترخاء والراحة، وهذا له تأثير كبير على أجواء المقهى، وكذلك توقعات العملاء. كما أنه يؤثر على صوتيات الغرفة، ويخفف بعض الصدى الذي قد يحدث. إذا كانت هناك طاولات عالية يمكن للأشخاص مشاركتها، ففكر في نوع الخدمة والعرض اللذين يتوقعهما عمالوك الآن. يبدو الأمر، فجأة، باعنا بشكل أكبر على الاسترخاء.

مثال لمخطط صالة



إذا زرت مقهى يحتوي على مجموعة طاولات لشخصين بينك وبين البار، فهذا يعني على الفور أن هذا مقهى للجلوس وخدمة المائدة، بغض النظر عما إذا كان المالك قد قصد ذلك أم لا. إذا كنت ترغب في إدارة نشاط تجاري مع عرض سليم للطلبات الخارجية، فأنت بحاجة إلى أن يكون البار قريباً من الباب أو يسهل الوصول إليه قدر الإمكان، أو أنه سيخلق حاجزاً للجمهور لن تتغلب عليه أبداً.

يمكن زيادة عدد المقاعد في المقهى بعدة طرق من دون أن يبدو أنك تجعل المكان مكتظاً بالناس. أفضل طريقة لتأدية ذلك هي عمل أرائك للجلوس حول الحواف، وهذا أيضاً له تأثير رائع في ملء المساحة بشكل جيد حقاً. فكر كيف يمكن أن تبدو غرفة تحتوي على طاولات وكراسي فقط معقمة تماماً، لكن وجود أرائك تلف مع الجدران يلطف، فجأة، المكان بأكمله. من السهل ضم الطاولات عندما يكون لديك أرائك بمحيط المكان، ويزداد عدد الأشخاص الذين يمكنك استيعابهم بشكل مريح جداً، لأنك لا تحتاج إلى مساحة خلف المقعد لسحب الكرسي للداخل وللخارج.

من بين الاعتبارات التي يجب أن تتذكرها بخصوص الطاولات والكراسي هو منطقة التغطية التي تحتلها. لا يتعلق الأمر فقط بعرض الطاولة بالإضافة إلى عرض كرسيين، بل يتعلق، أيضاً، بالمساحة الإضافية اللازم وجودها خلف الكرسي لسحبه للأمام وللخلف. يمكن أن يصل هذا ببساطة إلى ثلاثة أمتار، حسب حجم الأثاث. عندما تضع في الحسبان المتر الذي ستحتاج إليه من أجل عمل ممر خلف مساحة السحب، فإنك ستبدأ بسرعة كبيرة في التهام مساحة الأرضية. يجب أن ينتبها المهندس المعماري بكل هذه المشكلات، لكنني دخلت عديداً من المقاهي التي لم يوضع ذلك في الحسبان فيها، والنتيجة هي مساحة تشعر بالفوضى وعدم الراحة.

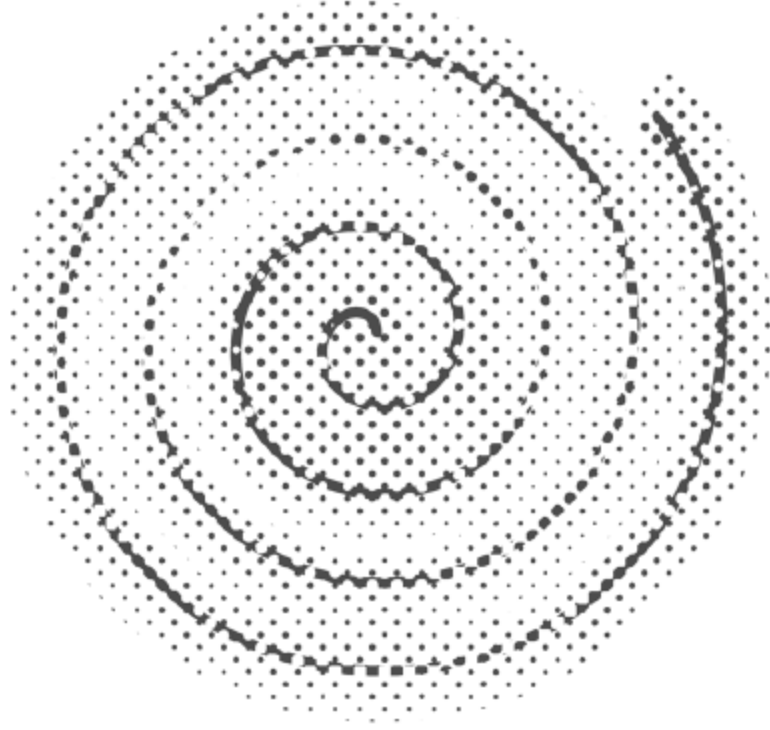
إذا كنت تفكر في إجراء تغييرات، أو التجهيز لمخطط، لكن ليس لديك ميزانية لمهندس معماري، فإنني أوصي بقطع قطع من الورق المقوى بالمساحة الإجمالية نفسها اللازمة لطاولتك وكراسيك ووضعها على الأرض لترى كيف ستبدو. هناك طريقة أفضل وموفرة بالقدر نفسه تقريباً، وهي تنزيل حزمة من برامج النمذجة ثلاثية الأبعاد والبدء في تصميم المكان بنفسك. علمت نفسي كيفية استخدام هذه الأدوات في أقل من يوم، وهي حديثة ومفيدة بشكل مذهل لأي شخص يدير مقهى. المساحة التي يجب أن تلعب بها في البداية سنتتهي قريباً جداً مأكولة من قبل المساحة الميتة التي تتطلبها الممرات، ومخارج الحريق، ومناطق التصفية حول الدرجات والأعمدة، ولذلك، من المهم جداً أن يكون لديك فكرة عن عدد الأشخاص الذين سيجلسون بشكل مريح في مقهاك.

عندما يأتي الناس إلى المقاهي، أو البارات، أو المطاعم، نادرًا ما يواجهون الحائظ عندما يجلسون. يريدون دائمًا النظر إلى البار أو خارج النافذة. يجب أن تضع هذا في الحسبان عند التخطيط لكيفية استخدام مساحة المقهى، وأن تدرك أن مشاهدة الأشخاص جزء كبير من مجمل مقهى ما. تخيل قدمك إلى مقهى يتخفى فيه صناع القهوة خلف حائط، وتقوم فيه بأخذ قهوتك من خلال فتحة حائط. هل ستكون تلك تجربة جذابة؟ هل ستعود؟ حتى لو لم يدرك الناس ذلك، فإن جزءًا كبيرًا من القدوم إلى مقهى يتعلق بالتواصل البشري ومراقبة غيرك ممن هم في المكان، ولذلك، يجب عليك تسهيل ذلك.

ما يطارده كل صاحب مقهى هو الطاولات المهيّزة. ولذلك، إذا كانت لديك فرصة للحصول على طاولات لا تهتز، فأنفق أي أموال ممكنة لتحقيق ذلك. لدينا أرضية غير مستوية للغاية داخل المقهى وخارجه، وكل يوم انقبض عندما أرى قطعًا عشوائية من البطاقات تدفع تحت أرجل الطاولات والكراسي في محاولة عبثية لوقف الاهتزاز.

ليس هناك حقًا أصعب من الترويج لمقهى فارغ، ولذلك، فكر جيدًا في الجلوس أمام النافذة، لأنه يجعل مقهاك يبدو مزدحمًا وجذابًا للمارة. في الأيام الأولى، كنت أودي كل أعمالى الإدارية في هذه المقاعد، وأشجع الموظفين على تناول الغداء هناك، لأن ذلك يجعل المكان يبدو أكثر انشغالًا.

في النهاية، تصميم الطاولات، والكراسي والتركيبات، يخدم دائمًا الغرض منها فقط لمدة زمنية معينة. في كثير من الأحيان، ستجعل المكان يعمل بشكل جيد إلى درجة نقل المقهى إلى مستوى آخر، مما قد يعني أنه لم يعد منها نفع. أجزى ٣٠ أو ٤٠ ترتيبًا لمقهانا في شارع جراند كانال، على مر الأعوام، لكن في كل مرة نجد مشكلة، ندرك أننا نتقدم.



## الحمامات

كل أسبوع، يزور نحو ٤.٠٠٠ شخص المقهى الخاص بنا في شارع جراند كانال، وأتخيل أن ما يقرب من ٤٠٪ من الأشخاص الذين يزورون المقهى يستخدمون الحمام. تبلغ مساحة دورة المياه لدينا ٨ أمتار مربعة تقريباً، وتحتوي على حمام واحد فقط، ولذلك، فإن ١.٦٠٠ شخص في الأسبوع يمثلون كثيراً من حركة المرور بالنسبة إلى مكان واحد.

يميل الناس إلى الحكم على المطاعم، والبارات، والمقاهي من خلال حالة الحمام بها. ولست استثناءً من ذلك. يمكنك معرفة الكثير عن كيف يُدار نشاط تجاري من خلال مدى نظافة الحمامات. نقضي كثيراً من الوقت في تنظيف حماماتنا، وفحصها، ولا يزال هذا الجزء الوحيد من العمل الذي ننلقى شكاوى بشأنه.

في بعض الأحيان، كانت كتابة هذا الكتاب مؤلمة، وهناك مناسبات كان فيها الاعتراف بأخطاء الماضي أمراً محرّجاً إلى حد ما. على الرغم من أننا حاولنا دائماً الحفاظ على نظافة الحمامات قدر الإمكان، فإنه لا يزال أحد المجالات التي أشعر أنه يمكننا تحسينها.

مشكلتنا، الآن، هي أن المواد الموجودة في المبنى لا يمكنها التعامل مع حركة المرور التي تراها الحمامات. جئنا الحمامات عدة مرات، لكن دائماً ما تسوء حالتها في غضون أسابيع. تبدو فواصل الملاط في الأرضية قذرة بغض النظر عن شدة فركها، وعلى الرغم من ساعات التنظيف كل يوم، يبدو دائماً أنها يمكن أن تكون أنظف.

قابلت، مؤخراً، مهندسة معمارية، وعقدنا اجتماعاً لمدة أربع ساعات حول الحمامات. تحدثنا باستفاضة عن المشكلات التي نواجهها، وقدمت لنا مصطلح «غشاوة برازية»، وهي عبارة لن أتمكن من التخلص منها من وحيي أبداً.

التقينا، لاحقاً، لاختيار المواد بعناية، وبينما أكتب هذا، ننتظر تأكيداً لموعد يأتي فيه المقاولون ويجددون حمام مقهانا مرة أخرى. كلفنا ذلك ثروة صغيرة، لكنني مصمم على تصحيح الأمر هذه المرة.

تتمثل الخطوة التالية في ضمان تنظيف الحمامات وصيانتها، ومع وضع ذلك في الحسبان، أنشأنا، مؤخراً، بريداً إلكترونيّاً جماعياً (toilets@3fe.com) بهدف خلق نظام عادل لتنظيف الحمامات ويمكن مراقبته.

لا أحد يحب تنظيف الحمامات، لكن يجب إنجاز ذلك. ما زلت أفعل ذلك في مكتبي - وأحياناً في المقهى عندما يكون مشغولاً - ولذلك، أتوقع الشيء نفسه من الموظفين. تظهر المشكلة عندما ينظف بعض الأشخاص أكثر من غيرهم، لأنه حتى إذا كان الناس لا يمانعون في تنظيفه، فإنهم يشعرون بصعوبة فعل ذلك عندما لا يفعله زملاؤهم أيضاً.

هناك مناسبات يكون فيها المقهى مشغولاً حقاً وينسون تنظيفه، لكن، بالطبع، تكون المدة المزدحمة هي الوقت الذي تحتاج فيه إلى تنظيفه أكثر من غيرها. أيضاً، بصفتي صاحب عمل، أريد أن أعرف ما إذا كانوا مشغولين جداً إلى درجة عدم القدرة على تنظيف الحمامات حتى أتمكن من اتخاذ خطوات لإصلاح هذه المشكلة.

تستخدم معظم المقاهي ورقة تسجيل دخول في الحمامات، وعندما يقوم الموظف بتنظيف الحمام، يوقّع عليها ويضع التاريخ/الوقت فيها. تكمن المشكلة في هذا النظام في أن الأشخاص لا يريدون الوقوع في أي مشكلات، ولذلك، سيقومون بملء جميع الأوقات الزمنية والتوقيع عليها وفقاً لذلك. بعد ذلك، سأتلقي شكوى بشأن الحمامات، لكن عندما ألقى نظرة لمعرفة ما إذا كانت تنظف، سنقول الورقة إن هذا ما يحدث. هذا النظام لا يعمل.

بدلاً من ذلك، توصلنا، مؤخراً، إلى هذا النظام، وهو يعمل بشكل أفضل:

● ينظف الموظف الحمّام.

● يلتقط الموظف صورة للحمّام على هاتفه ويرسلها بالبريد الإلكتروني إلى [toilets@3fe.com](mailto:toilets@3fe.com).

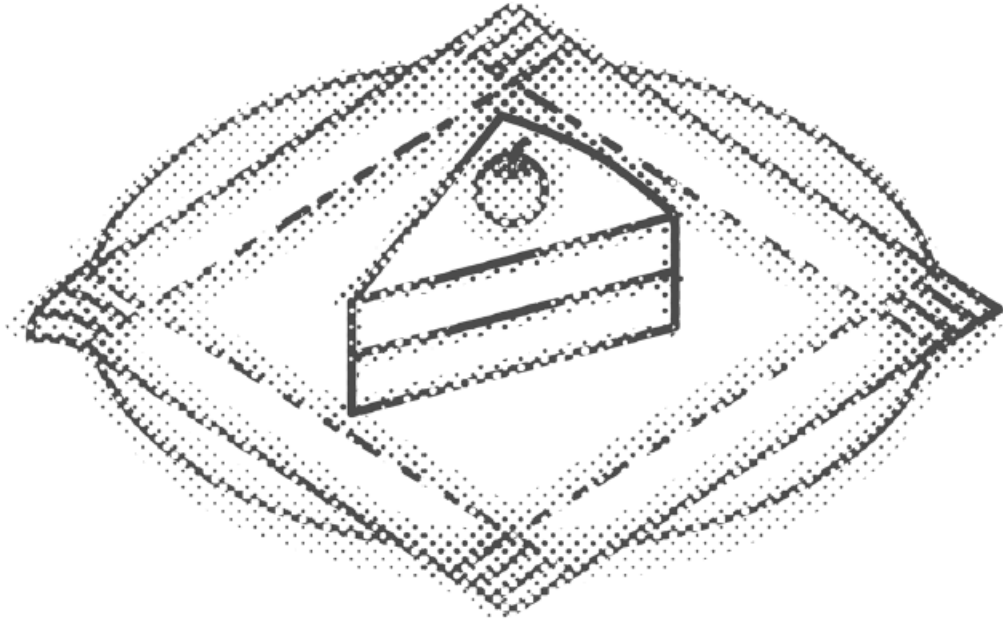
● لدينا الآن سجل تاريخ/وقت لذلك الشخص الذي ينظف الحمّام.

● في نهاية الأسبوع، لدينا سجل بعدد المرات التي نظّفت فيها الحمّامات ومن نظّفها. إذا كان شخص ما لا ينظف الحمّامات، فلدينا، أيضاً، سجل بذلك.

● وُضعت لافتة على الجزء الخلفي من باب الحمّام تقول: هل حالة الحمّامات مُرضية؟ راسلنا عبر البريد الإلكتروني وأخبرنا [toilets@3fe.com](mailto:toilets@3fe.com).

● لدينا الآن تدفق مستمر من تعليقات العملاء حول الحمّام وحالته.

من الصعب أن تطلب من الموظفين تنظيف الحمّامات، لكنه أمر ضروري ١٠٠٪ بالنسبة إلى المقهى. دع فريقك يعرف أن الأمر مهم، واستمر في العودة إلى الموضوع. يمكن أن يفقدك أحد العملاء المتهورين عميلاً مهماً حقاً بمجرد ترك فوضى خلفه، ولذلك، يتعيّن عليك التحقق من الوضع باستمرار. أمل أنه بحلول الوقت الذي تقرأ فيه هذا الفصل أن يكون لدينا حمّام جديد متألّج في الموقع، مع تدفق مستمر من رعاة الحمّام السعداء.



#### مناديل الأطباق وصراعات أخرى مستمرة

كانت المنتجات المخيوزة دائماً جنبياً إلى جنب مع القهوة، ولذلك، دائماً ما قدمنا مجموعة رائعة منها في «ثري إف إي»، على مر الأعوام. تشكل «البراونيز»، و«السكونز»، و«الدونتس»، و«الفاست فود»، وجميع أنواع المتع الحلوة والمالحة الأخرى جزءاً كبيراً من عملنا، ومن الممتع خلطها وتغييرها كيفما يروق لك.

قبل عامين، أتذكر جلوسني لتناول حلوى دبقة وقهوة عندما خطر لي شيء ما. كانت الحلوى موضوعة على منديل مطوي، والذي كان يقدم بدوره على طبق به سكين. بدا الأمر لطيفاً، ومقديماً بشكل جيد، لكنه لم ينجح لسبب واحد بسيط: كانت الحلوى عالقة بالمنديل.

دعوت إحدى الموظفات وسألته عن سبب وضع الحلوى فوق المناديل، لكنها لم تستطع حقاً منحي إجابة. لم تتمكن من العثور على مصدر القرار. بدا أن الجميع يفعل ذلك، لأن الكل يفعل ذلك، واتفقنا جميعاً على أن وجود فتات مناديل ملتصق بالحلوى ليس بالشيء الجيد، ولذلك، اتفقنا بشكل جماعي على التوقف عن فعل ذلك من دون أي شكوى.

بعد شهرين، وأنا أمشي في المقهى، رأيت أحد الموظفين يمشي أمامي وفي يده حلوى في طبق فوق منديل. لم أصدق ذلك. جلست، وشاهدت اندفاع الصباح، وشعرت بالدهول عند رؤية حلوى تلو الأخرى تخرج للعملاء والمناديل تحتها.

طلبت حلوى، وعندما وصلت إلى طاولتي - فوق منديل - سألت الموظف عن سبب وجودها بهذا الشكل. نظر إليّ وأجاب:

- لا أعرف. شخصياً، أكره الطريقة التي تلتصق بها المعجنات بالمناديل، ولذلك، لا أعتقد أننا يجب أن نقدمها بهذه الطريقة.

تحدثت مرة أخرى مع الموظفين كافة حول سبب فعلنا ذلك، وفكرة من هذه، ومن اتخذ القرار بالبدء في ذلك مرة أخرى، لكن لم يستطع أحد تقديم أي إجابات. ما جعل الأمر أكثر سخافة أن كل واحد شعر أنه الشخص الوحيد الذي يكره الحصول على الحلوى موضوعة على منديل، لكنه استمر في فعل ذلك لأن هذا ما فعله الآخرون.

هذا المقتطف الصغير من حياة المقهى يدل على الواقع اليومي لما يبدو عليه الأمر حقاً. تتفاقم هذه المطبات من خلال وجود تدفق مستمر من الأشخاص يذكرك بكل الأشياء الصغيرة التي ليست مثالية. بقدر ما تبدو مثل هذه الأشياء الصغيرة محببة، فإنه لا يمكنك السماح لها بإحباطك، لأنك ستواجه كل يوم حالات كثيرة مثل هذه. إذا بدأت في السماح لمثل هذه الأشياء بالبقاء، فسوف تصبح الأشياء الصغيرة كبيرة بسرعة هائلة.

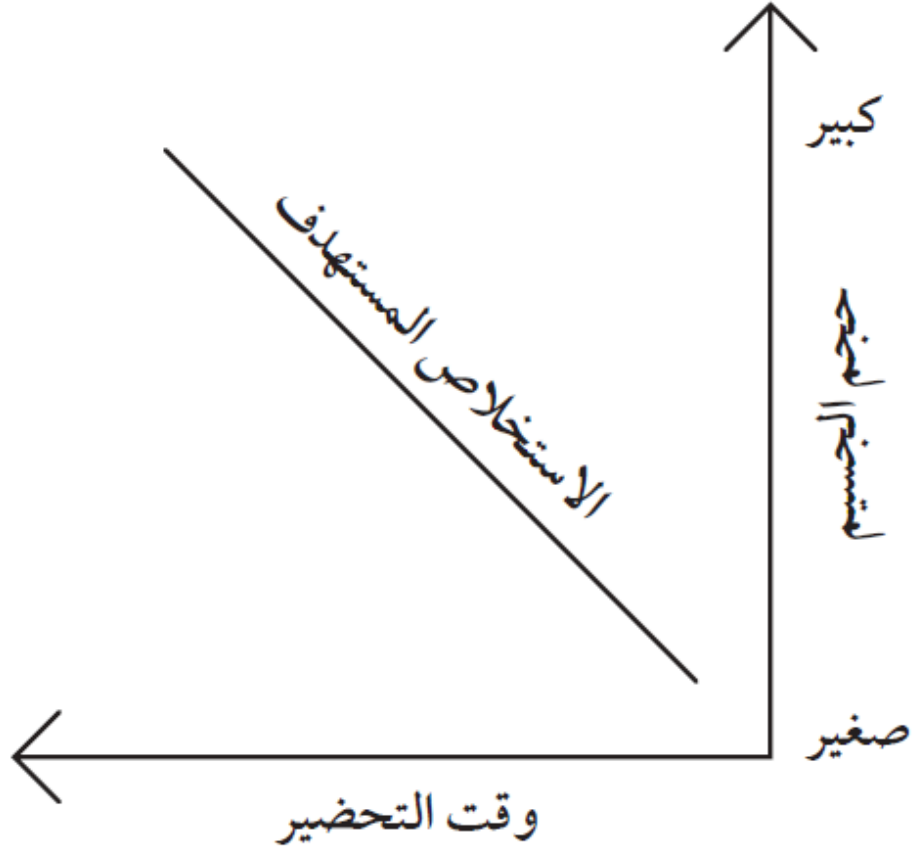
المهم أن ندرك، على الرغم من ذلك، أن هذا سيستمر في الحدوث. في العام الماضي وحده، ربما تحدثت إلى الموظفين حول مسألة وضع الحلوى على المناديل ٢٠ إلى ٣٠ مرة تقريباً، وكان الجواب دائماً محيراً. تدور المقاهي حول الروتين، الاتساق والعمل باستمرار (باستمرار!) على إعادة الأمور إلى نصابها الصحيح.

هذا جانب محبط لما أفعله بصفتي مالك مقهى، لكنني لا أدع ذلك يملك مني. في الحقيقة، لا أستطيع. أتحدث إلى أصحاب أنشطة تجارية يشنون شعرهم بسبب مهمات مملة ورتيبة بالقدر نفسه، لكن ردي دائماً هو نفسه. لن يكون الأمر مختلفاً أبداً، ولذلك، عليك أن تقبل هذا وتواصل، أو تقبل أن هذا العمل ليس مناسباً لك.



## القهوة، باختصار

إن تحضير القهوة عملية تصعبها بساطتها. ما تفعله بشكل أساسي هو الاعتناء بوقت ملامسة الماء الساخن لقهوة مطحونة بشكل مناسب. بكل بساطة.



ما يعقد هذه البساطة هو عملية الطحن التي تؤثر على كل متغير نتعامل معه، والتي بدورها تؤدي إلى عمليات استخلاص مختلفة تمامًا في كل عملية تحضير. لا يوجد نوعان من عمليات الاستخلاص متماثلان على الإطلاق، وأي صانع قهوة مؤهل يخوض معركة مستمرة مع مطحنته. إذا تدوقت جرعة ممتازة من «الإسبريسو»، فليس هناك ما يضمن أن الثانية ستكون بالجودة نفسها. تعني طريقة عمل المطاحن أن جرعة «الإسبريسو» التالية ستكون في الملعب نفسه، لكن، للأسف، ليس في المقعد نفسه. يُعد تحضير القهوة المصفاة عملية غير منتظمة بالمثل، وعلى الرغم من أن قوتك عمومًا أقل بعشر مرات من «الإسبريسو»، فإن وضوح النكهة يميل إلى الكشف عن العيوب بشكل أكبر قليلًا.

لطالما كانت القهوة على هذا النحو، وعلى الرغم من وجود تحسينات تُجرى في الصناعة طوال الوقت، فإن الطبيعة المتغيرة لنتائجها هي التي تحبط وتثير إعجاب صناع القهوة في أنحاء العالم كافة. ومع ذلك، في تحول قاسٍ للقدر، غالبًا ما يكون عنصر المصادفة هو السبب وراء افتتاحهم بهذا المسعى الطهوي الأكثر تميزًا في نضوجه.

في عالم مثالي، كنا لنعد القهوة من الحبوب الكاملة. طحن القهوة ليس مكلفًا وصاحبًا فحسب، بل إنه، أيضًا، غير فعّال ومتضارب بشكل كبير. جزيئات القهوة التي لها الحجم نفسه تستخلص بالمعدل نفسه. لسوء الحظ، تخلق المطاحن جزيئات بأحجام مختلفة تستخلص بمعدلات مختلفة. الصغيرة منها تستخلص بشكل أكثر من اللازم والكبيرة منها تستخلص بشكل أقل من اللازم. في بعض الأحيان، يكون الطحين بالحجم نفسه (من حيث مساحة السطح)، لكن أشكاله تكون مختلفة، وليس من غير المألوف أن تنتج المطاحن كميات مماثلة من الطحين المستدير كما تنتج طحينًا رقيقًا مطوّلًا.



إذا أتحت لك غرابيل بدرجة معينة، وتمكنت من تحضير قهوة بشخصية طحن فريدة للغاية، فسترى مذاق التحضير «المثالي». يشبه الأمر شرب مادة مختلفة تمامًا. هناك وضوح حيث كان هناك ذات مرة تعقيد، لكن القهوة تصبح شيئاً آخر، ويصبح مذاقها قليلاً مثل القهوة التي تعرفها أنت أو أعرفها أنا.

بشكل محير، عندما تعمل مع ذلك الطحن ذي الأحجام المختلفة معاً ينتهي بك الأمر بتناول مشروب متوازن من نوع ما. طعمه المعقد كامل ومتكامل، لكن هناك عديد من خصائص التحضير الغربية في كل قهوة. هذا التعقيد هو شيء قضيت أعواماً أحاول فهمه. إنه غير كامل بطبيعته، لكنه ينجح لسبب ما.

في بعض الأحيان، أنجذب إلى القهوة الرقيقة والمستخلصة بشكل موحد، لكنني سرعان ما أفقد المرارة التي أحصل عليها مع القهوة العادية. بصراحة، أنجذب كل مدة إلى هذه أو تلك. هناك اتجاه متزايد في صناعتنا نحو مشروب قهوة من جزيئات ذات حجم موحد تُستخلص بطريقة نظيفة، لكن الوقت الذي تستغرقه للفصل والمخلفات المتضمنة يعني أنها - في الوقت الحالي - عملية غير ذات جدوى بالنسبة إلى معظم مشاريع القهوة.

أكبر مشكلة في تحضير «الإسبريسو» هي أنه بمجرد ضبط خشونة الطحن لضمان التدفق الصحيح للمياه من خلال حاوي القهوة، سيغير نفسه من دون أي إشعار. بعض المتغيرات التي ستؤدي إلى تدفق «الإسبريسو» بشكل أسرع أو أبطأ تلعب دوراً وسوف يتطلب الأمر مزيداً من التغيير والتبديل.

لطالما كانت مطاحن «الإسبريسو» تطحن بشكل متضارب، وغالباً ما يظهر ما تنتجه في الغالب في شكل جسيمين مختلفي الحجم. تنتج شخصية الطحن ثنائية النسق هذه تأثيراً مشابهاً لجدار حجري قديم في منطقة كونيما. من مسافة بعيدة، تبدو الأحجار بالحجم نفسه، لكن عند الفحص الدقيق، تجد أحجاراً كبيرة وصغيرة تجلب معاً القوة، الصلابة والمقاومة.



فيما يتعلق بشخصية الطحن، تضمن تلك المقاومة تباطؤ الماء إلى سرعة معينة بحيث يؤدي وقت التلامس إلى استخلاص كافٍ. إذا كان الماء يتدفق بسرعة كبيرة، فسوف يستخلص بشكل ناقص. وإذا كان يتدفق ببطء شديد، فسوف يفرط في الاستخلاص.

بالنظر إلى هذا، سرعان ما يتضح أن كل شيء قد صُمم بشكل عكسي من هذا الطحن غير المتكافئ. صُممت آلات «الإسبريسو»، ثم صفات التحضير حولها، وكل مشروب «إسبريسو» تصادفه انبنى فوق هذا الأساس غير المستقر.

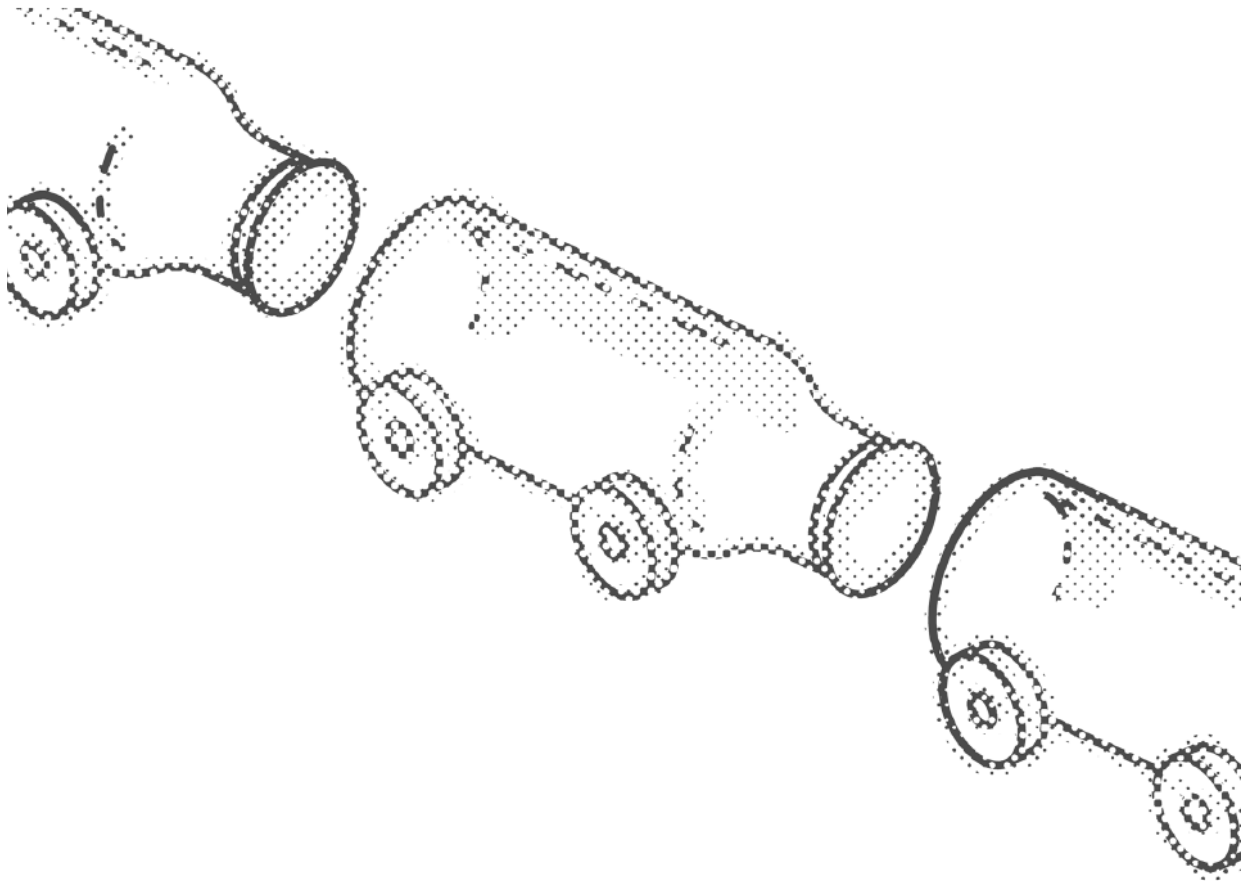
يمكن تحقيق القهوة المصفاة الممتازة بدرجة أكبر بكثير بالنسبة إلى عشاق القهوة العاديين، لكنها تقدم متغيرات جديدة تميل إلى أن تكون إشكالية بشكل أقل مقارنة بـ«الإسبريسو». سيؤثر الاضطراب بشكل كبير على معدل التدفق والاستخلاص، في حين أن فقدان الحرارة سيكون له تأثير على قدرتك على الاستخلاص بكفاءة.

التكنولوجيا المستخدمة في مطاحن «الإسبريسو» هي نفسها منذ خمسينيات القرن الماضي، وتتقدم ببطء شديد حتى اليوم. أصبح علم القهوة محط تركيز الجيل الجديد من صناعات القهوة المتخصصة، لكن براعة إقنان الطاحونة لا تزال العمود الفقري لكل منتج محل كبير.

لا يستخدم أفضل صناعات القهوة بالضرورة أفضل المعدات، لكن لديهم فهمًا متأصلاً للتدفق، والمقاومة، والاستخلاص الناتج. على الرغم من أن ذلك محبط، لا يوجد شيء مثل المنطقة التي تجد نفسك في منتصف الخدمة فيها عندما تنفع، وتضغط، وتغير وتعديل المتغيرات للتأكد من أن كل قطرة أخيرة تصبها - على الرغم من أنها غير متكاملة بالضرورة - في الملعب الصحيح بشكل نهائي.

ألمي الشخصي هو أن نتعلم في الأعوام القادمة المزيد عن شخصية طحن مثالي، بدلاً من التركيز على شخصية طحن موحد، على الرغم من مراعاة أنهما قد تكونان متشابهتين. عندها فقط يمكن أن يكون لدينا مطاحن وآلات «إسبريسو» مصممة ومبنية حول هذه الشخصية، بدلاً من وضع العربية أمام الحصان. حتى ذلك الحين، سنظل عالقين في عملية معيبة بطبيعتها، لكن، في الوقت نفسه، مذاقها جيد بشكل لا يصدق. وأنا مرتبك بقدر ما أنا مفتون بها.





الحليب يُبطنك

في معظم أسواق مشروبات القهوة المتخصصة، تعتمد غالبية مشروبات القهوة على الحليب. في أيرلندا، تميل النسبة إلى التحليق حول ٥٥٪، وعلى الرغم من أن النسبة في الدول الاسكندنافية أقل قليلاً، وفي الولايات المتحدة أعلى قليلاً، فإن هذا رقم من الجيد البدء به. أظهرت لي زيارتي إلى أستراليا ونيوزيلندا أنه، في بعض الأسواق، تقترب نسبة المشروبات التي تحتوي على حليب من ٩٥٪.

ما تختبره معظم بارات القهوة بعد البدء في إظهار علامات نجاح مبكرة هو أنها سرعان ما لا تستطيع صنع المشروبات بالسرعة الكافية. يكون رد الفعل الداخلي، الذي يشجعه البائعون عادةً، هو شراء آلة بمجموعات إضافية أو حتى شراء آلة أخرى تماماً.

تكمُن المشكلة في أن كل آلة تتطلب شخصين لتشغيلها بكفاءة، وسوف تلتهم مساحة البار، وتزيد من عدد العاملين في مقهاك، وتزيد السرعة بشكل هامشي فقط. وإضافة مجموعات إضافية له تأثير هامشي، لكن فقط في ذروة السعة، وحتى في ذلك الوقت يكون ذلك إلى حدٍ محدود فقط.

زرت مقاهي تحتوي على آلات مكونة من ثماني مجموعات، لكنني وجدت دائماً أنه لا يزال هناك شخصان فقط يعملان عليها. وجود شخصين على آلة هو تقريباً كل ما يمكنك فعله، ولذلك، نادراً ما يكون من الممكن ضغط مزيد من الأشخاص عليها من دون أن تترتب على ذلك فوضى.

في الغالبية العظمى من الحالات، لا تتعلق المشكلة بالمساحة، أو الآلات، أو الموظفين، بل تتعلق فقط بسير العمل وكيفية تنفيذ المهمات. أكبر حجر عثرة بين هذه الأشياء هو الحليب، وكيف يُبخر ويُسكب.

في الوقت الذي يستغرقه تبخير ما يكفي من الحليب لأربعة أكواب «كابتشينو»، يمكنني صنع ما يكفي من «الإسبريسو» لـ ١٢ كوب «كابتشينو»، وهذه هي المشكلة الرئيسية. لن يكون لديك دائماً شخص واحد مخصص لسكب المشروبات، مما يسمح للشخص الموجود على عصا البخار بالاستمرار في تبخير الحليب. خلال الأوقات المزدحمة، يجب أن يكون لديك شخص واحد يبخر الحليب باستمرار. يعني ذلك عدم سكب أو سحب جرعات «الإسبريسو» أبداً، وإنما فقط تبخير إبريق بعد إبريق من الحليب حتى تملأ الطلبات كافة.

بمجرد الانتهاء من تبخير إبريق من الحليب، من الطبيعي تماماً سكب هذا الحليب في المشروب، لكن هذا خطأ يقتل بارات القهوة في أنحاء العالم كافة. عندما تكون مشغولاً، يجب أن يكون لديك دائماً شخص واحد مخصص لسكب المشروبات، مما يسمح للشخص الموجود على عصا البخار بالاستمرار في تبخير الحليب. خلال الأوقات المزدحمة، يجب أن يكون لديك شخص واحد يبخر الحليب باستمرار. يعني ذلك عدم سكب أو سحب جرعات «الإسبريسو» أبداً، وإنما فقط تبخير إبريق بعد إبريق من الحليب حتى تملأ الطلبات كافة.

ستكون هناك فجوات في سير العمل لمن يختص بسكب المشروبات، لكن يمكنه استخدام هذا الوقت الإضافي لإعادة التخزين، وإعداد الأطباق، وتأدية المهام الصغيرة الأخرى كافة اللازمة للاستمرار. إذا لم يكن لدى هذا الشخص ما يفعله إلى حد كبير، فمن المحتمل أنك لست بحاجة إليه في المقام الأول، ويمكن أن تتعامل مع شخص ما يبخر الحليب ويسكبه عند ورود الطلبات. هناك طريقة أخرى للمواصلة في السكب باستمرار وهي تعليم فريق الصالة كيفية سكب المشروبات، حتى يتمكن الشخص الذي يبخر الحليب من فعل ذلك. يمكنك فعل شيء واحد فقط عندما تسكب المشروبات، ولذلك، من المهم وجود عدد قليل من الأشخاص القادرين على فعل ذلك.

بدلاً من ذلك، إذا كان الشخص الذي يسحب جرعات «الإسبريسو» قد صنع ما يكفي منها، فيمكنه الترحيح إلى التبخير، بينما يترحح المبخر إلى السكب، وبعد ذلك، يمكن لكليهما العودة بمجرد الانتهاء من المشروبات. من المهم جداً ألا يقوم الموظفون العاملون على آلة «الإسبريسو» بمهام متقاطعة ولا استسود الفوضى بسرعة كبيرة، ولذلك، فإن التحرك ذهاباً وإياباً على طول خط الإنتاج في انسجام تام أمر أساسي.

يُعدُّ تراكم مشروبات الحليب في المقهى سيناريو مألوفاً أراه في بارات القهوة، وعادةً ما يتعاطى معه صاحب المقهى عن طريق الاستثمار في آلة أخرى، أو حتى تبديل آله بأخرى بها مجموعات إضافية. سيؤدي الحل الأول إلى زيادة تكاليف الموظفين على الفور، وهذا بدوره يعني أنه يتعين عليك تحقيق مزيد من الدخل. في الوقت نفسه، فإن السيناريو الثاني ينتج مزيداً من «الإسبريسو»، ولا يحل مشكلة الحليب.

أسوأ ما يمكنك فعله عندما يكون لديك كثير من المشروبات هو الذعر والتوقف عن التفكير في العملية، إذ ستجد صعوبة بالغة في التعافي.

## أهمية الماء

الماء ليس مهمًا فقط في تحضير قهوة ممتازة، بل المكوّن الرئيسي لما نشربه. من دون ماء ممتاز، لا يمكنك تحضير قهوة ممتازة، لكن، للأسف، هذه فكرة لا تحظى بالأولوية لدى معظم الناس، سواء في المنزل أو في الشارع الرئيسي.

يكمن مقياس الصناعة بالنسبة إلى القهوة المصفاة في قوة تتراوح بين ١.٢٪ و ٤.٥٪. هذا يعني أن أكثر من ٩٨٪ من القهوة المصفاة جيدة التحضير ينطوي في الواقع على ماء في الوقت نفسه، عادة ما تكون قوة «الإسبريسو» في مكان ما بين ١٠٪ و ١٣٪، مما يجعله، أيضًا، مشروبًا يتكوّن في الغالب من الماء.

يُقاس نقاء الماء من حيث إجمالي «المواد الصلبة الذائبة». هذا المعيار يقيس الماء من خلال «أجزاء في المليون». تبلغ نسبة «المواد الصلبة الذائبة» المثالية لمياه تحضير القهوة نحو ٨٠ جزءًا في المليون إلى ١٥٠ جزءًا في المليون، اعتمادًا على من تصغي إليه. هناك علم معقد للغاية وراء ذلك، لكن وجود النوع الصحيح من المكونات في الماء اليسر يعني أن القهوة ستستخلص بشكل أفضل ومذاق أفضل.

من الصعب تخيل أن الماء يحتوي على مكونات، لكن إذا قمنا بغلي ماء إجمالي «المواد الصلبة الذائبة» به ١٠٠ جزء في المليون، فهذا يعني وجود مواد صلبة مذابة بحجم قرص الصداق في كل لتر. ربما لاحظت، في بعض أنحاء العالم، تراكم قشور حول حواف الغلاية، أو الصنبور، أو الدش. هذه علامة على أن الماء الذي يمر عبر هذا الأثنياء عسر للغاية، وبالتالي مليء بالمعادن الكيميائية والرواسب. وإذا كان الماء عسرًا جدًا، فمن الصعب تحضير القهوة به. وإذا كان يسرًا جدًا، يمكن أن يصبح حمضيًا، ويتسبب أحيانًا في تآكل الآلات والغلايات.

دبلن محظوظة لأن معظم ماء المدينة يقع حول علامة ٩٥ جزءًا في المليون، وهو قياس جيد جدًا لتحضير القهوة. ومع ذلك، فإن هذا المستوى يتغير كثيرًا في أنحاء البلاد كافة، مع وجود ماء عسر بشكل أكبر في الساحل الغربي. ما نستخدمه في «شري إف إي» هو مرشح بسيط للطعم والرائحة، لأننا لا نريد تغيير الماء كثيرًا!

يواجه عديد من أفضل مقاهي لندن، على سبيل المثال، ماءً محليًا تقع «المواد الصلبة الذائبة» به في مكان ما حول علامة ٤٥٠ جزءًا في المليون. هذا الماء عسر جدًا بحيث يصعب تحضير القهوة به ومذاقه معدني وصابوني أحيانًا.

بمجرد تحضير القهوة بالماء العسر، يكون الكوب الناتج ثقيلًا دائمًا ويفتقر إلى الوضوح. سوف تستخدم أفضل المحلات الموجودة في مناطق بها ماء عسر وحدات تصفية بـ«التناضح العكسي» باهظة الثمن تعمل على تجريد الماء إلى أتقى صورته، ثم تعيد بناء وصفة الماء باستخدام خراطيش معدنية مختلفة.

لسوء الحظ، تتوقف محلات عديدة عند هذا الحد عندما يتعلق الأمر بمعالجة الماء، وتشعر بالأمان بافتراض أنها إذا أتفتت كثيرًا من المال على نظام الترشيح، فيجب أن يكون الماء مثاليًا. في الواقع، حتى نظام «التناضح العكسي»، الذي يكلف بضعة آلاف يورو، لا يزال عرضة لتغيرات هائلة بسبب معدلات التدفق، وضغط المضخة، والخراطيش المستهلكة، ودرجة حرارة الماء، وعديد من المتغيرات الأخرى. الحقيقة هي أنه على الرغم من أن كل هذا المال قد أنفق على النظام، فغالبًا ما سينتهي بك الأمر بتحضير ماء متغير بشكل كبير من حيث المحتوى المعدني والصلابة، حتى لو كانت جودته أفضل.

عادة ما يُرشح الماء المعبأ في زجاجات، لكن في كثير من الأحيان يصعب استخدامه لتحضير القهوة. فعادةً ما يكون أي ماء يوصف بأنه «بركاني» عسرًا وبه نسبة عالية من «المواد الصلبة الذائبة». يحتوي عديد من زجاجات الماء هذه الأيام على قائمة بـ«المواد الصلبة الذائبة» على جانب الزجاج، وسيساعدك ذلك على تحديد ما إذا كانت مناسبة لتحضير القهوة.

يُعَد الماء جزءًا كبيرًا من صنع قهوة ممتازة، وإذا كان الماء المحلي لديك شديد العسر أو اليسر، فإن أفضل طريقة لمعالجته تتم باستخدام إبريق ترشيح بسيط يزيل أي تلوث منه. إذا كان الماء الموجود في مكانك غير مناسب، فابحث عن بديل منخفض «المواد الصلبة الذائبة» في السوق. إحدى العلامات التجارية الشهيرة للماء، والتي حققت نجاحًا معقولًا معها، هي «فولفيك»، وهي علامة تجارية متاحة عادةً في معظم الأماكن التي قد أسافر إليها.

إن تصميم الماء الخاص بمقهائك شيء تعتقد مقامه متخصصة عديدة أنها تؤديه، لكن الماء الذي تنتجه غالبًا ما يكون متضاربًا بقدر الاختبار الذي يجرونه عليه.

المسار الآخر الذي رأيته هو أن تقوم المقاهي بتصميم الماء الخاص بها عن طريق أخذ الماء المقطر (٠ جزء في المليون) وإضافة المحتوى المعدني المطلوب إلى تلك القاعدة بهدف صنع ماء تحضير مثالي. من الناحية النظرية، يبدو هذا رائعًا، لكن، في الواقع، يكاد يكون من المستحيل معالجة جرعة دقيقة على دفعات صغيرة عندما تكون جرعات المعادن في أجزاء من المليلجرام. إن إضافة قطرة واحدة زائدة ستحدث مفعولًا كبيرًا، وستكون لديك حينها دفعة منحرفة تمامًا.

إذا حاولت زيادة حجم الدفعة وإنتاج ٥٠٠ لتر من الماء، على سبيل المثال - مع الوضع في الحسبان أن مقهى مزدحمًا بشكل معقول سيستخدم نحو ٧٥ لترًا في اليوم من ماء التحضير - فمن المحتمل أن تتحسن الدقة. لسوء الحظ، لديك، بعد ذلك، مشكلة كبيرة تتمثل في تنظيف هذا الوعاء، والحفاظ على الماء نقيًا وملينًا بالأكسجين، والأهم من ذلك، تجنب تراكم العفن أو الفطر في الخزان الذي تحتفظ فيه بالماء. أي شخص كان لديه أسماك، في أي وقت مضى، على دراية بذلك.

في الحقيقة، الطريقة الأكثر دقة «لصنع» الماء هي فعل ذلك في لترات مكعبة (١.٠٠٠ لتر) مرة واحدة في مصنع. كلما كان حجم الدفعة أكبر، قل التباين وكانت المرافق المتاحة، أيضًا، ذات مستوى أعلى من تلك الموجودة في مقهائك العام أو الحدائقي.

إذا كنت أدير مقهى في منطقة بها ماء عسر، أو عسر بشكل لا يصدق، فسوف أشتري ببساطة ماء بكميات كبيرة، وهي فكرة تبدو في البداية مجنونة. ومع ذلك، عندما تفكر في أن معظم المكاتب في معظم المدن بها برج ماء يتطلب توصيل ماء معقم، ومصنع، ومُشَق، وستدرك أن هذا ليس اقتراحًا جامحًا في النهاية.

يمكن لشركة الماء تقديم ماء محدد الغرض ومُشَق بسعر معقول جدًا، ويمكنها أن توفر كثيرًا من المال على مقهى القهوة المتخصصة الذي قد ينفق على الخراطيش، وصيانة الآلة، وأنظمة الترشيح، وساعات العمل، في عملية لا تختلف حقا عن كيفية توصيل الحليب. يمكنك على الأرجح أن تظمن إلى أن توصيل الماء كل يوم سيكون أرخص من توصيل الحليب.

الجانب السلبي الرئيسي لهذا هو البصمة الكربونية المرتبطة بنقل شيء في سيارة كان يمكن أن تنقله الصنابير، وأعتقد أنه ليس لديّ إجابة فورية عن هذا.

علي الماء ضار، أيضًا، بالقهوة، لكن ليس للأسباب التي يعتقدونها معظم الناس. هناك تصور بأن الماء المغلي يحرق قهوتك، لكن هذا ليس صحيحًا. عادةً ما تُحمّص القهوة عند درجة حرارة تزيد على ٢٢٠ درجة مئوية، ولذلك فإن غلي الماء عند ١٠٠ درجة مئوية لن يسبب أي ضرر لها. إذا كان طعم المشروب محترقًا، فهذا إما بسبب الإفراط في الاستخلاص (الطحن ناعم جدًا، أو وقت التلامس بين الماء والقهوة طويل جدًا)، وإما أن شخصية التحميص نفسها داكنة جدًا بحيث جعلت طعم القهوة شائطًا ومحترقًا.

يُزال الأكسجين من الماء عن طريق الغليان، مما يجعله مسطحًا وباهتًا تمامًا لتحضير القهوة. سوف يضمن استخدام الماء الطازج وإطفاء الغلاية قبل الغليان أن يكون الماء في أفضل حالاته. الاختيار البسيط الذي يمكنك تأديته في المنزل هو غلي غلاية ثم تركها بضع ساعات حتى تبرد. بمجرد عودتها إلى درجة حرارة الغرفة، أعد غلي الماء واصنع كوبًا من الشاي أو القهوة. ثم، بسرعة كبيرة، تخلص من الماء من الغلاية، واستبدل به ماءً طازجًا، واغليه، واصنع كوبًا آخر من الشاي/القهوة وتذوق مقارنًا.

يجب أن يكون لديك الآن كوبان، أحدهما مصنوع من الماء الطازج والآخر مصنوع من الماء المعاد غليه، وستكون النتائج حادة للغاية. سوف يتمتع الماء الطازج بمزيد من الحيوية وبنكهة أفضل، ويجب أن يكون لذيذًا بشكل عام. سيكون مشروب الماء المغلي سابقًا، عند المقارنة، مسطحًا، وباهتًا، ويفتقر إلى النكهة.



#### مشروب بأي اسم آخر

إذا كان بإمكاننا تغيير شيء واحد يتعلق بصناعة القهوة، فسيكون اللغز المحيط بالمشروبات الحليبية. معظم الناس، هذه الأيام، على دراية بأسماء المشروبات الحليبية الأساسية: «كابيتشينو»، «لاتيه»، «فلات وايت»، «ماكياتو»، «بيكولو»، «كورتادو»، «ماجيك»، «جيبير التار»، على سبيل المثال لا الحصر. كل مشروب من هذه المشروبات له تعريفاته الخاصة التي تتغير، للأسف، من مكان إلى آخر، وهنا تكمن المشكلة.

ربما يكون «الماجيك» أحد أقل هذه المشروبات شهرة، لكن القصة التي وراءه تُعدُّ مثلاً رائعاً على مدى سخافة لعبة تعريف المشروبات الحليبية. تقول القصة إن صانعي قهوة في مقهى بارز في مدينة مليونر أشارا مازحين إلى كوب «فلات وايت» على أنه مشروب جديد يسمى «ماجيك»، وفي اليوم التالي، بدأ العملاء في طلبه ولم يتوقفوا قط. سرعان ما أصبح المشروب أكثر شهرة من «الفلات وايت» في بعض الأماكن، على الرغم من أنه الشيء نفسه.

كان «الكابتشينو» أول هذه المشروبات الشهيرة التي ظهرت في مقاهي فيينا في القرن التاسع عشر، قبل وقت طويل من اختراع آلة «الإسبريسو». اشتمل على قهوة في وعاء يضاف عليها حليب لإضفاء حلاوة وموازنة المرارة. هذا جعل المشروب يتحول من الأسود إلى البني الداكن إلى البني الفاتح. لم يكن الاسم إشارة إلى خط شعر رهبان «الكابوتشين»، كما تقول الأسطورة، لكن مجرد مرجع لوني لمزيج القهوة والحليب على القماش الذي كان يرتديه الرهبان.

بمجرد تبني الإيطاليين لهذا المشروب ودمجه في ثقافة «الإسبريسو» الجديدة الخاصة بهم، بدأ في أخذ حياة خاصة به، وأخذ يُنظر إلى «الكابتشينو»، حتى يومنا هذا، على أنه مشروب إيطالي مثالي. عندما أصبحت عصا البخار متاحة في آلات «الإسبريسو»، في أوائل القرن العشرين، بدأ الحليب يُخَرَّ على شكل الرغوة السمكية التي نعرفها اليوم.

لكن حتى في إيطاليا، فإن وصفة «الكابتشينو» التقليدي بعيدة كل البعد عن الوضوح. أي شخص قضى وقتاً في إيطاليا سوف يفهم أنها حقاً أمة مكونة من عديد من البلدان الصغيرة. حتى أبسط الوصفات يُتنازع عليها بشدة بين المناطق. أبناء أساسية مثل صلصة «البيستو» أو «الأرابياتا» تحتوي على عديد من التركيبات المختلفة من المكونات التي تختلف من مكان إلى آخر، وهناك معركة طويلة الأمد لتحديد الأفضل.

فكرة وجود «وصفة» «للكابتشينو»، أو، في الواقع، أي مزيج من الحليب/القهوة، تُعدُّ تفكيراً قائماً على الرغبة وليس الحقيقة، للأسف. حتى تعريف «بطولة العالم لصناع القهوة» «للكابتشينو» غامض ومفتوح لكثير من التفسيرات إلى درجة أن هناك إجماعاً ضئيلاً جداً حول هذا الموضوع. تخلت البطولة، مؤخراً، عن المشروب تماماً، ويُطلب من المنافسين، الآن، إعداد مشروب حليبي غير مسمّى من اختيارهم.

يمكن أن يعني «اللاتيه» تقليدياً أنه مشروب به حليب أكثر من «الكابتشينو» من حيث النسبة، لكن كل ذلك يدمره «اللاتيه مزدوج الجرعة»، الذي يؤدي مرة أخرى إلى خفض النسبة. ربما جاء وصف «الحليب الأثحف» نتيجة استخدام كوب أكبر بغم أوسع. سمعت كثيراً أن «اللاتيه» يسمى على هذا النحو إذا قدم في كوب. إنها حجة يصعب مناقشتها بسبب الإحباط الذي تستلزمه.

«الفلات وايت»، وهو الأكثر حداثة، في الأساس مشروب حليبي صغير قوي يحتوي، أيضاً، على القليل من المقاييس الموحدة، أو لا يحتوي على أي مقاييس على الإطلاق. ظهر لأول مرة في أستراليا أو نيوزيلندا، اعتماداً على من تصدق، وبحلول الوقت الذي وصل فيه إلى لندن، في الجزء الأول من هذا القرن، أصبح كلمة رنانة

تدل على الجودة أكثر منه وصفة فعلية. الحقيقة هي أن أفضل مروجي هذا المشروب المبشر به لديهم عدد لا يحصى من الوصفات المختلفة فيما بينهم، والتي غالبًا ما تقترب مما قد يسميه آخرون «ماكياتو»، أو «كابتشينو»، أو «لاتيه».

تميل أكواب الطلبات الخارجية إلى أن تأتي بأحجام محدودة فقط، ولذلك، تُقدّم معظم الأماكن الشيء نفسه عندما يُطلب منها مزيج من المشروبات الحليبية.

هذا الالتباس حول ماهية «(أدخل اسم مشروب حليبي هنا)» بالضبط يُعقّد وظيفة صانع القهوة. غالبًا ما يعتمد الأشخاص في تفسيرهم للمشروب الحليبي على ما يُقدّم لهم في مقهاهم المفضّل، ثم يتوقعون الوصفة نفسها من مكان جديد يزورونه.

حظيت ببعض العملاء الغاضبين جدًا الذين فقدوا أعصابهم أمامي لأنني قدمت لهم «كابتشينو» كان في الواقع، بالنسبة إليهم، «لاتيه»، أو «فلات وايت»، أو «ماكياتو»، إلخ. إنها مناقشة لا يمكنك الخوض فيها من دون محادثة مدتها ٢٠ دقيقة.

لدى الأشخاص بالفعل فكرة مسبقة عما يشكّل مشروبهم المفضل، ولذلك، عندما يدخلون محل قهوة يتوقعون أن يُقدّم المحل هذه الشروط. هذا هو توقعهم. عندما تفكر في أن معظم المقاهي المزدهمة تقدم نحو ٣٠٠ مشروب في اليوم، تبدأ في فهم مدى صعوبة تلبية توقعات الناس.

اتخذنا في محلنا خطوة غير معتادة بالتخلي عن الأسماء الحليبية لمشروباتنا تمامًا. لم نتذكر قائمتنا كلمات «كابتشينو»، أو «لاتيه»، أو «فلات وايت»، أو «ماكياتو» في أي موضع، لكن استمر الناس على أي حال في طلبها، وأصبح الأمر فوضويًا بعض الشيء. قدّمنا «إسبريسو» مع حليب مبخر أو من دونه. بخر الحليب بطريقة معينة وبطريقة واحدة فقط، لكن استمر الناس في طلب «اللاتيه»، و«الكابتشينو»، و«الفلات وايت»، وتوقعوا أن يُقدّم المشروب المسمّى بمجرد صنعه بغض النظر عن حقيقة أن المشروبات كافة كانت متماثلة.

أصبح الحل الوسط أننا أطلقنا على كل شيء «كابتشينو»، لأننا كنا بحاجة إلى تسمية ما. ثم بدأ الناس في إعادة المشروبات، لأنهم فضلوا الوضع عندما كنا نقدم «لاتيه».

إذا كان هناك شيء واحد يمكنني وضع مقاييس موحّدة له في القهوة، فسيكون وصفات المشروبات التي تحتوي على الحليب من حيث الحجم، عمق الرغوة، النسبة والوزن. لسوء الحظ، حتى حين ذلك، هذه معركة نواجهها كل يوم لضمان حصول الناس على ما يريدون. إحدى النصائح التي أقدمها للمستهلكين هي ألا يخافوا أبدًا من إشراك صناع القهوة. يرغب معظمهم في أن تُسمّمت بجهوتك وسيكونون ممتنين لأي مساعدة يمكنك تقديمها لتحقيق ذلك.

## المعرفة - القهوة - المُعدّات

أسافر كثيرًا مع عملي، وكنت محظوظًا بما يكفي لأنني زرت بعضًا من أكثر المدن روعة على هذا الكوكب. بغض النظر عن المكان الذي أذهب إليه، فأنا دائمًا مشغول بشأن المكان الذي سأحصل فيه على كوب قهوتي الأول.

أنا مؤمن بشدة بأنك دائمًا على بُعد قهوة جيدة ووجبة لائقة من حبّ أي مدينة. يعود جزء من نجاح «ثري إف إي» إلى حقيقة أن الأشخاص يهبطون في مطار دبلن، ويسجلون دخولهم إلى مورد عبر الإنترنت من قبيل «يلب» أو «تريب أدفايزور»، وسرعان ما يفقدون أنفسهم وأمتعتهم عبر أبوابنا.

كما هي الحال في عديد من المقاهي حول العالم، يميل موظفونا إلى معرفة أفضل مطاعم، مقاهي وبارات المدينة، ولذلك، نُكتب أسماء وأرقام، ونُرسم خرائط على ظهر القوائم، ويذهب هؤلاء الزوار ليقعوا في حبّ مدينتنا. إنها واحدة من أكثر الأشياء التي أشعر بالفخر بها وأحب إطلاق شرارة علاقتهم مع موطننا.

عندما أسافر إلى مدينة جديدة، أبدأ في التصرّف وكأنني شارب قهوة «عادي»، من حيث إنني سأكتفي بشيء عادي تمامًا، وإذا كان أفضل من ذلك فتلك مكافأة. تكون توقعاتي أقل بكثير عندما أسافر لأن حاجتي إلى القهوة تكون أكبر.

لكن ما يفاجئ الناس بشأن معايير اختياري لمقهى ما هو ترتيب الأولويات لديّ. والحقيقة أنني كنت أتمنى أن يضع مزيد من أصحاب المقاهي هذا في الحساب.

أبحث دائمًا عن مقهى بهذه العوامل الثلاثة، وقد رتّبتها بحسب الأفضلية:

### • المعرفة

### • القهوة

### • المُعدّات

إذا وجدت شخصًا يعرف ما يفعله، ولديه قهوة جيدة، لكن لا يملك أفضل مُعدّات، فهو أفضل رهان لي.

لسوء الحظ، فإن ما يعطيه معظم الناس الأولوية عند فتح مقهى هو عادة الآتي:

### • المُعدّات

### • القهوة

### • المعرفة

في هذا السيناريو، ننتهي عادةً بما يُصاغ غالبًا على أنه «عضلات من دون مخ». إنه سيناريو شائع جدًا. بدلًا من ذلك، يحاول أصحاب الأنشطة التجارية، خوفًا من «سرقة» موظفيهم لمعرفةهم، اجتذاب العملاء بألات صنع قهوة باهظة الثمن، وعلامات تجارية معروفة لكن باهظة الثمن، لكنهم يتخلون عن أي نوع من التدريب المكثف للموظفين.

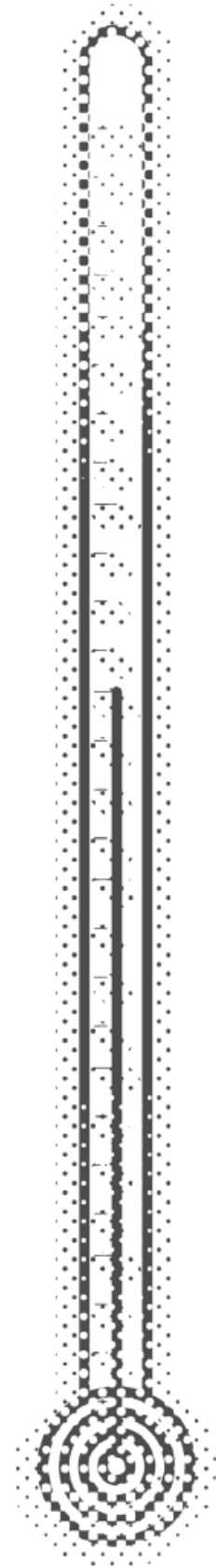
سأفضّل دائمًا زيارة مقهى يكون فيه الشخص الذي يصنع قهوتي متحمسًا لما يفعله، بغض النظر عن المُعدّات أو القهوة التي يستخدمها. يستطيع صانع قهوة مطلع يعمل على آلة متواضعة وينتج قهوة عادية أن يصنع شيئًا يمكنني أن أشربه، لكن صانع قهوة غير مدرب، حتى مع أفضل المُعدّات والحبوب، ليس لديه فرصة معي، ولن أذهب إلى محله.

هناك درس في هذا لأصحاب المقاهي، أيضًا، حول كيفية معاملة موظفيهم. غالبًا ما يخشى أصحاب الأعمال في صناعتنا الاستثمار في تعليم موظفيهم بسبب الطبيعة المؤقتة للوظيفة. يشعرون أنهم إذا أنفقوا أموالًا على تدريب الموظفين، فسيغادر الموظفون ويأخذون تلك المعرفة معهم.

من واقع خبرتي، فإن العكس هو الصحيح. لطالما وجدت أنه كلما استثمرت في موظفيك، كانوا أكثر ولاءً. في المقابل، شجعت دائمًا الموظفين على مشاركة المعرفة المستنيرة فيهم مع زملائهم في العمل، ومحاولة تعلم المزيد معًا بنشاط. إذا، ومنى، غادر أعضاء فريقك في النهاية، فستعرف ما إذا كانت مشاركة المعلومات هذه تحدث من خلال عدد الأشخاص القادرين على سد الفجوة التي خلفتها مغادرة موظف ما.

عندما تزور نشاطًا تجاريًا كعميل، فمن الواضح دائمًا مدى تعلم الموظفين جيدًا، حتى لو لم تكن خبيرًا في المجال. إنها قفزة إيمانية كبيرة لأصحاب الأنشطة التجارية أن يستثمروا في تعليم موظفيهم، لكنها، من واقع خبرتي، قفزة تنعكس بشكل كبير في أدائك كفريق وسيكون له تأثير مذهل على نجاحك.

ساخن جءًا



سوف يستقبل معظم صناع القهوة عملاء يطلبون قهوة ساخنة جدًا على أساس يومي. لسوء الحظ، سيعامل كثيرون منهم هؤلاء العملاء بازدراء، أو، في أفضل الأحوال، بتسامح ضعيف. هناك اعتقاد بين الناس عمومًا أن القهوة الساخنة جدًا، خصوصًا المشروبات التي تحتوي على حليب، تعدّ شيئًا يفتقر إلى الذوق ولا ينبغي تشجيعه.

ومما يزيد الطين بلة، أعلم من التجربة أن الأشخاص الذين يريدون مشروبات ساخنة جدًا عادةً ما يكونون عدوانيين للغاية عند طلبهم لها، وفي كثير من الأحيان، يكون هذا مفهومًا تمامًا لأنهم ربما تعرضوا لسوء المعاملة من قبل مجموعة من صناع القهوة الأفظاظ في لقاءٍ سابقة زاروها.

في الحقيقة، أفضل قهوة ساخنة جدًا على قهوة باردة جدًا، لأن الأولى على الأقل تسمح لك بالانتظار حتى تنخفض إلى نطاق درجة الحرارة المفضل لديك. ومع ذلك، فإن القهوة الباردة جدًا لا تزداد سخونة. لا يمكن إصلاحها.

تتحكم درجة الحرارة في قدرتك على تذوق القهوة، وعندما يكون المشروب ساخنًا جدًا أو باردًا جدًا، فإن كل ما يخبرك به عقلك هو أنه «ساخن جدًا» أو «بارد جدًا». عندما تقترب المشروبات من درجات حرارة أقل تطرفًا، تبدأ براعم التذوق لديك وعقلك في العمل معًا بشكل أفضل، ويمكنك التذوق بشكل أفضل. غالبًا ما يقول الناس إن المشروب يتغير عندما يبرد، لكن، في الواقع، يبقى المشروب كما هو. فقط قدرتك على تذوقه تتغير.

إذا سبق لك تذوق النبيذ الأبيض في درجة حرارة الغرفة، فستعرف أن مذاقه ليس رائعًا، وغالبًا ما يكون حلواً ولاذغاً للغاية. إن تبريد النبيذ الأبيض يزيل قدرتك على تذوق كل ذلك ويصبح أكثر متعة. عادةً ما يكون النبيذ الأحمر عديم النكهة تمامًا في درجات الحرارة الباردة، ولذلك، نسخّنه حتى نتمكن من تذوق المزيد.

لا يوجد حقًا نطاق درجة حرارة مثالي للقهوة، لأن ذلك، في النهاية، أمر ذاتي. ما أفضله شيء بين ٥٥ درجة مئوية و ٦٠ درجة مئوية، لكنني أستمع، أيضًا، بشرب «الإسبريسو» والقهوة المصفاة عندما تبرد درجة حرارتها وتصل إلى درجة حرارة الغرفة، وروية كيف يتغير تذوقهما. تظل المشكلة قائمة على الرغم من أن أي شخص يطلب مشروبات أعلى من ٦٠ درجة مئوية ينظر إليه كثيرون من صناع القهوة على أنه غير متحضر.

حاولت دائمًا إشرارك هؤلاء العملاء قدر المستطاع، لأنك إذا قدمت لهم طلباتهم بالشكل الصحيح، فهذا يعني أنك ستكسبهم مدى الحياة. في كثير من الحالات، يكون تغيير درجة حرارة «الإسبريسو» أو الماء الساخن الخاص بهم أكثر صعوبة مما قد يبدو، لكن هناك طرقًا أخرى للتأكد من أن مشروباتهم ساخنة بدرجة كافية.

كثير من الناس مهوسون بسماكة جدران الكوب، لكن على الرغم من أهمية ذلك، فإنه لا يقل أهمية عن الكثافة. جدار الكوب الكثيف والسميك يحافظ على الحرارة لوقت أطول، وسيكون لذلك تأثير كبير على درجة حرارة المشروب. سيؤدي استخدام كوب دافئ وإحضاره إلى الطاولة في الوقت المناسب إلى زيادة سخونة المشروب للعميل، لكن هناك حيلة إضافية يمكنك اللجوء إليها لمساعدة العميل في الحصول على المشروب الذي يريده.

قبل تحضير المشروب مباشرة، خذ مقبض الكوب وضعه تحت الماء الساخن. عادةً ما يكون المقبض أحد أكثر أجزاء الكوب كثافة ويحمل هذه الحرارة جيدًا. بمجرد صنع المشروب وتسليمه للعميل، فإن الرسالة الأولى التي ترسلها إليه بمجرد لمس الكوب هي أن هذا المشروب ساخن. لن تتلقى كثيرًا من الشكاوى بعد ذلك.

الشيء الذي يجعل العملاء الذين يصعب إرضائهم سعداء هو أن معظم المحلات لا تأبه، ولذلك، إذا كنت تلبّي احتياجاتهم، فستكسبهم إلى الأبد. اكتشفت، أيضًا، على مر الأعوام، أنه إذا اعتنيت بالعميل حاد الطبع سريع الغضب وطلبه الخاص جدًا، فيمكن أن ينتهي به الأمر، في كثير من الأحيان، إلى أن يكون أكثر العملاء إثارة للاهتمام وغالبًا ما يكون الأكثر ولاءً، أيضًا، لأنك الشخص الوحيد الذي يريد جعله سعيدًا.

اجعل أسوأ كوب أفضل

بنيت حياتي المهنية على صنع أكواب قهوة ممتازة، لكن الغريب أن هذا لم يكن قَطُّ محور تركيزي الأول. قضيت دائمًا وقتًا أطول في القلق بشأن «أسوأ» كوب قهوة، لأنه من الأسهل الحصول على عائد أكبر على الجودة بأقل قدر من الجهد.

إذا كنت تقدم أكواب «كابيتشينو» ممتازة في محلك، لكن قهوتك المصفاة متوسطة فقط، فأيتهما أسهل في التحسين؟ إن مطالبة صانع قهوة بأخذ كوب قهوة ممتاز وجعله أفضل بنسبة ١٠٪ أو ٢٠٪ يكاد يكون أمرًا مستحيلًا، لكن عندما تأخذ شيئًا يسهل تحسينه، فإن المكاسب تصبح أكثر قابلية للتحقيق.

في بار يُقدّم قهوة ممتازة بشكل عام، يجب أن تسأل نفسك كيف تبدو الأكواب السيئة. انظر إلى تلك الخصائص، وقرر أنها لن تُقدّم بعد الآن.

يمكن أن تأخذ هذه الخصائص أشكالًا عدّة، لكن من المحتمل أن تشمل:

● أكوابًا بها كسر.

● رسمة غير مضبوطة على القهوة.

● أكوابًا تقطر منها المشروبات على الجانب.

● تضيق مجال الاستخلاص أثناء التحضير.

● أكوابًا مصحوبة بالملعقة الخاطئة.

● مشروبات لم تَمَلأ إلى الحد الأقصى.

● قهوة مصفاة حُضرت ولم تُقدم لوقت أطول من «كذا» ثوانٍ أو دقائق.

● بُنًا محمّصًا منذ «كذا» أيام.

● مطاحن لم تُنظّف في آخر «كذا» أيام.

● «إسبريسو» من آلات لم تُنظّف في آخر «كذا» دقيقة.

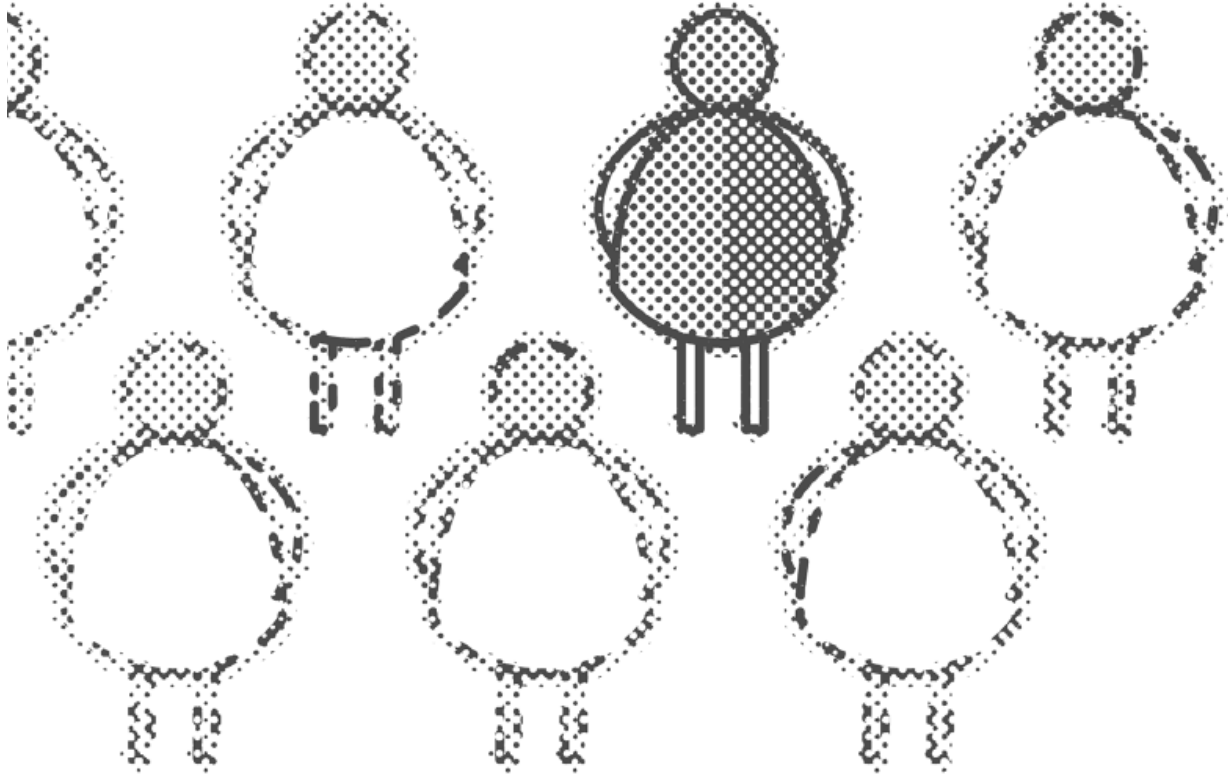
ما ستجده أن كل هذه الخطوات سيكون لها تأثير ضئيل جدًا على جودة أكواب القهوة الأفضل لديك، لكن سيكون لها تأثير كبير على أسوأ الأكواب التي تقدمها، وستجعل المعيار العام يرتفع بشكل كبير. فكر كيف يمكن لطالب ضعيف الأداء أن يخفض متوسط الدرجات في فصل من الطلاب المتفوقين. التركيز على الأطفال الأذكياء لن يفعل الكثير بالنسبة إلى متوسط الفصل، لكن التركيز على الطفل الذي يحتاج إلى مساعدة سوف يرفع المتوسط بشكل ملحوظ.

على الرغم من ذلك، عندما تدير أو تعمل في مقهى، فإنك تركز دائمًا على أفضل الأكواب. تُقارن نفسك بالمحلات الأخرى بناءً على أفضل كوب لديك وأي كوب تحصل عليه بشكل عشوائي عندما تزور مكانهم. لكن ليست هذه هي الطريقة التي يفكر بها الجميع. عادةً ما يكون الأمر عكس ذلك تمامًا.

فكر في كيفية تناولك وجبة، أو إقامتك في فندق، أو زيارتك بار «كوكتيل». إذا كانت الجودة رديئة، فهل ستمنحهم فرصة أخرى؟ عمومًا، لن تفعل الناس مهووسون بصنع قهوة استثنائية، وسيقومون بأشياء غريبة جدًا فيما يتعلق بمنتجاتهم وخدماتهم لتحقيق ذلك، لكنني سأختار دائمًا القهوة الجيدة على القهوة الممتازة أحيانًا ولكن السيئة أحيانًا أخرى. فهذا الأخير هو أكثر أنواع المقاهي إحباطًا.

لا يعني هذا أنه يجب عليك التوقف عن محاولة تحقيق قفزات هائلة في الجودة، لكن يجب أن يكون تركيزك دائمًا على ما يخرج من الأكواب ذات المستوى المنخفض، والمتوسط، والأسوأ، لأن هذا ما سيحكم عليه دائمًا. هذه المشروبات هي الأسهل في التحسين والأكثر قابلية للتحقيق اليوم. سيساعدك التركيز عليها في بناء مشروع قهوة يكون منسقًا، وتقديمًا، ولذيذاً.



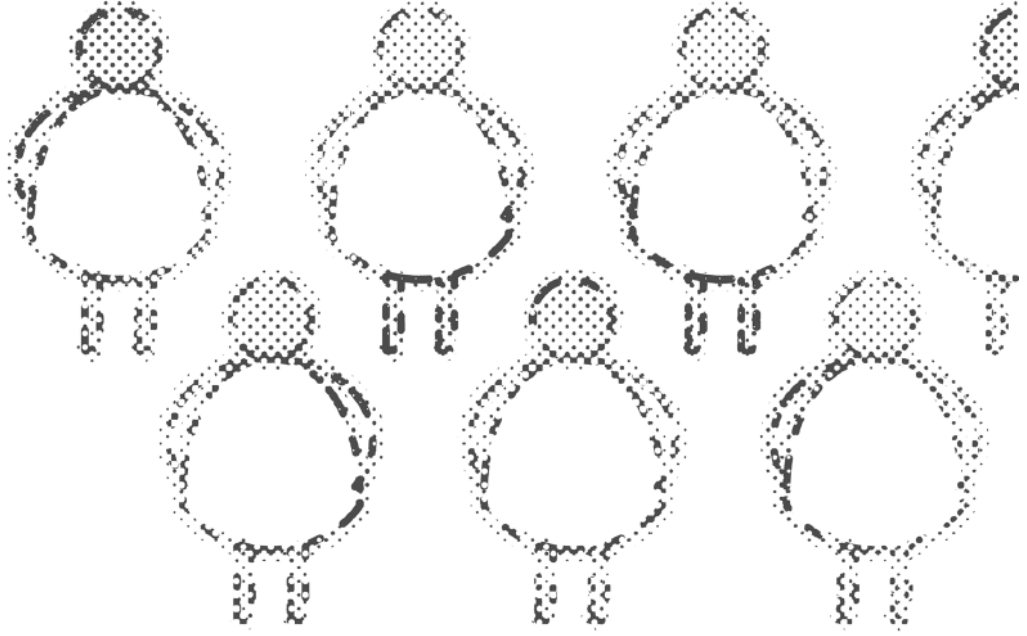


#### كيف توظف الناس؟

مع نمو نشاطنا التجاري، تعلمنا أن التوظيف الجيد هو أفضل طريقة لتحسين نشاطك التجاري، واستثمار الوقت في مرحلة التوظيف سيوفر عليك كثيرًا من الوقت، والمتاعب، والمال على المدى الطويل.

كان هناك وقت، في الأعوام الأولى، عندما اعتمد كل تعيين جديد قمت به على شعور داخلي، وفي كثير من الأحيان انتهى بي الأمر بإعطاء الوظيفة لأشخاص استمروا في الاستفسار عن وظائف أو تركوا لي سيرهم الذاتية. لم يكن هناك نظام حقيقي، وعلى الرغم من أنني شعرت أنني جيد في الحكم على الشخصيات، فإني كنت محظوظًا، بالطبع، لأن الأمور سارت بشكل جيد، على مر الأعوام.

عندما أصبحت الأمور أكثر انشغالًا، ساعدت قدرتنا على التعامل مع الفجوة التي يخلقها موظف لم يحضر، وغالبًا ما كان يتم استدعائي، أو أحد أعضاء فريق الإدارة، في يوم إجازتنا، لسد فجوة. كان هذا أحيانًا لأنه لم يكن لدينا عدد كافٍ من الموظفين، وأحيانًا لأن شخصًا ما لم يحضر، لكن كلا الموقفين يجب التعامل معه من خلال نظام توظيف أكثر متانة.



إن وقت توظيف شخص ما ينبغي له أن يأتي قبل أن تحتاج إليه فعلاً. مع وضع ذلك في الحسبان، نتطلع الآن إلى بدء عملية التوظيف مبكراً. من الضروري أن تكون قادراً على فهم النقطة التي ستحتاج عندها إلى شخص آخر، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تأييد أحد هذه الأشياء أو جميعها:

- راقب نمو مبيعاتك وفهم متطلبات التوظيف في نشاطك التجاري أثناء نموه. إذا كان بإمكانك العمل بكفاءة أكبر، فهذا هو الأفضل دائماً، لكن في مرحلة ما ستحتاج إلى يد إضافية.
- اجعل موظفيك يفهمون أنك بحاجة إلى أن يُخطروك إذا كانوا سيتركون العمل، وإلى احترام مدة الإخطار هذه بمجرد وجودها. سيراقب الموظفون الآخرون الوضع ليروا كيف تتفاعل مع الأمر، ولذلك، تأكد من احترام الموظفين الذين يتركون العمل، واسمح لهم بإعطاء مدة إخطار مناسبة من دون تأنيبهم على مضيهم قدماً.
- تتبع وقت الإجازة المستحق للموظفين. في كثير من الأحيان، كانت لدينا قائمة كاملة بموظفين يعملون لمدة تسعة أشهر، ثم أدركنا أنه لا يوجد أحد لتغطية فجوة الإجازة خلال وقت عملنا الأكثر ازدحاماً.

تتمثل الخطوة الأولى في كتابة وصف وظيفي، والذي هو في الأساس عبارة عن كل ما يُتوقع من الموظف تأديته. هل هي وظيفة في الصالة، أم على صندوق النقود، أم آلة صنع القهوة، أم في المطبخ، أم مزيج من كل هذه الأشياء؟ ما الأجر؟ ما الساعات؟ ما المهام التي يُتوقع منه تأديتها؟

قد يبدو هذا شيئاً كالأتي:

صانع قهوة في «شري إف إي»

الدور يشمل:

- صنع القهوة وتقديمها
- الوقوف على صندوق النقود

●التنظيف المنتظم للمقهى والحمّات

●التنسيق مع طاقم المطبخ

●إعادة تخزين الرفوف

●خدمة العملاء والتعامل مع الاستفسارات والشكاوى

●ضمان إيجابية الأجواء بين الموظفين والعملاء

تشمل الخطوة التالية مواصفات الشخص، وهي عبارة عن وصف لنوع الشخص الذي تبحث عنه.

قد يبدو هذا شيئاً كالأتي:

مواصفات الشخص

●يستمتع بالعمل اليدوي

●يمكنه العمل في نوبات مبكرة (٦.٣٠ صباحاً)

●منضبط

●سريع التعلُّم

●منظم

●يركّز على المهمات

●يستمتع بالروتين

●إيجابي

●لديه خبرة سابقة في صناعة الضيافة

●لديه اهتمام كبير بالقهوة

وجدت دائماً أنه من المفيد أن يكون هناك قسم لـ«مواصفات إضافية» يتكوّن من معايير غير مطلوبة لكن سيكون رائعاً إذا كانت لدى مقدّم الطلب.

قد تشمل هذه المواصفات:

●خبرة في مجال القهوة

●مؤهلات في مجال القهوة

●خبرة في المطبخ

●تدريب على سلامة الغذاء

كثيراً ما أسأل عن سبب عدم احتياجنا إلى خبرة في مجال القهوة عندما نوظّف صنّاع قهوة، وفي الحقيقة، فإن معظم صنّاع القهوة الذين يعملون في «ثري إف إي» كانت لديهم خبرة قليلة أو معدومة بالقهوة عند بدئهم العمل. الميزة الأولى لهذه المقاربة هي أنك لا تترث أي عادات سيئة. في كثير من الأحيان، تكون هذه العادات السيئة، في الواقع، عادات جيدة في سياق مختلف، لكن لدينا طريقة معينة لصنع القهوة في «ثري إف إي»، وإذا لم يصنعها الجميع بالطريقة نفسها، نواجه مشكلة.

لا يعني هذا أننا لا نقبل أبداً التحسينات التي يقترحها المعيّون الجدد، لكن وقت اقتراح تغيير في الأسلوب بعيد عن توقعاتنا. بمجرد الحصول على موافقة على هذه العملية، نُطرح بشكل موحد وليس من قبل شخص واحد فقط أثناء عمله في نوبة.

بمجرد أن يكون لدى الشخص حضور جيد ويكون حريصاً على التعلم، يمكننا تعليمه كيفية صنع القهوة، لأن لدينا مجموعة المهارات هذه. ما وجدت صعوبة في تعليمه للناس، على مر الأعمار، هو أشياء مثل الذهاب إلى العمل في الوقت المحدد، والاحتراف في الأسلوب، ومعاملة الزملاء باحترام. يُنظر إلى أشياء من هذا القبيل في مرحلة التدقيق في مواصفات الموظف، وكل شيء آخر يمكنك تعلمه في الوظيفة. في رأيي، الحضور الإيجابي أهم من الخبرة.

الخطوة التالية هي الاستبيان، وربما تكون هذه الأداة الأكثر قيمة. صادفت هذه التقنية لأول مرة عندما نشر بريدين باربور ومارك أشبريدج من «إستابلش» في مدينة بلفاست استبياناً على أحد حسابات وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بهما، ومنذ ذلك الحين، كيّفنا الفكرة بحيث تناسب احتياجاتنا، واستخدمنا استبياناً في كل مرة نعيّن شخصاً ما. نتأكد من أن الأسئلة محددة، وأنها كثيرة، ومن ثمَّ يؤدي الاستبيان معظم العمل الشاق نيابةً عنا.

يؤدي الاستبيان عدداً من الأشياء:

- يعمل كمرشّح للمتقدمين الذين لا يابتهون بملء الاستبيان. وجدنا أنه بمجرد أن بدأنا في استخدام الاستبيان، انخفض عدد المتقدمين، لكن الجودة تحسّنت بشكل كبير. حصلنا بالطبع على عدد أقل من الأشخاص الذين يريدون أي وظيفة ومزيد من الأشخاص الذين يريدون هذه الوظيفة.
- يجنبك الموقف الذي يبدأ فيه شخص ما وظيفة ويسقط عليك قنبلة بعد وقت قصير من بدئه العمل. بعض الأسئلة التي يمكن أن توفر عليك كثيراً من المتاعب على المدى الطويل هي:

— هل يمكنك العمل خلال العطلات الأسبوعية؟

— هل لديك تصريح عمل؟

— هل يمكنك التحدث بالإنجليزية بطلاقة؟

— هل أنت على استعداد لتنظيف الحمّامات؟

— هل يمكنك أداء الدور لمدة ١٢ شهراً على الأقل؟

- يوضّح الاستبيان لمقدم الطلب نوع النشاط التجاري الذي نديره بطريقة صريحة وضمنية. عندما تسأل الناس عما إذا كانوا يقدرون الصدق في نشاط تجاري، يكون لديهم شعور قوي بأن عملك يقدّر ذلك بالتأكيد.

الشرط الأخير في الاستبيان هو أن يحدد مقدم الطلب أفكاره حول المساواة، التنوع والانتماء في مكان العمل في ثلاث أو أربع جمل. يقدم معظم الأشخاص إجابة آمنة ودافئة إلى حدٍّ ما تقي بالمعايير، لكن ليس لديّ أدنى شك في أنه كان هناك أشخاص قاموا بملء ٣٩ سؤالاً من أصل ٤٠ سؤالاً، لكنهم قرروا عدم الإجابة عن السؤال الأخير لأننا بدونا وكأننا مجموعة من المجانين. الشخص الذي لا يؤمن بهذا النوع من الأخلاق ليس شخصاً أرغب في توظيفه.

الأكثر من ذلك أن المتقدمين الناجحين يأتون إلى مكان عمل وهم يشعرون بالأمان والحماية بحيث إذا حدث شيء ما يشعرون أنه غير عادل، أو غير قانوني، أو ينتهك وجهة نظرنا الأخلاقية، يمكنهم إثارة هذه المشكلة من دون خوف من التوبيخ.

في الأعمار الأخيرة، شعرت إحدى موظفاتنا أنها تُعامل بشكل غير عادل بسبب كونها امرأة، وأثارت هذه القضية. في البداية، يجب أن أعترف أنني كنت دفاعياً حيال ذلك، وكنت على وشك الانطلاق في الحديث عن قائمة الأشياء التي قمت بها لضمان وجود مجال متكافئ في العمل.

بدلاً من ذلك، عقدت لساني وأصغيت، وسرّعان ما اتضح لي أنها كانت على حق، وكان لا بد من اتخاذ إجراء. الشيء الإيجابي الوحيد الذي أمكنني أخذه من هذا الموقف هو أنها شعرت بالأمان التام في المجيء إليّ، ولم تشعر قط أن ذلك سيكون له تأثير سلبي على دورها إذا أثارت هذه القضية. سنتقدم كثير من الأنشطة التجارية إشارات رمزية حول الاندماجية، والتنوع والتوازن بين الجنسين، لكن الأنشطة التجارية الأكثر تقدماً ستجعل نفسها مجالاً للنقد وتدعم قيام موظفيها بذلك. يمكن أن يكون ذلك مؤلماً في بعض الأحيان ولكنه دائماً يستحق العناء.

مثال على أسئلة الاستبيان

- ما اسمك؟ بريدك الإلكتروني؟ رقم هاتفك؟

- هل أنت متاح للعمل بدوام كامل؟ نعم / لا
- هل يمكنك العمل في العطلات الأسبوعية؟ العطلات الوطنية؟ نعم / لا
- هل يُسمح لك قانونًا بالعمل في أيرلندا؟ نعم / لا
- هل تبحث عن عمل لمدة ١٢ شهرًا على الأقل؟ نعم / لا
- ما مدى إتقانك للإنجليزية؟ لغتك الأولى / طليق / جيد جدًا / من جيد إلى ضعيف
- هل أنت متاح للعمل من الساعة السادسة والنصف صباحًا وحتى الساعة السابعة والنصف مساءً؟ (ليس في اليوم نفسه) نعم / لا
- هل سبق لك العمل في صناعة القهوة؟ إذا كان الأمر كذلك، يُرجى منحنا مزيدًا من التفاصيل.
- هل سبق لك العمل في صناعة الأغذية والمشروبات أو الخدمات؟ إذا كان الأمر كذلك، يُرجى تزويدنا بوصف موجز.
- يعيد أحد العملاء مشروبًا إلى البار ويقول إنه بارد جدًا. ما الرد المناسب؟
- يعيد أحد العملاء كيسًا من القهوة اشتراه ويقول إنه لا يعجبه. ما الرد المناسب؟
- ما اهتماماتك خارج العمل؟
- ما الذي ترغب في رؤيته أكثر في مقاهي دبلن؟
- ما الذي تود تقليله في مقاهي دبلن؟
- هل سبق لك أن كنت مسؤولًا عن الوقوف على صندوق نقود كجزء من واجبات عملك؟
- لماذا ترغب في العمل لصالح «ثري إف إي»؟
- هل تحضّر قهوة في المنزل؟
- كيف تصف معرفتك بالقهوة؟ (المعرفة بالقهوة ليست ضرورية لكنها إضافية) ممتازة / جيدة جدًا / لا بأس بها / ليست جيدة
- ما أفضل تجربة لك في تناول القهوة حتى الآن؟
- هل يمكنك معرفة القهوة الكينية من القهوة الإندونيسية ومعرفة فارق التذوق بينهما (في حدود المعقول)؟
- هل لديك أي مؤهلات في مجال القهوة؟
- هل لديك أي مؤهلات جامعية؟

● هل لديك رخصة قيادة سارية المفعول؟ نعم / لا

● هل لديك أي إادات جنائية؟

● هل تعد نفسك جيداً في العمل الجماعي؟ وإذا كان الأمر كذلك فلماذا؟

● أي من هذه المهمات لن تكون مستعداً لأدائها في واجباتك اليومية؟ تنظيف الحمامات / غسل الصحون / فرك الأرضيات / عد المخزون

● كم يبعد بيتك عن «ثري إف إي»؟ وكيف ستصل إلى هناك؟

● ما توقعاتك بشأن الراتب؟

بعد أن انتهت من فحص ردود الاستبيان، نضع قائمة من ستة إلى ثمانية مرشحين، وضمن ذلك، نحاول إنشاء مجموعة متنوعة من المتقدمين، بناءً على المعلومات التي قدموها إلينا. في بلد مثل أيرلندا، حيث 95٪ من السكان من الأيرلنديين البيض، قد يكون من الصعب تحقيق ذلك، ولذلك، سنحاول دائماً تضمين مرشحين ينحدرون من ألقاب في المرشحين الثمانية أو نحو ذلك. من الأسهل الحصول على توازن «جندي» في القائمة، لكنني أصبحت مدركاً بشكل متزايد لمسؤولياتنا تجاه أولئك الذين ينتمون بانسيابية «الجندي»، أو «كويري الجندي»، أو من لديهم تصور تجاه «جنديهم» يريدون تعريفه بأنفسهم.

بالنظر إلى خلفيتي، قد يكون من الصعب - وحتى المحبط - بالنسبة إليّ، بصفتي صاحب عمل (وشخصاً)، أن أضع في الحسبان كيف أن بعض المشكلات التي لم يسبق لي التفكير فيها قد تجعل شخصاً ما يشعر بعدم الارتياح. ومع ذلك، في الوقت نفسه، من الأهمية بمكان أن تتعاطف مع أولئك الذين توضع حواجز صريحة وضمنية في طريقهم، وأن تفهم أن لفظة صغيرة نيابة عنك يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي كبير على حياتهم.

أيضاً، يمكنك خلق مجموعة متنوعة ممن يقومون بعقد المقابلات مع المتقدمين، وهذا، أيضاً، يخلق نظاماً يمكنه رعاية بيئة عمل متنوعة. سنمنح الوظيفة دائماً للمتقدم الأكثر ملاءمة، لكن إذا كنت توظف باستمرار النوع نفسه من الأشخاص، فعليك أن تسأل نفسك لماذا لا يوجد مزيد من الأشخاص الذين يتقدمون ويقبلون من خلفيات مختلفة.

ارتكبت أخطاءً آلاف المرات عندما تعلق الأمر بمعاملة الموظفين والموظفين المحتملين بإنصاف، لكن الخطوة الأولى هي قبول أنك لن تفعل ذلك بالشكل الصحيح دائماً. كن منفتح الذهن، وحاول أن تستمر في التعلم، والأهم من ذلك، لا تكن دفاعياً وتمنع تعليقات سلبية.

من الناحية المثالية، يجب أن تبدأ عملية تعيين شخص ما قبل ستة إلى ثمانية أسابيع من الحاجة إليه. لن تكون دائماً متحكماً في هذا، لكنه معيار صحي تضعه لنفسك. ستستغرق العملية من ثلاثة إلى أربعة أسابيع للوصول إلى المرحلة التي تُعرض فيها الوظيفة، وإذا جاء المرشح المناسب أو عندما يأتي، فسيتكون سعيداً على الأرجح بالانتظار من ثلاثة إلى أربعة أسابيع قبل البدء.

إذا كان لديك وظيفة بالفعل، فسوف يلزمه تقديم إخطار قبل مدة أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع، وإذا لم يكن لديه وظيفة، فسوف يركز على تأمين عمل أكثر من التركيز على اختلاف بضعة أسابيع في تاريخ البدء. احرص دائماً على سؤال المتقدمين عن مدة الإخطار الذي سيحتاجون إلى تقديمه إذا كان لديهم بالفعل وظيفة. هناك مناسبات يكون فيها الأشخاص ملزمين تعاقبياً بإعطاء أوقات إخطار طويلة، وحتى لو لم يكن الوضع كذلك، فهذه نظرة تاقبة على الشخصية. غالباً ما كنا ننتظر وقتاً أطول من أجل موظف جديد يريد السماح لصاحب عمله بالعثور على شخص جديد وتدريبه أولاً، لأنه لا يريد المغادرة بشروط سيئة، وتعدّ هذه دائماً علامة رائعة بالنسبة إليّ. على العكس من ذلك، أخاف من المتقدمين الممتازين الذين يصرّحون بأنهم سوف يتقدمون باستقالتهم، ويغادرون في اليوم التالي ويأتون للعمل من أجلنا. عليك أن تتذكر أنه من المرجح أن يغادر الشخص الذي توظفه في مشروعك يوماً ما، ولذلك يمكن أن توفر عليك هذه الخطوة كثيراً من المتاعب. ستكون هناك دائماً استثناءات، لكننا وجدنا أن هذا ينجح مع معظم الأشخاص.

#### المقابلات

يجب أن تكون مرحلة المقابلة لوظيفة في مقهى تمرينياً حقيقياً لإعادة تأكيد كل الأشياء التي ادّعى المتقدمون أنها حقيقية في سيرهم الذاتية والاستبيان. اضغط عليهم لتأكيد ما تشعر أنه مهم بالنسبة إليهم، لكن لا تضع الكلمات في أفواههم.

إنها، أيضاً، فرصة ممتازة لمنحهم مهماً راسخاً لما هو متوقّع منهم. إذا كان مشروعك يتميز بالجودة، فوضّح ذلك تماماً. دعهم يعرفون أين تكمن أولوياتك. هل هي السرعة، أم الود، أم الجودة، أم كل ما سبق، وبأي ترتيب؟ كانت لدينا مناسبات جلس فيها الناس خلال المقابلة وقرروا أنهم لم يعودوا يرغبون في الوظيفة، وفي رأيي أن هذه نتيجة إيجابية لكلا الطرفين. آخر شيء تريد فعله هو قضاء ثلاثة أشهر في تدريب شخص ما ثم يقرر المغادرة.

المرحلة التالية هي النوبة التجريبية، وهنا تواجهك بعض المفاجآت. يمكن للأشخاص الذين ليس لديهم خبرة، والذين بالكاد اجتازوا المقابلة، أن يزددهروا عندما يدخلون صالة أحد المقاهي المزدهرة. رأيت هذا يحدث عدّة مرات. أحب أن أعتقد أنه يمكنك تدريب معظم الناس على العمل في مجال الضيافة، لكنّ هناك، أيضاً، أشخاص لديهم موهبة فطرية لذلك.

أنتذكر ذات يوم أنني دخلت المقهى ورأيت أحد المترددين يمر بجاني، وفي يده طبق من الطعام وكوب من القهوة. بقدر ما يبدو الأمر سخيفاً، أمكنني القول على الفور إنه سيحقق نجاحاً. كان يمسك بالطبق والكوب بيد واحدة، وكان يتنسم ويتواصل بالعين مع العملاء، وكان خفيف الحركة، وعندما وصل في النهاية إلى الطاولة، كل ما قاله جعل الطاولة بأكملها تبتسم. انتهى به الأمر بالحصول على الوظيفة، وسُرّعان ما أصبح مديراً، ويمتلك اليوم أحد أفضل مقاهي المدينة.

هناك آخرون على الرغم من أنهم لا يتعلمون الأمور بسرعة، هناك أمل منهم. ما تبحث عنه هو رغبة في الاستجابة للتعليمات، وتعلّم الوظيفة، والقدرة على التواصل مع الناس. بمجرد عرضهم هذه السمات، يكون لديك شخص يمكنك العمل معه.

عندما يمر الأشخاص بنوبات تجريبية في «ثري إف إي»، فإنهم يغسلون الأطباق، وينظفون الحمامات، وينظفون الطاولات، بغض النظر عن الوظيفة التي يتقدمون لها. يمكنك أن تعرف الكثير عن شخص ما من خلال كيفية غسله للطاولات أو تنظيفه للحمامات، وإذا شعر أن هذه الوظائف أقل من مستواه، فرميا لا ترغب في توظيفه.

كان لدينا عدد من صناعات القهوة المتميزين تقنيًا الذين يتقدمون للوظائف، وقد نجحوا في المقابلة، لكنهم فشلوا في المرحلة التجريبية. كان هناك بعض من استمروا في محاولة صنع القهوة بشكل متكرر لإظهار مجموعة مهاراتهم - على الرغم من مطالبة الإدارة لهم بعدم فعل ذلك - وهي سمة مقلقة للغاية. رفض البعض الأخر تأدية أعمال خدمة شعروا أنها أقل منهم وأن مهمتهم الحقيقية هي صنع القهوة. يكفي القول إنه لم ينجح أي من هؤلاء المتقدمين.

عرض الوظيفة

بعد أن يكون المتقدمون كافة قد خضعوا للنوبات التجريبية، من الجيد أن تجلس مع فريق الإدارة وتراجع كيف كان أداء كل شخص. من المهم عدم التحدث كثيرًا قبل هذه النقطة، لأنه من السهل جدًا خلق تحيز لموظف محتمل أو ضده من خلال الملاحظات المبكرة. حاول تضمين تعليقات ومساهمات من عدد من الموظفين الذين عملوا مع الأشخاص الخاضعين للنوبات التجريبية، لأنه من المهم أن يكون لهم رأي، وأن يشعروا بالمشاركة في تعيين موظفين جدد. من المحتمل أنهم سيقضون وقتًا معهم أكثر مما تقضيه، ولذلك، فإن تعليقاتهم وتأييدهم أمر حيوي.

بمجرد أن تقرر من هو أفضل متقدم، يلزمك كتابة عرض رسمي وإرساله إليه عبر البريد الإلكتروني. قد يبدو هذا وكأنه شيء تفعله الشركات إلى حد ما، لكن مقدم الطلب يستحق مخططا واضحا وموجزا لما يُعرض عليه. هناك ديناميكية سلطة واضحة للغاية هنا، والتي غالبًا ما يُساء استخدامها، ولذلك فأنت مدين لهم بجعل الوظيفة التي تطرحها عليهم غير مبهمه ومحددة بشكل واضح.

يجب أن يشمل ذلك:

## ● معدّل الأجور

## ● ساعات العمل في الأسبوع

## ● المسؤوليات

## ● الهيكل الإداري

## ● تاريخ البدء

يجب عليك، أيضًا، تشجيعهم على طرح أي أسئلة قد تكون لديهم بشكل مسبق. في الواقع، من الأفضل بشكل عام لكلا الجانبين الحديث جينة وذهابًا بشكل مسبق.

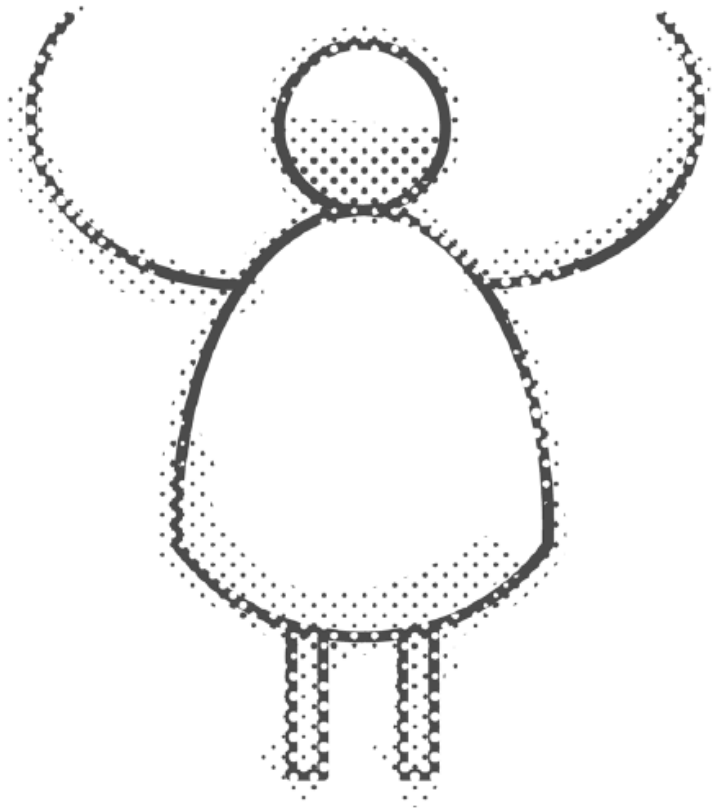
يجب أن تكون سريعًا في هذه الخطوة وترد على المراسلات، لأنه قد ينتهي بك الأمر عند نقطة يقرر عندها المتقدم عدم أخذ الوظيفة. أيضًا، هناك احتمال أنه إذا كان قد أجرى مقابلة لهذه الوظيفة أن يكون قد أجرى مقابلات أخرى لوظائف أخرى.

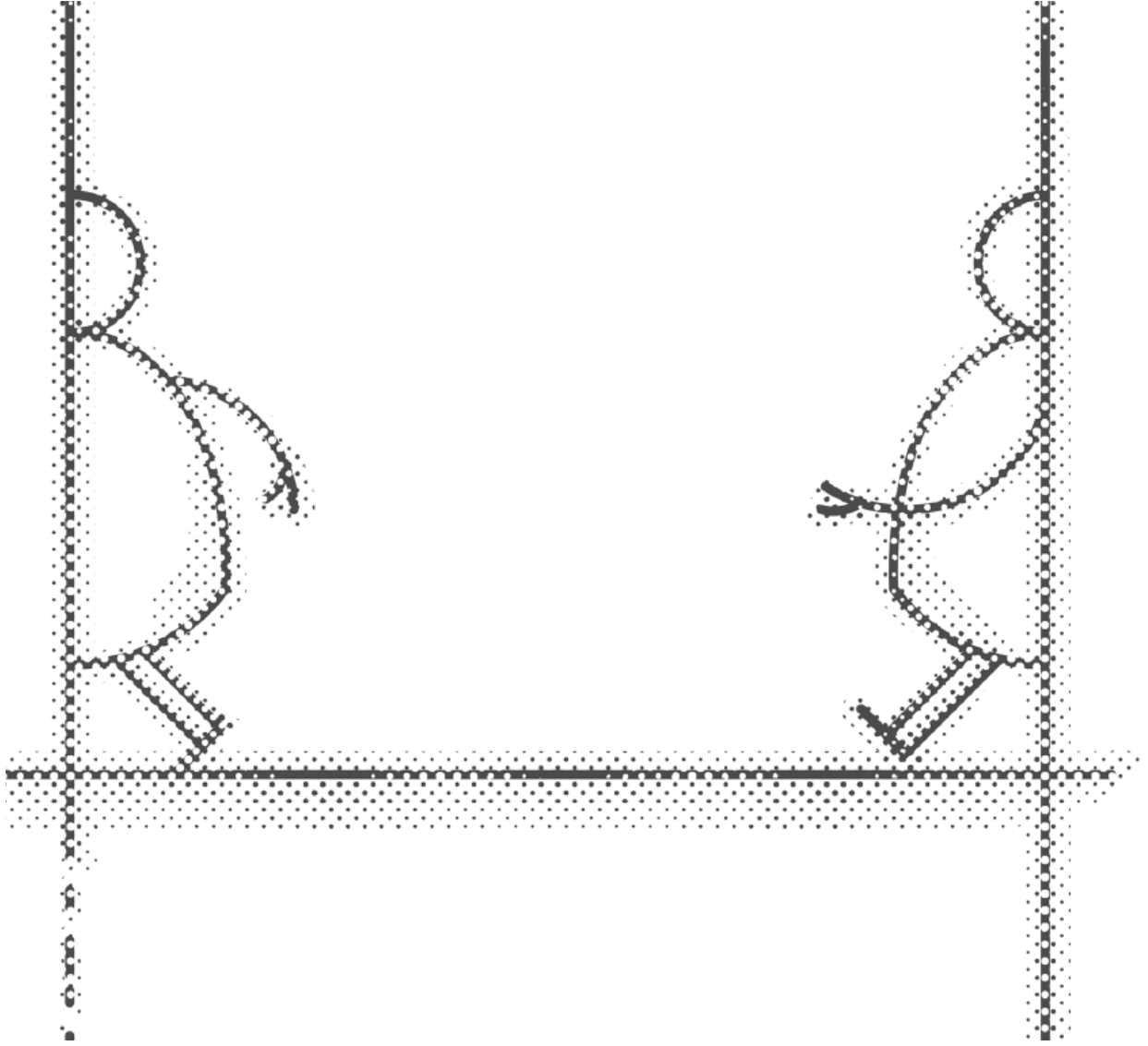
أثناء تنفيذ هذه العملية، لا تكن سريعًا جدًا في توصيل الأخبار السيئة للمتقدمين غير الناجحين. قد لا تتمكن دائمًا من تعيين خيارك الأول، ولذلك، من الجيد أن يكون لديك خيار ثانٍ أو ثالث. لم يكن بعض من أفضل موظفينا الاختيار الأول. لا يمكن أن يسير كل شيء بالشكل الصحيح بنسبة 100٪. بعد المقابلة، أخبر المتقدمين أنك ستحتاج إلى أسبوع على الأقل للرجوع إليهم، لكن بمجرد أن تقرر، اتصل بهم على الفور. هذا يعني أنك اشتريت لنفسك بعض الوقت لإرسال عروض والانتقال إلى أسفل القائمة إذا لم يقبلوا الوظيفة.

أخيرًا، أعد العقود اللازمة كافة، واجعلها جاهزة للتوقيع حتى تتمكن من إنهاء العملية. في معظم الاختصاصات، يمكنك تنزيل عقود نموذجية عبر الإنترنت لتلتزم بقانون العمل ذي الصلة، لكن إذا كان لديك محام أو شركة موارد بشرية يمكنهما مساعدتك في الأمر، فهذا أفضل. يساعد ذلك في إنشاء قاعدة ثابتة لموظفك الجديد، ويضمن شعوره بالأمان والتقدير في منصبه الجديد.

إذا كانت لديك عملية تعريفية، أو اجتماع توجيهي، أو كتيب للموظفين، فقد حان الوقت، الآن، للجولس معهم ومراجعة كل شيء معهم، قبل أن يبدأوا العمل. إذا لم يكن لديك أي من هذا، فما عليك سوى دعوتهم لتناول طعام الغداء والردشة حول آمالك في العمل وتوقعاتك منهم، فهم يمثلون، الآن، أحد أطراف المصلحة في نجاح كل ما يقدمه نشاطك التجاري.

دائمًا ما يكون توظيف الأشخاص أمرًا صعبًا، ودائمًا ما ستكون هذه عملية ذاتية، لكن وظيفتك كصاحب عمل هي جعلها موضوعية قدر الإمكان. حدد أهداف العمل، وحدوده، ونطاقه، وحاول أن تتحسن في كل مرة وتتعلم من أخطائك الحميمة. عندما بدأت مشروعًا، أخبرني الناس أن أسوأ جزء في إدارة نشاط تجاري هو توظيف الأفراد وإدارتهم، لكن يمكنني القول بصدق إن مشاهدة الناس ينمون ويتطورون في عملهم كان إلى حد بعيد الجانب المجزي بشكل أكبر فيما نفعه.





تُعدُّ تكلفة الموظفين أحد الجوانب الأكثر أهمية في إدارة مقي، لكن أخذ لقطة يومية لما تدفعه لا يروي القصة كاملة. ربما تكون تكلفة تبديل الموظفين من أكثر المجالات التي تُتجاهل وتحفها المخاطر من حيث تكلفة الموظفين.

عندما يكون لدى نشاط تجاري ما عضو جديد بين صفوفه، فهناك طريقتان يمكن من خلالهما المضي قدماً في جعله على اطلاع دائم. الأولى هي في الأساس رمية في الوظيفة من دون إعدادهم لها. إذا كانت القائمة تحتوي عادةً على خمس نوبات، يأخذ الشخص ببساطة واحدة منها ويرى ما سيحدث.

هذا لا يخلق فقط بيئة تعليمية صعبة للغاية للموظف الجديد، بل يضع، أيضاً، ضغطاً هائلاً على الموظفين الآخرين الذين يعملون. هذا عادةً ما يولد القليل من التوتّر بين الطرفين، وهذا ليس بالأمر الجيد للأنشطة التجارية. والأكثر من ذلك هو أن جودة الخدمة والمنتج ستعاني على الدوام، وسيكون لذلك تأثير ضار على جودة وسمعة نشاطك التجاري، وبالتالي حجم المبيعات.

للأسف، من واقع خبرتي، يختار عديد من المقاهي هذا المسار، وعلى الرغم من وجود مكاسب قصيرة الأجل من حيث تكلفة الموظفين، فإن لذلك عواقب طويلة المدى قد لا تكون واضحة جداً. بالإضافة إلى معاناة الجودة والسمعة، فإن ذلك يؤثر، أيضاً، على معنويات الموظفين الآخرين، وفي وقت قريب جداً، قد ينكسر بعض هؤلاء الأشخاص ويقرّر المغادرة، مما يؤدي إلى استمرار المشكلة.

بعد ذلك، سيظهر عضو جديد آخر للحصول على تدريب على الوظيفة على يد عضو آخر لديه خبرة قليلة هو نفسه، وفي هذه المرحلة، يمكن أن تتخفّض الجودة، المعنويات والجدوى.

الطريقة التي نفضلها في «ثري إف إي» هي أن يأتي العضو الجديد كعضو إضافي في فريق العمل حتى يشعر بالثقة الكافية قبل العمل نوبة كاملة بنفسه. غالباً ما يعتقد الناس أننا نفعل ذلك لصالح الموظف الجديد، لكن الأمر، في الحقيقة، يتعلق أكثر بالفريق الحالي حتى يتمكن من تأدية وظائفه بشكل صحيح في بيئة أقل إجهاداً.

يستخف الناس بمدى صعوبة تدريب الموظفين الجدد ومقدار ما يتطلبه الأمر منك أثناء تفكيرك في كل خطوة وشرح كل إجراء ونتيجة. إلى جانب عبء العمل الذي لديك بالفعل على أي حال، فإن تعليم شخص ما أداء وظيفته يمكن أن يكون عملاً صعباً للغاية في أفضل الأوقات.

قد يحتاج كثيرون بأن وجود عضو إضافي من الموظفين أثناء التدريب ليس مجدداً تجارياً، لكن إذا كان بإمكانك خلق بيئة مؤاتية للتعلّم والحفاظ على ثقافة عمل إيجابية مع موظفيك الحاليين، فهذا بدوره سيؤدي إلى تحسين الاحتفاظ بالموظفين، وإلى منحى تعلم أسرع، ونشاط تجاري أكثر جدوى. إنها نفقات على المدى القصير ستوفر لك المال على المدى الطويل.

يصعب تحديد تكلفة منحى التعلّم كمياً، لكنها من النوع الذي لا أعدّه نفقات وإنما أعده استثماراً. إن فريقاً مدرباً جيداً في بيئة عمل جيدة هو الفريق الذي سيساعدك على خلق نشاط تجاري ذي جدوى، مستدام ومريح.

ربما تكون أعلى تكلفة لاستبدال الموظفين بشكل كبير هي التكلفة التي يصعب تحديدها كمياً: فقدان المعرفة الضمنية في نشاط تجاري ما. المعرفة الضمنية هي كل المعرفة الموجودة في الأنشطة التجارية والتي لم تدوّن. إنها المعرفة، الاتصالات، الحس والخبرة التي تراكمت على مدى أعوام عديدة والتي تختفي على الفور عندما يغادر شخص أو مجموعة من الناس.

في عديد من الأمثلة، في أنواع الأنشطة التجارية كافة، خفّضت السلطات العليا الوظائف ولم ترّ سوى قيمة الأجور كادخار. عندما يكون هناك أربعة أشخاص يقومون بوظيفة شخصين، يكون من السهل إبعاد الشخصين اللذين يكسبان أكثر، لكن، في بعض الأحيان، قد تكون المعرفة الضمنية التي يمتلكها مثل هذين الشخصين، والتي قد تختفي، كافية لإيقاف العمل إذا كانا سيغادران.

لا توجد طريقة مؤكدة لتعويض المخاطر المرتبطة بفقدان المعرفة الضمنية في الأنشطة التجارية، لكن وجود ثقافة تعلّم مفتوحة هو وسيلة جيدة للتحوّل ضدها. إذا كان لديك أشخاص في نشاطك التجاري يخزنون المعرفة حول كيفية عمل المكان ولا يشاركونها مع الموظفين، فقد يكون ذلك خطيراً من حيث الثقافة التي تبنيها، وأيضاً من منظور استراتيجي.

أرى هذا كثيراً في المقاهي التي تفتح مع وجود صانع قهوة رئيسي مكلف بقيادة برنامج القهوة، حيث لا يتمتع المالك أو المالكون بخبرة كبيرة في القهوة. إذا اخترت أن تسلك هذا الطريق، فتأكد من أن تغرس في فريقك في وقت مبكر جداً أنهم موجودون هنا لتعليم زملائهم في العمل، وأنهم سيكافأون على فعل ذلك.

المكافأة مهمة لأنها تخلق ثقافة قوية للتميز. هذا يجعل النشاط التجاري قوياً، وديناميكياً، وقادراً على التعامل مع التحولات التي تأتي في طريقه. يجب أن يكون لديك خطة لخروج كل شخص، وأن يكون لديك من يحل محله إذا غادر الفريق، مما يعني أنه يجب أن يكون هناك شخصان قادران على تأدية كل دور تحتاج إليه. إنه أمر يجعل الموظفين على دراية تامة به، ويرون أنه جزء من دورهم أن يعلموا الآخرين تأدية عملهم. لا يؤدي هذا إلى حماية النظام في حالة مغادرتهم فحسب، بل يعني، أيضاً، أنهم خيار مجد للترقية، لأنه إذا كانوا هم الوحيدين القادرين على أداء وظيفتهم، فلا يمكنهم ترك هذا المنصب أبداً.

ستصادف عديداً من أصحاب الأنشطة التجارية الذين يزعمون أن مغادرة أحد الموظفين قد أسقطتهم، لكن، في الحقيقة، هذا ذنبهم لعدم بنائهم نظاماً قوياً.

شجّع موظفيك على مشاركة المعرفة الضمنية والصريحة بالمقهى والانفتاح بشأن ما يعرفونه، لكن تأكد من مكافأتهم على ذلك، أيضاً. عندما يجعل الناس نشاطك التجاري أقوى وأفضل، من المهم أن يروا الفائدة، أيضاً، لأن ذلك يضع سابقة لأي شخص آخر في النشاط التجاري ليحذو حذوهم، لصالح الجميع.







**الثقافة تتفوق  
على مراقبة الجودة**

عبر عدد من الأنشطة التجارية المختلفة المتعلقة بالضيافة، بدءًا من المقاهي الصغيرة المستقلة إلى أكبر سلسلة مطاعم في العالم، رأيت عديدًا من الأنظمة والأدوات التنظيمية المستخدمة. ما أجده منيرًا للاهتمام بشكل لا يصدق هو ملاحظة ما إذا كان نشاط تجاري ما سينفذ الإجراءات بحذافيرها أو سيسمح للموظفين باستخدام حدسهم وحكمهم. هناك، أيضًا، طرق لا تعد ولا تُحصى بين هذا وذاك والتي لها طبيعة معتدلة.

تجربتي مع سلاسل ومقاهي الشوارع الرئيسية أنها أماكن يُسَلَّم فيها الموظفون دليل عمل يُتَوَقَّع أن يلتزموا بكل قاعدة به. كل شيء - من الملابس التي يرتدونها، إلى ما يقولونه، إلى كيفية صنع القهوة - حُدَّد في نقاط وليس بأي حال من الأحوال مفتوحًا للتفسير أو التجريب.

في رأيي، سوف يضمن هذا مستوى من الاتساق، لكنه سيقطع شوطًا طويلًا نحو خلق الابتكار، والحماس، وفي نهاية المطاف الجودة.

يوجد في مجال القهوة المتخصصة عديد من المقاهي حول العالم تفتخر بإجراءات مراقبة الجودة لديها إلى درجة أنها تصبح أكثر أهمية من المنتج أو الخدمة نفسها. يحضرنى مكان كان له برنامج تدريبي مُرهق للغاية إلى درجة أنه لم يُسمح للموظفين بتقديم «ستريت إسبريسو» حتى يكملوا البرنامج التدريبي الذي يمتد إلى عامين.

كان هذا شيئًا افتخروا به بشكل لا يصدق، وغالبًا ما تباهوا به عبر الإنترنت. الغريب أنه عندما زرت المقهى كان «الإسبريسو» غير صالح للشرب. يبدو أنهم كانوا فخورين ببرنامجهم التدريبي أكثر من منتجهم. الحقيقة هي أن توفير منتج عالي الجودة ليس عملية خطية تتطلب فقط الالتزام بالخطوات المحددة. بقدر ما أحب بناء نظام ناجح، فإن إدارة مقهى تُعدُّ عملية أكثر شمولية.

أتحدث مع زملائي باستمرار حول هذا الأمر، ودائمًا ما أشير إلى أكواب القهوة كمثال واضح على شيء يظهر فيه هذا الأمر. لدينا ورقة مواصفات تحدد بالضبط كيفية صنع «الكابتشينو» وتقديمه، وصولًا إلى أدق التفاصيل. تحدد الورقة الكوب المستخدم، الجرعة، القوة وعائد الاستخلاص المستهدف، وأين توضع الملحقة، ودرجة الحرارة التي يجب أن يكون عليها المشروب، وعمق الرغوة، وأسلوب الرسم على الكوب، وحتى الطريقة التي يجب أن يُقدَّم بها مقبض الكوب أمام العميل.

علي الرغم من أنه من المهم تحديد هذه المعايير حتى يعرف الجميع ما نحاول تحقيقه، لا يعني هذا أنه لن تكون هناك مشكلات على الإطلاق، بل إنه من الأهمية بمكان تذكر أنه حتى أكثر كتب القواعد تحديدًا لا تعادل بأي شكل أهمية الثقافة العظيمة.

تدور الثقافة العظيمة في بار القهوة حول تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات رائعة، وهذا هو الموضوع الذي تُحَقِّق فيه الجودة الحقيقية. إذا دُرِّب أحد الموظفين في موقف لا تُقدَّم فيه المشروبات التي لا ترقى إلى المستوى القياسي، فسيصبح هذا معيارًا وجزءًا من ثقافة البار.

عندما يصنعون مشروبًا ويعرفون أن الأمر ليس على ما يرام، سينتخذون قرارًا في جزء من الثانية. هل يقدمونه على أي حال وهم يعلمون أنهم على الأرجح سيفلتون من العقاب، من دون علم زملائهم، أم يحضرونه مرة أخرى؟

ماذا لو كان هناك طابور خارج الباب؟ ماذا لو أعادوا بالفعل صنع بعض المشروبات في ذلك اليوم؟ هل يتلقون اللوم على هذا المشروب ويستمتعون بحقيقة أن كثيرًا من العملاء الآخرين يمكنهم إثارة إعجابهم؟ الخيار الآخر، وفي رأيي الخيار الصحيح، هو التخلص من المشروب، والبدء من جديد، والطلب من أحد موظفي الصالة أن يذهب ليشرح التأخير.

نفعل ذلك منذ أعوام، وعندما نوضِّح لعميل أننا نحضّر مشروبه مرة أخرى، لأننا لم نكن سعداء بالمشروب الأول ونريده أن يكون رائعًا، لا نواجه أي نوع من الشكاوى.

سيعود الناس إلى محلك لأنه جيد، ولذلك كلما كان شيئًا، فإنك تمنحهم سببًا لعدم العودة. إن تمكين موظفك من اتخاذ قرار بشأن تقديم مشروب أو تقديم طعام - أو في الواقع اتخاذ قرار بشأن أي عملية أخرى - سيكون له تأثير أكبر على نجاح نشاطك التجاري من أي كتاب قواعد على الإطلاق. دعهم يعرفون مدى أهمية قراراتهم، واسمح لهم باتخاذ قرارات قد تبدو مكلفة على المدى القصير ولكنها على المدى الطويل أكثر فائدة لهم ولعملائك.

## الطبيعة الارتباطية للطف

أستخدم وسائل التواصل الاجتماعي كثيرًا - على الأرجح أكثر من اللازم - وغالبًا ما أصادف أشخاصًا يشكون من العملاء الوقحين. واجهت هذا في محلي، وأيضًا في معظم المقاهي التي أتردد عليها. في هذه المرحلة، سأقول إن بعض الناس وقحون. هذه مجرد حقيقة. هناك أشخاص في الخارج سيبدلون قساري جهدهم ليكونوا أفضالًا وبغضين فقط من أجل ذلك، وسيستمر وجودهم. لا يمكننا تغيير ذلك.

لكن ما هو صحيح، أيضًا، هو أن هناك ارتباطًا مباشرًا بين مدى لطفك مع عملائك ومدى كونهم لطفاء معك. تحتوي المقاهي الأكثر ودية دائمًا على أطف العملاء، وتحتوي المقاهي الأكثر تجهًا على ما تستحقه. ستجد هذا يحدث في أنحاء العالم كافة.

ومع ذلك، في بعض الأحيان، تحصل المقاهي الودودة على عملاء أفضال، لكنني دائمًا مهتم عندما يشتكي موظفو المقهى من أن عددًا كبيرًا من عملائهم يتعاملون بوقاحة معهم. إذا حدث ذلك، فهناك خطأ ما، وربما يجب أن تبدأ بالنظر إلى ما تفعله أنت نفسك لإثارة هذا السلوك لدى عملائك.

ذات مرة اشتكى الموظفون من أن عددًا من العملاء كانوا أفضالًا وخشنين معهم لوقت غداء كامل يزيد على ساعتين. كان أحد الموظفين مستاءً بشكل واضح، وكنت قلقًا من أنه على وشك ترك الوظيفة.

نزلت إلى المقهى لأحدث إليهم، وأرى ما الذي قد يكون سببًا لذلك وكل اقتراح، بشكل منطقي بما فيه الكفاية، كان موجّهًا إلى الزبون. في هذه الأثناء، كان الطقس باردًا وممطرًا، وكنا في آخر الشهر، لكن لا يزال هناك أسبوع على يوم تسلم الراتب، وكان الموظفون قد تعبوا من تغييرنا للشطائر، وأرادوا فقط الروتين نفسه طوال الوقت. كانت هناك عوامل أخرى تزيد من إحباط الموظف.

في خضم هذه المحادثة، ألقيت نظرة خاطفة على طاولة الطعام ولاحظت أنه لا توجد ملصقات على الشطائر التي تُعرض، والتي عادةً ما تكون هناك لإعلام العميل بالمكونات والسعر. سألت الموظفين عن مكانها، واتضح أن الطابعة معطلة، ولذلك، لم يتمكنوا من طباعة أي شيء في ذلك اليوم.

أدهشني، بعد ذلك، أن العملاء كانوا يصطفون في طابور للحصول على الطعام، ويحاولون معرفة ما كان موجودًا في الشطائر وسعرها، قبل أن يكون عليهم اتخاذ قرار بمجرد وصولهم إلى صندوق الدفع من دون معرفة ما المعروض أو بكم.

كان من الممكن أن يكون هذا مزعجًا إلى حد ما بالنسبة إلى البعض، لكنه مهق للغاية بالنسبة إلى آخرين، ولا شك أنه أدى إلى كثير من التوتر العصبي الذي تجلّى في صورة وقاحة. سألت الموظفين عما إذا كان كثير من الناس قد سألوا عن الأسعار والمكونات، وتذكروا كيف حدث هذا مرارًا وتكرارًا، مما أدى بدوره إلى إبطاء الخدمة وتسبب في مزيد من التوتر والاحتقان مرة أخرى.

بدا الأمر واضحًا ببساطة، فجأة، وفي اليوم التالي، عندما وضعنا الملصقات على كل شيء، كان بإمكانك أن ترى على الفور تغييرًا في سلوك العملاء. تعلمنا درسًا قيمًا من هذا، وفي أي وقت نواجه فيه عميلًا وقحًا، نسال أنفسنا عما إذا كان هناك شيء قمنا به لخلق الإحباط الذي ربما أدى إلى ذلك.

إذا كنت تواجه مشكلات مع الفظاظ، فسال نفسك دائمًا، أولًا. وفيما يلي بعض الأسئلة التي يجب أن تطرحها على نفسك:

- هل يحصل العملاء على ما تحاول تحقيقه؟ إذا لم تكن الحال كذلك، فهذا ذنب من؟
- هل قوائم الانتظار أو أوقات الانتظار في نشاطك التجاري طويلة جدًا؟
- هل لافتاتك واضحة بما فيه الكفاية؟
- هل موسيقاك صاحبة جدًا؟
- هل من السهل على عملائك إجراء المدفوعات؟ (الأنشطة التجارية التي تقبل النقد فقط تحصل على هذا)
- هل ينفد منك أفضل البائعين باستمرار؟
- هل يطرح موظفو الخدمة لديك أسئلة كثيرة جدًا في مرحلة الطلب، وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا؟
- هل تتصرف بخشونة أو فظاظ؟
- هل تتصرف بشكل مفرط في الود؟

يبدو أن الشيء الواضح الذي يجب على العميل فعله عندما يكون غير سعيد هو أن يخبرك بذلك، لكن معظم الناس لن يقولوا شيئًا وسيختارون، بدلًا من ذلك، النفاق العدواني السلبي على أمل أن تلتقط مشكلتهم الحقيقية. كثير من الناس لديهم قلق اجتماعي من الطلب في المحلات، وهذا، أيضًا، يمكن أن يسبب كثيرًا من المشكلات التي تؤدي إلى الفظاظ.

من الجيل المفيدة التي استخدمتها، على مر الأعوام، طرح ثلاثة أسئلة على أي عميل لديه شكوى قبل تقديم أي إجابة. يوضح هذا له أنك مهتم بإيجاد حل، وأنت تهتم بحل المشكلة. لا توجد أسئلة محددة تحتاج إلى طرحها، لأن كل موقف وكل عميل يختلفان اختلافًا طفيفًا، لكن يجب أن تكون ثلاثة أسئلة أكثر من كافية للحصول على فكرة عن

ماهية المشكلة، وأن تمنحك فرصة للتعرف على شيءٍ ما عن المشكلة ربما لم تكن لتدركه لو لم تتعامل مع العميل. عادةً ما يمنحك الإصغاء إلى مشكلته بعمق فرصة لتهدئة المشكلة وتقييمها، وفي أغلب الأحيان، يقدم الزبائن حلاً في سياق المحادثة. إنه تكتيك خدمي جيداً، على مر الأعوام.

يقدر ما يوجد أشخاص أفضاظ، فإن وظيفتك، بصفتك مالك مقهى، ليست فقط أن تحاول اكتشاف المشعلات، ولكن، أيضاً، تتقيف الموظفين بأن تحسين تجربة العميل سيجعل ظروف عملهم أفضل ويضمن لهم الاستمتاع بالقدوم إلى العمل كل يوم.

## الاحترام

أتذكر ذهابي ذات مرة للاستماع إلى مدرب نادي ليفربول السابق لكرة القدم، جيرارد أولييه، وهو يتحدث في إحدى المناسبات في دبلن. لا بد أنه تحدث عن كرة القدم لأكثر من ساعتين، لكن شيئاً آخر قاله ظل عالقاً في ذهني حتى يومنا هذا.

عندما تولى مسؤولية نادي كرة القدم، بدأ في السماح للاعبين والموظفين كافة بمعرفة مدى أهمية الاحترام وأنه يجب أن يتغلغل في كل جانب من جوانب ما يقومون به كمحترفين. أصرّ على أنه ينبغي لهم التحدث إلى السيدات اللواتي يقدمن العشاء بالاحترام نفسه الذي يتوقعه المدبرون، اللاعبون، فريق الإدارة وكل شخص آخر.

منذ اليوم الأول، كنت أعلم دائماً أن هذا شيء سأصبرُ عليه عند إدارة عملي. يُتَوَقَّع من الجميع مخاطبة أي شخص يعبر الباب باحترام ومجاملة، بغض النظر عن هويته. يجب أن يُرَخَّب بسائقي التوصيل، والعملاء وزملاء العمل، وحتى المنافسة ينبغي أن تُحَيَّا بابتسام وأن تُعامل بالضبط بالطريقة التي ترغب في أن تعامل بها.

أتذكر أنني عملت في مطعم، خلال أعوام دراستي الجامعية، كان مملوكاً لابن سياسي ثري جداً. في نهاية كل أسبوع، عادةً بعد تناوله القليل من الكحول، كان يتطفّل على البار، حيث كنت أعمل، ويبدأ في إلقاء محاضرة حول كيف يجب أن نكنس الأرض، ونصنع «الكوكيتيلات»، ونقدّم المشروبات وأي شيء آخر يأتي على ذهنه.

كان من الواضح تماماً للموظفين كافة أنه لم يفعل أيّاً من هذه الأشياء بنفسه، وأن كل ما كان يحاول فعله هو تأكيد سلطته. لكن ما نجح في تحقيقه بالفعل هو إشعار موظفيه بالبعد، بالحرص وعدم التقدير.

عملت بجد في هذا المطعم، لكن عندما أفكر في الأمر، لم أفعل ما هو أكثر من اللازم، أو لم أعدّه مشروعاً شخصياً، كما فعلت مع أماكن أخرى عملت فيها. عندما أغلق المطعم، بعد بضعة أعوام قصيرة من النجاح الضئيل أو المعدوم، غالباً ما تذكرت موقف المالك وتساءلت عما كان يمكن أن يكون عليه الوضع لو كان قد عامل موظفيه بالاحترام الذي يستحقونه.

العمل الخدمي شاق. غالباً ما تشتعل التوترات وتتصاعد الاحتقانات في حرارة اللحظة. حاولت دائماً أن أبقى هادئاً ومحترماً، لكن كلما تجاوزت الحد، بذلت جهداً للعودة والاعتذار بعد ذلك، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بشخص أدنى في التسلسل القيادي، لأن هذا الشخص ومن هم مثله يحظون بأقل احترام في معظم الأنشطة التجارية. هذا، بالنسبة إليّ، يخلق بيئة من الاحترام المتبادل، ويجعل الموقف أكثر تقدمية بين الفريق.

ليس الموظف فقط هو من يستجيب للاحترام. أشعر، أيضاً، بإصرار أن هذا يعني أنك تبدأ في جذب الموردين، العملاء والأشخاص المناسبين الذين يشاركونك الروح نفسها ويقدرّون مقاربة مشابهة.

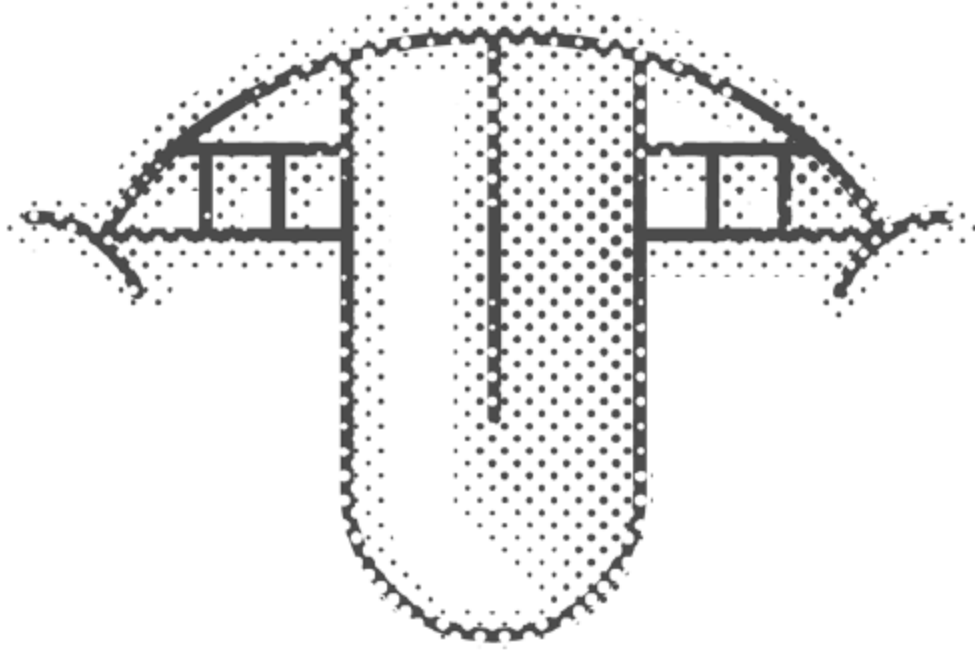
غالباً ما أنظر إلى الأنشطة التجارية العدوانية وأرى أنها ليست مفاجأة حقيقية عندما تكون في خلاف دائم مع أصحاب المصلحة المعنيين. يُؤلّد الاحترام الاحترام، وهذا بالنسبة إليّ يظلّ أمراً ثابتاً في جوانب الحياة كافة.

عندما تسوء الأمور، كما يحدث حتماً من وقت لآخر، فإن مقاربتني دائماً ما تكون موضع تساؤل من قِبَل مَنْ هم حولي. قد يبدو توبيخ شخص ما طريقة واضحة ومغرية للتعامل مع مشكلة ما، لكنها، من واقع خبرتي، حل قصير المدى للغاية.

كونك عدوانياً مع الموظفين سيجعلهم، بالطبع، يصلحون المشكلة المطروحة أمامهم، لكنه لن يفعل شيئاً لمستويات التحفيز لديهم. إنه يقوض ثقتهم بأنفسهم ويغرس فيهم الاستياء تجاهك على المدى الطويل.

قد تختفي المشكلة بسرعة نسبياً، لكن عليك أن تفكر فيما إذا كان هذا الموظف يساندك عندما تحتاج إليه حقاً، أو إذا كنت تحظى بثقته واحترامه.

هناك فارق كبير بين فرض الاحترام والمطالبة بالاحترام، وأعتقد أن الأخيرة ليست بالمقاربة التي تنتج. يُظهر طلب الاحترام من الناس الضعف، ولا يفعل شيئاً تجاه بناء فريق ديناميكي قوي.



#### لا تتحدث بالسوء عن منافسك

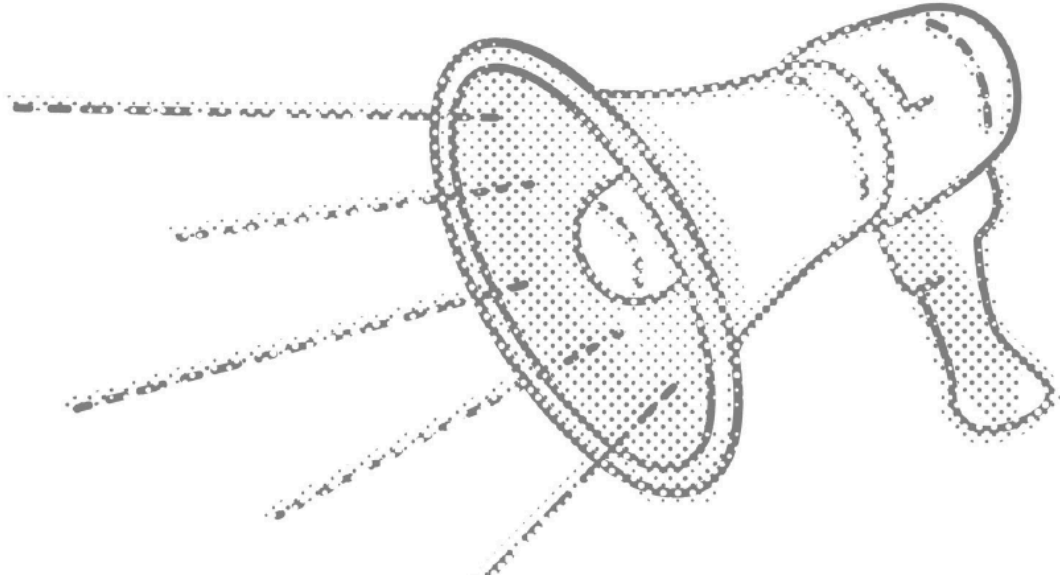
لدي قاعدة في «ثري إف إي» وهي أننا لا نشترى أبدًا أي شيء من شخص عرض مبيعاته عبارة عن تشويه لمنافسيه. ستصاب بالصدمة من عدد المرات التي يتعين عليّ فيها الاحتجاج بهذه القاعدة. إذا اعتقد شخص ما أنه من المهم التحدث بشكل سيئ عن النشاط التجاري لمنافسيه أكثر من التحدث عن عمله، فإن ذلك يوضح الكثير عما يبيعونه.

بمعنى أكثر عمومية، سأكون مترددًا في بدء علاقة عمل مع شخص يمثل هذا الأسلوب السلبي. إن الحديث السيئ عن منافسك بصورك على أنك ضعيف، وسليبي، وعلى الأرجح سليلب بعض الشيء. إنه، حقًا، لا يُغري معظم العملاء المحتملين.

الشيء الغريب في صناعتنا هو أن كثيرًا من الناس يتوقعون منك أن تكره منافسك. غالبًا ما أتجاذب أطراف الحديث مع الأشخاص الذين يشرون في انتقاد منافسينا بطريقة تجعلهم ينتظرون مني الانضمام. حرصت دائمًا على مقاومة هذا، بغض النظر عن مدى إغراء الأمر، والتأكد من أن موظفينا لا ينزلقون إلى ذلك، أيضًا. هناك ما يكفي من السلبية في العالم من دون أن يحدث ذلك.

من المهم عند إدارتك لمقهي أن يعلم موظفوك كافة أنه ليس من الجيد الانخراط في حديث بالسوء حول أماكن أخرى. أحيانًا، أنسى نفسي وأطلق نكاتًا أو أسخر من شخص آخر في الصناعة - كلنا نفعل ذلك أحيانًا - لكنني أرى دائمًا أن هذا يؤثر على من حولي. من المهم عند إدارة نشاط تجاري أن تكون أكثر حرصًا مما تفعل عادةً، لأن ذلك لن يؤثر فقط على سلوك زملائك في العمل، بل سيكون له، أيضًا، تأثير غير مباشر على الثقافة التي تخلقها في العمل.

بين الحين والآخر، أسمع أن أحد المنافسين يهاجمنا، لكن، مرة أخرى، أفضل طريقة للتعامل مع هذا هي الارتقاء فوق الأمر. لطالما اعتقدت أنه لا يوجد شيء مثير للشفقة أكثر من التنافس من جانب واحد، ولذلك، عندما أسمع أننا نتعرض للانتقاد، غالبًا ما أعبر عن مدى إعجابي بمنتجهم. إنها أكثر الطرق المناسبة للتعامل مع الأمر.



«صارم» مقابل «عدواني»

عندما كنت أصغر سنًا، درست إدارة الأعمال في المدرسة، وكنت دائمًا أتعلم عن خصائص، سمات ومهارات رائد الأعمال. ولأني في الرابعة عشرة من عمري، كنت مثل معظم الناس، من حيث إنني لم أعرف نفسي على أنني شخصية كارزمانية، أو ذات دوافع، أو حازمة، أو مجازفة مثلما أرادتني كتب إدارة الأعمال أن أعتقد أنني يجب أن أكون. كلما قرأت كيف كان رواد الأعمال خارقين، شعرت دائمًا بخيبة أمل كبيرة، لأنني لم أرغب في أكثر من إدارة نشاطي التجاري الخاص، لكنني لم أفكر في نفسي بهذه الشروط.

أعتقد أنه من الخطير تعليم الشباب هذه الأفكار، لأن هذه المصطلحات مشتقة عادةً من نوع رواد الأعمال الذين يسلطون الضوء على أنفسهم ويجيون التحدث عن أنفسهم. على مر الأعوام، قابلت كثيرًا من أصحاب الأعمال الناجحين المنعزلين، أو الخجولين، أو الذين يفتقرون إلى الثقة، لكن ذلك لم يمنعمهم من إدارة مشاريع ناجحة.

عندما تعلق الأمر بفتح نشاطي التجاري الخاص، لم يكن التفكير في إنشاء حسابات، أو العمل لساعات طويلة، أو العثور على عملاء ما أرعيني، بل الخوف من الاضطرار إلى إخبار الناس بما يجب عليهم فعله.

عُيِّنت أول موظف لديّ بعد نحو ثلاثة أشهر، واستلقيت مستيقظًا في الليل أتساءل كيف ساكون رئيسًا لشخص ما. استغرق مني الأمر وقتًا طويلًا لتوظيف شخص ما، ليس لأنني لم أكن مشغولًا بما فيه الكفاية، لكن لأنني كنت متخوفًا جدًا من الفكرة.

أثناء ترعرعي، لم أكن وثقًا من نفسي بشكل كبير، وعلى الرغم من أنني قضيت بعض الأوقات الجيدة في المدرسة، فإنني وجدت صعوبة في تكوين صداقات والاحتفاظ بها. لم أكن خجولًا إلى هذا الحد، لكنني، بالطبع، لم أكن قائدًا في نظر أي شخص، ليس أقلها نفسي. كانت المشكلة أن معظم الناس تربوا على تصديق أن المدير يجب أن يكون له حضور مخيف، وبقي هذا الاعتقاد معي حتى أواخر العشرينيات من عمري.

عندما تعلق الأمر بتوظيف الأشخاص، عانيت حقًا في هذا الأمر، وفي الأعوام الأولى، وجدت نفسي أؤدي مهمات الجميع، فقط حتى أتمكن من تجنب مطالبهم بتأديتها. محادثة بالمصادفة مع عميلة، ربما رأت ما كان يحدث، جعلتني أرى خطأ طريقي، لأنها أوضحت لي الفارق بين الصرامة والعدوانية.

لدينا جميعًا خبرة مع أشخاص عدوانيين في مكان العمل، أو حتى في حياتنا اليومية، وبكل صدق، قد تؤدي عدوانيتهم إلى بعض المكاسب قصيرة المدى لهم. ما يحدث بمرور الوقت، مع ذلك، أنك تبدأ في إبداء قليل انتباه عندما يفقدون أعصابهم، لأنهم يفعلون ذلك دائمًا. تصبح غير حساس تجاه غضبهم ويتوقف عن التأثير عليك.

والأهم من ذلك أنك تبدأ في فقدان الدافع للعمل لدى هذا الشخص، وفي مجال عمل المقاهي، يُعدُّ هذا أحد أكبر أسباب استبدال الموظفين. الناس لديهم أشياء أفضل يفعلونها من أن يُصرخ في وجههم كل يوم، ولذلك فإنهم يمضون قدمًا في حياتهم.

ما تعلمته، على مر الأعوام، هو أن الصرامة طريقة أفضل بكثير لجعل الناس يتقاعلون، ويمكنك أن تكون جادًا من دون أن تفقد احترامهم. إذا زار شخص ما عبر الغرفة في وجهك: «لماذا تأخرت؟»، فمن المحتمل أن يكون رد فعلك الفوري هو نصب ظهرك والقتال، أو فقط الارتداد إلى الوراء والشعور بالاستياء تجاهه لمحاولته إزلاك. الآن، من الصعب إبقاء هذا الشخص في صفك.

تُعدُّ مطالبة شخص ما بالتحدث إليك على انفراد، ثم سؤاله، بهدوء وثقة، عن سبب تأخره، طريقة أكثر فاعلية للتعامل مع هذا الموقف. سيرك حينها هادئًا ومسيطرًا بشكل كامل، وهذا هو نوع السلوك الذي يحتاج ربُّ العمل إلى إظهاره.

بالمثل، تعلمت، على مر الأعوام، أن الصمت يمكن أن يكون أفضل طريقة لكسب جدال ما. إذا طرحت على مورِّد أو مقاول لديك مشكلة، وقدم لك إجابة غير مرضية، فقط التزم الصمت. ما ستجده يحدث عادةً هو أنه سيكون غير مرتاح للصمت إلى درجة أنه سيبدأ في الحديث لملء الفراغ. عندما يبدأ الحديث، سيبدأ في التراجع، وسرعان ما سيقدّم حلاً مناسبًا.

أهم جزء في الصرامة ليس فقط الحفاظ على هدونك، ولكن، أيضًا، قول ما تعتقده. بالضبط ما تعتقده. إنه لأمر مدهش عدد الأشخاص الذي سوف يتفادى الدخول في لب القضية من دون أن يدرك أنه يعيق فقط فرصه في حل المشكلة.

المزاح حول قضية ما أو إبداء ملاحظات خبيثة حول الأمر ليست طرقاً فعّالة للتعامل مع المشكلات. مقارنة المشكلة بهذه الطريقة تبدو نوعاً من العدوانية السلبية، ولا تصل إلى حد إشراك المعنيين في حوار حقيقي من شأنه أن يحل المشكلة.

متى وصلت إلى حالة نزاع، قاوم الرغبة في فقدان أعصابك والبدء في الزمجرة والصراخ، وأخبر الشخص، بهدوء شديد، ما المشكلة بالضبط. اكتشفت، في كثير من الحالات، أن طرح المشكلة، بالضبط، وكيف تشعر حيالها، يكفي لصدمة الطرف الآخر إلى درجة أنه سيتراجع بسرعة.

## لا تتفاخر بساعات العمل الطويلة

بين مالكي الأنشطة التجارية، في أنحاء العالم كافة، هناك ثقافة منافسة، والتي تظهر عادةً في شكل قياس عدد ساعات العمل. غالبًا حين أجلس مع مجموعة من أصحاب الأنشطة التجارية لا يمضي وقت طويل قبل أن يبدأوا في التباهي بعدد ساعات عملهم، أو المدة التي مرت منذ أن قضوا عطلة، ولوقت طويل، لم أكن فقط معجبًا بذلك، بل بدأت أطمح إليه.

عملت سبعة أيام في الأسبوع خلال أول عامين من مشروعي، وغادرت منزلي في الساعة السادسة والنصف صباحًا وعدت في الساعة السابعة والنصف مساءً. عند النظر إلى ذلك الآن، لا أرى أنها قصة حرب قديمة يمكنني إمتاع أصدقائي بحكيها، بل قصة حزينة أشعر بالخجل الشديد منها.

الحقيقة هي أنني فعلت ذلك لأنني لم أكن أدير عملي بشكل صحيح، وكان بإمكانني فعل عدد من الأشياء لوضع الأمور في نصابها. أتحدث مع عديد من أصحاب الأنشطة التجارية هذه الأيام حول هذا الموضوع، ويختلف كثيرون معي بشدة، لكنني أعتقد حقًا أن هناك دائمًا طريقة لإدارة الأمور بشكل أفضل، وأسرع، وأكثر كفاءة. فقط لأنك لا تستطيع رؤية هذه الطريقة، لا يعني أنها غير موجودة.

إذا كنت تستعد بشكل صحيح، فيجب أن تعرف المهمة المطروحة أمامك، ويجب أن تهجم هذا التحدي كل يوم. في الحقيقة، إدارة نشاط تجاري، بالنسبة إليّ، تشبه خوض سباق، ويجب ألا تشعر بالفخر أبدًا لأنك استغرقت ضعف الوقت لإنهاء السباق.

هناك تكاليف أخرى للعمل لساعات طويلة. إن تأثير ذلك على عائلتك وأصدقائك واضح جلي، وهو أمر يميل الناس إلى إدراكه تمامًا، بغض النظر عما إذا كان سيغير سلوكهم. التأثير الذي يحدثه ذلك على موظفيك هو التأثير الذي غالبًا ما يمر من دون أن يلاحظه أحد.

عندما تعمل لساعات مضنية وتؤدي كل المهمات، يكون ذلك محبطًا بشكل لا يصدق للفريق الذي حولك. ما تخبرهم به بشكل فعّال هو أنه يتعين عليك تأدية كل هذه المهمات لأنك لا تتق بهم ليؤدوها.

معظم الأشخاص الذين عملت معهم يحفزهم عدد من العوامل المختلفة. عادةً ما يأتي المال، والسلطة والإبداع في بعض التركيبات، لكن يمكن أن يكون هناك، أيضًا، عوامل أخرى. الشيء الوحيد الذي يحفز أفضل الأشخاص الذين عملت معهم هو الرغبة في التعلم. من تجربتي، هذا هو الدافع الأكبر للجميع.

يحتاج الناس إلى الشعور بأنهم يتقدمون، وعندما لا يكون من الممكن إشعارهم بالتقدم من خلال المسميات الوظيفية، أو السلطة، أو المال، فمن الممكن دائمًا إشعارهم بالتقدم من خلال المعرفة. إن مساعدة موظفيك على فهم المزيد حول ما يفعلونه لن يحررك فقط حتى يكون لديك مزيد من الوقت لنفسك، بل سيحفزهم، أيضًا، لمعرفة المزيد والتقدم أكثر. إن تعليم موظفيك مهارات جديدة لا يؤدي فقط إلى زيادة ولائهم لنشاطك التجاري، لكنه قفزة إيمان لا يتعلم أخذها سوى عدد قليل جدًا من أصحاب الأنشطة التجارية.

عندما أتعلم مهمة جديدة، أميل إلى أخذ وقت فيها في المرة الأولى، لكن إذا واصلت المحاولة واستمرت في العودة، فسوف أفعلها في النهاية بشكل صحيح، وهذه هي الطريقة التي نتعلم بها. معظم أصحاب الأنشطة التجارية لديهم الحافز للتغلب على أخطائهم وعدم السماح لها بالتأثير على تقنهم لأن لديهم الإرادة للنجاح.

تكمن المشكلة في أنه عندما يرى أصحاب الأنشطة التجارية هؤلاء أن موظفيهم يرتكبون الأخطاء نفسها، فإنهم لا يتسامحون مع ذلك، وينتهي بهم الأمر إلى استعادة عبء العمل وحرمان موظفيهم من منحنى التعلم نفسه الذي استفادوا منه ذات يوم. ثم ينتهي بهم الأمر في موقف لا يمكن أن يقوموا فيه بعبء العمل الأساسي إلا عن طريقهم، وفجأة، يصبح لديهم ٨٠ ساعة عمل في الأسبوع، كل أسبوع.

الناس لديهم ذاكرة قصيرة، وينسون مدى صعوبة التعلم، وكيف نرتكب جميعًا الأخطاء. من المهم خلق حوار حول الأخطاء، ومساعدة فريقك على إدراك أن الأخطاء كلها جزء من العملية.

لطالما كان تعليم الموظفين وتدريبهم على رأس قائمة الأولويات، بالنسبة إليّ. ألتقي بكثير من أصحاب الأنشطة التجارية الذين يرفضون فعل ذلك، لأن لديهم معتد استبدال مرتفعًا للموظفين. ما لا يأتي على ذهنهم أبدًا أنه ربما يكون لديهم معدل استبدال مرتفع للموظفين لأنهم لا يستثمرون في تعليم وتدريب موظفيهم. إنها مخاطرة بالنسبة إلى كل الأنشطة التجارية، لكن، بالنسبة إليّ، فإن عدم تطوير فريقنا يشكل مخاطرة أكبر.

الغدر الآخر الذي أسمع من أصحاب الأنشطة التجارية المتعيبين أن موظفيهم غير قادرين على تأدية المهمات التي يحتاجون منهم إلى تأديتها. هذا، في بعض الأحيان، صحيح، للأسف. في هذه الحالة، على الرغم من ذلك، ألقى اللوم على صاحب العمل، لأنه وظف الأشخاص الخطأ.

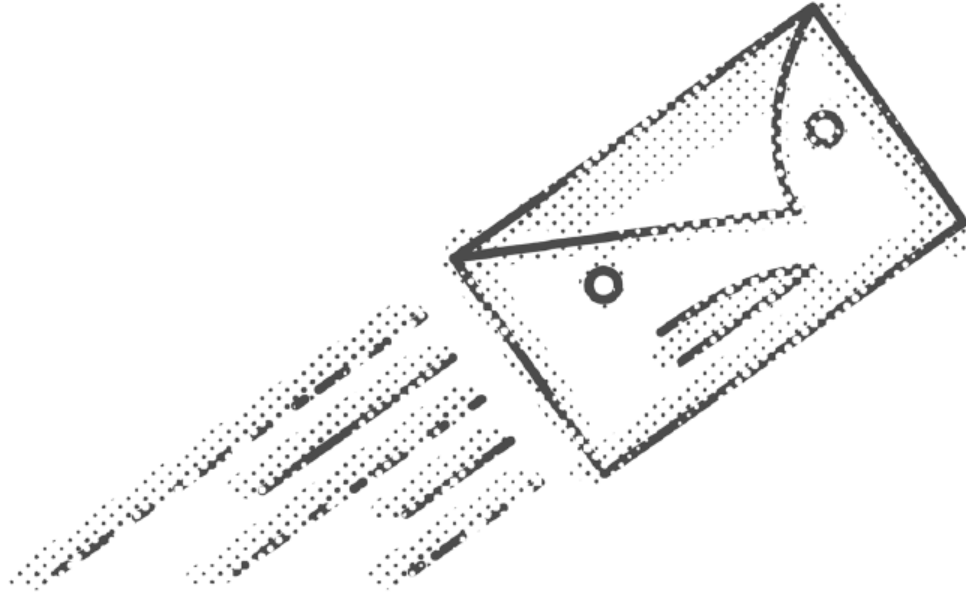
ربما لا يمكنهم تحمل تكلفة توظيف أشخاص لديهم مجموعة المهارات المطلوبة. أتقهم هذا تمامًا، ولوقت طويل كان هذا هو الحال معي، لكن لا يمكنك قبول هذا إلا كعذر قصير المدى. إذا كنت لا تستطيع تحمل توظيف الأشخاص المناسبين على المدى الطويل، ولا يمكن لنشاطك التجاري أن يعمل من دون أن تعمل لساعات طويلة، فلن يكون لديك نموذج نشاط تجاري ذي جدوى.

يُعدّ الخوف من مغادرة الموظفين أكبر عائق أمام تطوير فريق العمل، لكن الغريب أن تطويرهم أصبح مصدر فخر كبير، بالنسبة إليّ، في نشاطي التجاري. وعدت نفسي، منذ أعوام عديدة، أنني لن أحسد أبدًا موظفًا يغادر لأسباب طموحة، وهذا شيء ما زلت أؤمن به حتى اليوم.

فقدنا عددًا من الموظفين الرئيسيين، على مر الأعوام، في «ثري إف إي»، لكن عندما أراهم يواصلون إطلاق أنشطتهم التجارية الخاصة، أو تولي مناصب مرموقة في مشاريع أخرى، فهذا، بالنسبة إليّ، علامة على أننا نطور أشخاصًا رائعين ونؤدي عملاً رائعًا.

يجب أن يتمتع نشاطك التجاري، بغض النظر عن وظيفته، بثقافة التعلم والتطوير. يجب أن تكون هناك هياكل وأنظمة قائمة ليس فقط لدعم الفضوليين بطبيعتهم والذين يرغبون في التعلم، ولكن لضمان أن كل فرد في الفريق يتعلم ويتطور، سواء كان يعرف ذلك أم لا.

بمجرد حدوث ذلك، ستجد أن الأشخاص الذين يعملون لديك، والأشخاص الذين تجذبهم، سيبدأون قريبًا في أداء هذه المهمات بشكل أفضل مما كنت تفعل في أي وقت مضى. يحررك هذا للتركيز على جوانب أكثر استراتيجية في نشاطك التجاري، واستعادة جوانب حياتك التي كنت ستفقدوها لو لا ذلك. إنه شعور غريب جدًا، بالنسبة إليّ، أن أجلس في مقهي وأدرك أنني لم أعد مؤهلًا للعمل به، لكنني أشعر بفخر غريب من هذا الشعور.



## رسالة البريد الإلكتروني لم تحل جدًّا قطُّ

كثير من الأشخاص يفكرون في الدخول في هذه اللعبة حتى يتمكنوا من الهروب من التدفق اللامتناهي لرسائل البريد الإلكتروني التي يتلقونها يوميًّا في وظائفهم المكتبية. لسوء الحظ، يمكنني أن أؤكد لكم أن إدارة مقهى لا تعني انتهاء رسائل البريد الإلكتروني. في الواقع، الأمر عكس ذلك تمامًا.

تستلزم معظم الوظائف الحديثة قدرًا هائلًا من رسائل البريد الإلكتروني، وعندما تفكر في المهمات الأخرى كافة التي يمتلكها صاحب المقهى، فإن وضع صندوق وارد مليء بالاستفسارات، والطلبات، والشكاوى إلى جانب هذه المهمات يعدُّ حقيقة مؤسفة.

أصبح البريد الإلكتروني مصدر إزعاج بقدر ما هو مفيد لي، وأجد صعوبة، في أفضل الأوقات، في فصل صندوق الوارد الخاص بي عن قائمة المهمات الخاصة بي. في تلك الأيام، أجد أنني اضطررت إلى البدء في حذف رسائل البريد الإلكتروني غير المرغوب فيها من دون رد بسبب الوقت الذي يستغرقه ذلك كل أسبوع لصياغة الإجابات. كما أنني أدرك بشكل متزايد أنه إذا أصبحت ذلك الشخص الذي يرد على رسائل البريد الإلكتروني علي الفور، فمن المرجح أن يقوم الناس بإرسال مزيد من الرسائل. قريبًا جدًا تتحول وظيفتك إلى قصص من الشبكات مع تدفق لا هوادة فيه من رسائل البريد الإلكتروني التي ترمى في طريقك.

أحد أهم الدروس التي تعلمتها، على مر الأعوام، هو احتمال أن يتسبب البريد الإلكتروني في حدوث نزاع حيث يوجد حل سهل في متناول اليد. قد يعاني البريد الإلكتروني من صعوبة في نقل النبرة، ويمكن أن يجبر الناس على اتخاذ مواقف بدلًا من التركيز على المصلحة.

يتوفر عديد من الكتب الممتازة حول حل النزاعات (أفضل كتاب، كما أعتقد، هو «الوصول إلى نعم: التفاوض للوصول إلى اتفاق دون استسلام» لروجر فيشر وويليام يوري وبروس باتون)، ولذلك، أعتقد أنه من الأفضل لك العودة إلى أحد تلك الكتب للحصول على إرشادات حول تقنيات حل النزاعات. ما يمكنني أن أؤكد لك، مع ذلك، هو أنه عندما تبدأ نشاطًا تجاريًّا، سيصبح حل النزاعات أحد أنشطتك الأساسية. سواء كان ذلك لإصلاح ضرر، أو منع مشكلات مستقبلية، فإن النزاع نشاط مكلف وغير ضروري في كثير من الأحيان للنشاط التجاري.

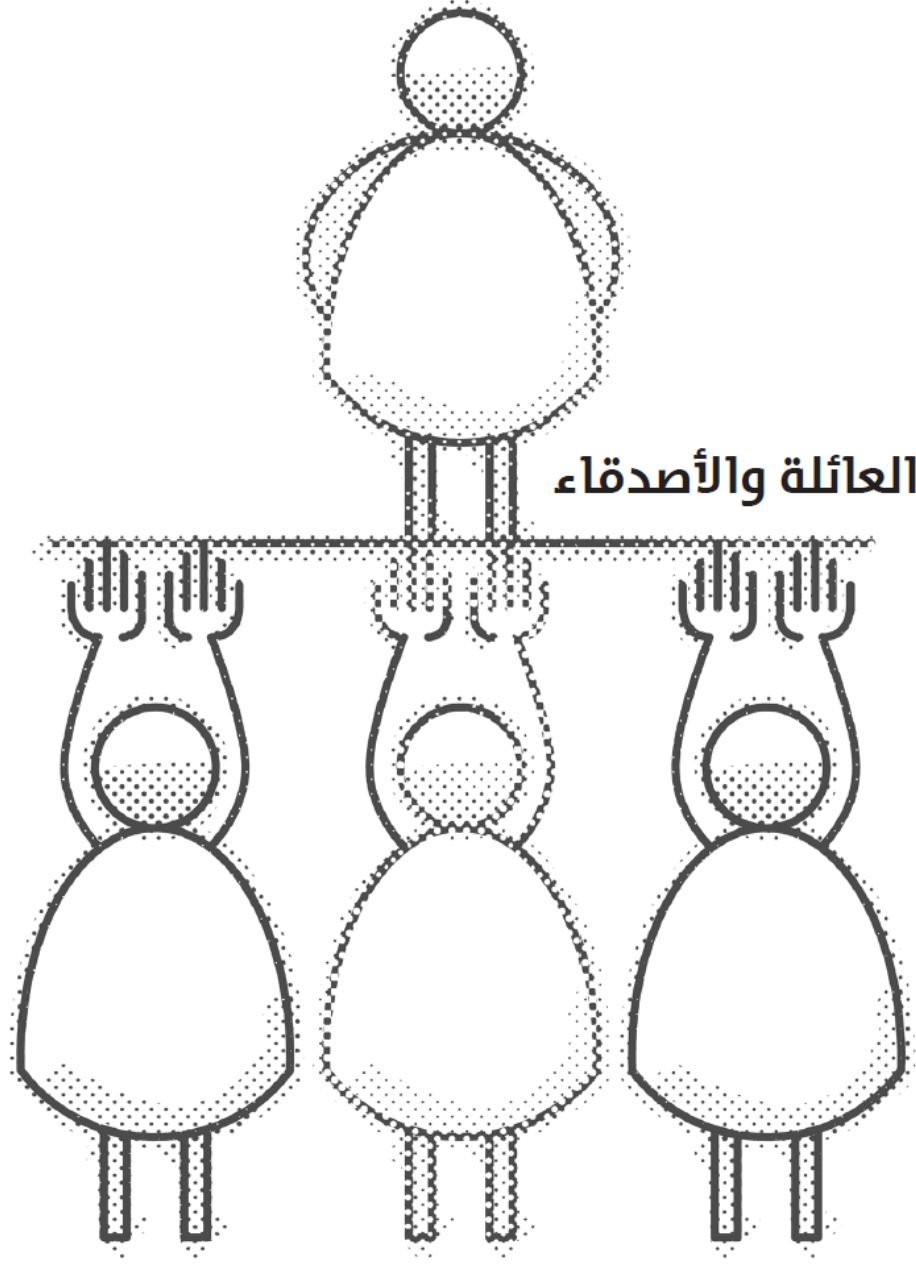
ما يمكنني أن أخبرك به عن النزاع أنه في كل أعوام عملي في إدارة نشاط تجاري وحتى في أعوامي السابقة موظفًا، لا يمكنني تذكر حالة واحدة حُل فيها نزاع عبر البريد الإلكتروني. تطلب الأمر دائمًا اجتماعًا مباشرًا لحل مشكلة ما، وعندما أقول حلاً، فهذا هو الجزء المهم.

يختلف حل النزاع اختلافًا كبيرًا عن اتخاذ قرار بشأن النزاع. إذا استغل طرف مهم سلطته، أو تراجع أحد الموردين، أو قُبِل عرض نهائي على مضض، فإن هذا لا يؤدي إلى حل النزاع، بل يدفعه إلى أسفل الخط ليظهر مرة أخرى في يوم آخر.

عندما يخسر شخص ما في نزاع ما، فإنه لن ينساه. بحسب الطريقة التي تعمل بها الأنشطة التجارية، فإنه سيكون يومًا ما في وضع تحتاج فيه إلى مساعدته، وفي هذه المرحلة من المحتمل جدًا ألا يقدم لك أيًّا منها.

لطالما صُدمت من التَّبَجُّع بالشجاعة والاسترجال الذي يحيط بإدارة الأعمال، وكيف يظل التصور أنك إذا تغلبت على أحد مورديك، فأنت صاحب عمل جيد. من خلال تجربتي، لا شيء أبعد عن الحقيقة من ذلك. من المرجح أن يساعدك الأشخاص عندما تساعدك، وعلى الرغم من أنك قد تخيفهم أو ترهبهم على المدى القصير للحصول على ما تريد، فإبهم لن يكونوا موجودين من أجلك على المدى الطويل.

عندما تجد نفسك في نقطة تشعر معها أن النزاع يتصاعد، ابتعد عن لوحة المفاتيح، والنقطة الهاتفة، أو اتصل بهم عبر «سكايب»، أو، وذلك هو الأفضل، اذهب لزيارة المكان وقابلهم إن أمكن. هناك نبرة وتفاصيل بسيطة في التفاعل البشري لا يمكن نقلها في البريد الإلكتروني، وهي أشياء لها قيمة كبيرة في علاقة العمل. من المرجح، أيضًا، أن يُلمح الأشخاص إلى أسبابهم الحقيقية لأنها لم تدوّن وتسجّل في رسالة بريد إلكتروني. بمعنى ما، العمل عمل ويمكن أن يكون فاسدًا - لكن العمل يتعلق حقًا بالناس، ويفقد ما يكون البريد الإلكتروني مفيدًا، لا يمكنك السماح له بأن يُفاهم نزاعًا يمكن أن يعطل خطة عملك، ويضيع وقتك، ويزيد من الضغط على حياتك.



عند إطلاق أي نشاط تجاري، تأكد من معرفة أنك بحاجة إلى مجموعة قوية من أفراد العائلة والأصدقاء لاحتفال الأمر، لأنه ستكون هناك أوقات لا تمتلك فيها الطاقة أو الثقة للمضي قدماً من دون دعم الأشخاص المناسبين.

ترسم على وجهي ابتسامة ساخرة عندما أسمع عبارة «رجل عصامي» أو «امرأة عصامية» لأنه، في رأيي، لا توجد طريقة لتحقيق ذلك من دون مجموعة تدعم المرء، والأشخاص الذين يدعون هذا اللقب، بصراحة، يكذبون أو وهمون.

عندما تفتح نشاطك التجاري في النهاية، ستفتح أبوابك بلا شك في اليوم الأول ليُرْحَب بك عديد من أفراد عائلتك وأصدقائك. في الأشهر القليلة الأولى من افتتاح «ثري إف إي»، تلقيت دعماً كبيراً من أحبائي الذين كانوا سعداء بالسير، مهما كانت المسافة بعيدة عن تنقلاتهم المعتادة، لدعم النشاط التجاري الذي افتتحته للتو.

لكن الشيء المحير، بالنسبة إليّ، أن شعورًا فطريًا انتابني عندما فكرت في جعلهم يدفعون ثمن مشروباتهم، ولذلك، عادةً ما انتهى بي الحال إلى تقديم القهوة لهم مجانًا، غالبًا على الرغم من إصرارهم على الدفع. شعرت أنه من الخطأ أن أجعلهم يدفعون، على الرغم من علمي أنني بذلك أخسر مالا.

فقط بعد عدد قليل جدًا من المشروبات في بار في دبلن، فضفض معي صديق مقرب وجعلني أدرك الموقف المحرج الذي صنغته. كان قادمًا إلى المحل، في البداية، لدعني وشعر بالفزع حقًا لأنه غادر وقد أخذ شيئًا مني، وبالتالي، فعل عكس ما نوى فعله.

إلى جانب ذلك، كانت حقيقة أنه بعد أن زار المكان عدة مرات، وصار يحب قهوتنا، شعر أنه لا يستطيع العودة، لأنه كان خائفًا من أن أعتقد أنه يعيش على حسابي. أراد دعم نشاطي التجاري، وأراد أن يدفع ثمن قهوته، وأنكرت عليه هذه الرغبة، وجعلته يشعر بالسوء حيال ذلك، أيضًا.

بعد تلك الليلة، قررت أن الجميع سيدفع، بغض النظر عن هويتهم. سرعان ما أدركت أن الأمر أقل إيلامًا بكثير مما كنت أتخيل. من الواضح أن أي شخص لم أسمح له بالدفع كان مقربًا، وبطبيعة الحال، هذا الشخص هو الذي أراد دعمني أكثر من أي شخص آخر. دفع ثمن القهوة كان في الواقع ما يريد فعله.

كانت نتيجة ذلك أنني سرعان ما بدأت أرى مزيدًا من أصدقائي وأفراد عائلتي يظهرون في المحل، وشعرت بالارتياح، الآن، لأنني لم أرتب في أنهم يبحثون عن منتجات مجانية. كانوا يستمتعون بكونهم عملاء محترمين في مقهى رائع.

المشكلة الأخرى التي خلقها الوضع هي أنني كنت قدوة لموظفي المحل الذين وجدت أنهم بدأوا، أيضًا، في توزيع القهوة مجانًا على أصدقائهم وعائلاتهم من دون إذن. بقدر ما كنت مزعجًا من ذلك، كنت أعلم أن المشكلة بدأت معي، وإلى أن أنضبط حيال ذلك، فستظل المشكلة قائمة.

يُعدُّ جعل الأشخاص يدفعون مقابل المنتج جزءًا أساسيًا من إدارة أي نشاط تجاري، مهما بدأ ذلك واضحا. على الرغم من ذلك، لطالما كان لدى المطاعم، والبارات، والمقاهي ثقافة عدم فرض رسوم على الزملاء أو المعارف، لكن هذا قد يكون ضارًا حقًا. بمجرد أن يقوم شخص ما باستثناء، فإنه يضغط على الجميع ليحذو حذوه.

لنفترض أن أحد موظفيك يقدم قهوة مجانية لصديقه. عندما يعود هذا الصديق، هل يشعر الموظفون الآخرون لديك بأنهم مضطرون لمنحه قهوة مجانية، أيضًا؟ ماذا لو عاد مع مجموعة من ثلاثة أفراد، هل يحصل جميع أعضاء المجموعة على قهوة مجانية؟ خلاصة القول هي أن الأشخاص الذين يرغون في دعم نشاطك التجاري سيكونون سعداء بالدفع - خصوصًا عندما نتحدث عن حجم المنتجات التي يبيعها مقهى - وإذا لم يكونوا سعداء بفعل ذلك، فعلى الأرجح أنهم ليسوا أصدقاءك.

هناك طريقة بسيطة للتحكم في ذلك وهي الإصرار على عدم صنع مشروبات لا تتضمن في قائمة طلبات «نظام نقطة البيع». يعني هذا، أيضًا، أن الموظفين لديهم سبب بسيط لعدم منح منتجات من دون مقابل، لأن النظام لن يسمح بذلك. هذا غالبًا ما يُخرجهم من المواقف المحرجة.

إذا منحت مشروبًا مجانيًا، أو عندما تفعل ذلك، على سبيل المثال، لعمليل ساخط، فإن القاعدة لا تزال سارية. إذا لم يكن المشروب مسجلًا، فهناك احتمال كبير أن يضيع مشروب شخص ما لأنه انتهى بين يدي الشخص الذي يحتسي القهوة مجانًا في مقهاك.

يبدو أنه خطأ سخيف، لكنني رأيت أنه يحدث مئات المرات. على الرغم من أنني أحصل على قهوة مجانية في «ثري إف إي»، فإنني ما زلت أنتظر دوري، بل وأطلب أن يكون مشروبي مسجلًا ضمن قائمة المشروبات. النظام هو أهم شيء.

السيناريو الآخر الذي عمل فيه هذا لصالحنا كان مع أي مشاهير زاروا «ثري إف إي». لدينا قاعدة في المحل مفادها أننا لا نُضايق المشاهير بطلب صور أو توقيعات. يتعين عليهم الوقوف في قائمة الانتظار مثل أي شخص آخر، والدفع مثل أي شخص آخر، والحصول على الخدمة نفسها (التي نأمل أن تكون ممتازة) التي يحصل عليها العميل العادي.

لهذا السبب، يعود معظم هؤلاء الأشخاص، لأنهم يعاملون مثل الأشخاص العاديين. لاحظ أحد الرياضيين على وجه الخصوص، الذي سيقى مجهول الاسم، كيف كان أمرًا منعشًا أن يدفع ويقف في الطابور مثل أي عميل عادي، بدلًا من أن يضايقه المالكون المتملقون من أجل التقاط صور. أحبُّ أن يُعامل كعميل عادي، ولذلك، استمر هو وزملاؤه في العودة.

كان لدينا شخص مشهور آخر في «ثري إف إي» ينشر كثيرًا من الصور على وسائل التواصل الاجتماعي من «ثري إف إي» لأنه أحب المكان كثيرًا. سألتني مسؤولة علاقات عامة محلية كم كلفتني هذه الخدمة. عندما أخبرتها أنني لم أدفع ثمنها، بل إنني تقاضيت رسومًا مقابل القهوة، شعرت بالذهول تمامًا.

في أوقات فراغي، لا أحب شيئًا أكثر من زيارة أفضل المطاعم التي يمكنني الذهاب إليها، والاسترخاء، وأكل وجبة رائعة. في دبلن، أميل إلى معرفة عديد من موظفي الانتظار، والطهاة، ومالكي ومديري المطاعم، بالنظر إلى خط العمل الذي أعمل فيه، وفي كثير من الأحيان، يعني هذا عادةً أنهم سيقدّمون لي أكواب «شمبانيا»، أو عينات إضافية، أو حتى في بعض الأحيان أطباقًا مجانية. يجعلني هذا أشعر بعدم الارتياح حقًا، وغالبًا ما أشعر بقلق من أن يعتقدوا أنني أظن أنني أستحق هذا النوع من المعاملة.

الشيء الآخر الذي يفعله هذا هو أنه يمنعني من الشكوى إذا لم أكن سعيدًا بوجبتني. إذا أعطاك شخص ما طبقًا أو كأس نبيذ مجانيًا، ثم وصل الطبق الرئيسي الخاص بك مفرط النضج، فإنك تشعر بالفزع حيال الشكوى. أعرف هذا لأنه حدث لي، وظللت صامتًا، واكلته. إذا كنتُ أزرور محلك، فذلك لأنني أرغب في دعم نشاطك التجاري، وليس الأخذ منه، ولذلك، يُرجى جعلني أدفع.

يزداد الوضع سوءًا بشكل لا يطاق كلما زرت مقهى. عادةً ما يحدث شيء مثل هذا:

● أنضم إلى الطابور، لكن أحد أعضاء فريق العمل يلاحظ وجودي وإمّا أن يطلب مني الحضور إلى

المقدمة أو يتخلى عن موقعه ليأتي إليّ.

● يكرهني الأشخاص الآخرون الموجودون في الطابور الآن.

● لا يرفض مقدم الخدمة قبول أي أموال مني فحسب، بل يرفض، أيضًا، السماح لي بطلب ما أريد،

على سبيل المثال «إسبريسو» برازيلي حلو بالشوكولاتة.

- يطلب مني الجلوس ويقول إنه سيحضر لي كل شيء.
- الزبائن الجالسون في مقهى «لا توجد خدمة مائدة» به يكرهونني الآن.
- تفرق بطني على أمل أن يحضروا لي بعض الطعام، وهذا جزء من سبب وجودي هنا.
- أنتظر وقتاً طويلاً أثناء قيامهم بتنظيف المُعدّات كافة وإجراء عدد من المحاولات لإعداد مشروبي.
- يصلون من دون طعام.
- كما أنهم يجلبون إليّ قهوة كينية مصفاة ذات حموضة عالية، فاكهية وخالية من الشوكولاتة.
- طعم القهوة سيئ ولا أشكو لأنني لم أدفع.
- أحاول مرة أخرى أن أدفع، لكنني أعاد إلى طاولتي، وتقدّم لي بعض عينات قهوة الضيف. أشعر بأنني مضطر لشربها والتعليق عليها بطريقة إيجابية. لكنها، أيضاً، فظيعة.
- مزيد من العينات.
- في محاولة أخيرة لكي لا أبدو رخيصاً، أرمي مبلغاً من المال في جرة البقشيش يتجاوز بكثير ما كنت أتوي إنفاقه لأنه ليس لديّ أي فكة.
- أغادر، مفرطاً في تناول «الكافيين»، جائعاً وخلفي مقهى مليء بالزبائن الساخطين الذين ما زالوا ينتظرون مشروباتهم.
- يتنفس صنّاع القهوة الصعداء لأن العميل الذي يحتاج إلى عناية خاصة قد غادر.

الجانب السلبي الوحيد لزيارة الأصدقاء والعائلة لمقهاك هو أنه من الصعب رسم خط فاصل بين الوقت الشخصي ووقت العمل، وهي مشكلة كنت دائماً أجد صعوبة في التعامل معها. يربط الناس المقاهي بالخروج، الدردشة والاستمتاع، ولذلك، عندما يرونك هناك يتوقعون منك أن تفعل الشيء نفسه.

المشكلة أنك في العمل وهناك دائماً آلاف الأشياء التي عليك إنجازها. حتى عندما يكون الجو هادئاً، فأنت بحاجة إلى الاستعداد للجو عندما يكون مشغولاً، لكن من الصعب جداً على أصدقائك وعائلتك فهم ذلك.

إذا وضعتها في سياق مختلف، فمن السهل رؤية المشكلة. لديّ صديق يعمل في مؤسسة مالية في المدينة، وغالباً ما كان يزورني في العمل في استراحة الغداء الخاصة به. كان يشترى قهوة، ثم يقترّب من الآلة، ويبدأ في الدردشة معي، وعلى الرغم من أنني كنت سعيداً برويته، كان لديّ دائماً الكثير لأفعله في أوقات زيارته المكان.

كان من الصعب حقاً التحدث إليه عن الأمر، لكنني طرحت سؤالاً عما سيفعله إذا جئت إلى مكتبه وبدأت في الدردشة معه حول كرة القدم أثناء عمله؟ ماذا سيفعل إذا جلست هناك في انتظار لفت انتباهه لمدة نصف ساعة بينما يتحدث إلى عميل؟

المقاهي عبارة عن بيئات اجتماعية يسهل فيها على الأشخاص الذين تعرفهم نسيان أنك في العمل، وأن الوقت، ربما، ليس مناسباً للتحدث. إنه موضوع من الصعب للغاية التفرّق إليه، لكنني أوصي بإزالة المشكلة في مهدها، في وقت مبكر، لتجنب بعض المحادثات المخرجة في وقت لاحق.

الشيء الذي يحدث دائماً هو أنني أجد نفسي أتحدث عن هدية عيد ميلاد، أو رحلة بعيداً، أو أي مسألة أخرى مع صديق أو فرد من الأسرة على الهاتف ويقول: «فكر في الأمر وسوف أזור المحل للدردشة».

هذه هي النقطة التي تبدأ عندها المشكلة، لأنه في ذهنه نظم الوضع للذهاب لتناول القهوة معي، لكن المشكلة هي أنني سأعمل أثناء حدوث ذلك. عندما أشير إلى هذا في حديثي مع الناس، أحاول دائماً توخي الحذر قدر الإمكان لأنك، بالطبع، لا تريد أن تبدو جاحداً لعاداتهم أو رفضاً لصداقتهم.

أفضل إجابة عن هذا أن تقول: «حسنًا، لماذا لا نلتقي في «مقهى محلي آخر» حتى أتحدث بشكل مناسب، فمن الصعب دائماً الدردشة أثناء عملي، ولا يمكنني ضمان عدم كوني مشغولاً جداً». يساعدهم هذا على فهم المشكلة، ويمكنك فرصة لمناقشتها عندما تقابلهم خارج الموقع بطريقة غير إلحاحية.

ومع ذلك، فإن لا يمكنك مخرجاً من أولئك الذين يحضرون من دون سابق إنذار، لكن، في الوقت نفسه، عليك أن تضع في اعتراك أن الأمر يعمل في كلا الاتجاهين، وأحياناً تصبح أنت المشكلة. سيأتي أصدقائك وعائلتك إلى مقهاك للاسترخاء، والراحة والابتعاد عن العمل لمدة، ولذلك، عليك أن تضع ذلك في اعتراك. وجدت نفسي غالباً على طاولة أتحدث مع شخص ما عندما بدا لي ببطء أنه جاء هنا من أجل بعض السلام والهدوء، وهو ما أنكره عليه فعلياً قيامي بذلك.

عندما تدير مقهى، عليك أن تصبح سيد الغمز. إنها لفظة تقول: «مرحبًا، كيف حالك؟ أنا منشغل الآن. من الجيد رؤيتك. أخبرني إذا كنت بحاجة إلى أي شيء؟»، كل ذلك في حركة واحدة سهلة. تتعلمها بمرور الوقت.

أخيرًا، الوقت الأخير، وربما الأهم، لوضع الأصدقاء والعائلة في الحسبان، هو عندما تحتاج إلى مساعدة مهنية في مجالات أخرى. عندما يبدأ شخص ما أعرفه نشاطًا تجاريًا، أسمع دائمًا كيف يوفر المال لأن والدته / صديقه / حبيبته / رفيقه في السكن / الخ، سباك / مهندس معماري / مصمم جرافيك / نجار / الخ.

كن حذرًا جدًا في هذه القرارات، لأنها تنتهي أحيانًا بكثير من المتاعب. إذا عرض صديق أو أحد أفراد الأسرة المساعدة، فعليك أن تسأل نفسك بعض الأسئلة:

## ● إذا لم أكن أعرفه، فهل كنت سأوظفه لأداء المهمة؟

## ● إذا كان يقدم لي معروفًا، فهل لي أن أتوقع مستوى عاليًا من العمل؟

## ● هل يمكنني تحمل دفع أجره المعتاد؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل يجب أن أفعل؟

## ● إذا كان العمل لا يرقى إلى المستوى القياسي، فهل سأتمكن من معالجة هذه المشكلة معه من دون

## التأثير على علاقتنا الشخصية؟

ستكون هناك، بالطبع، أوقات تحتاج فيها إلى مساعدة العائلة والأصدقاء، لكن عليك أن تكون حريصًا على أن تدخل كل ترتيب بعينين مفتوحتين. تعلمت هذا بالطريقة الصعبة مع والدي الذي ساعدني دائمًا في نشاطي التجاري. يتمتع بخبرة تزيد على 40 عامًا في صناعة البناء، مهندسًا، ومديرًا، ومدير مشروع. نتيجة لذلك، في كل مرة كان لدينا فيها مشروع جديد قيد التنفيذ، كان مصدرًا لا يقدر بثمن للاتصالات، والمشورة، والخبرة، والتعليقات. لست متأكدًا من أنني كنت سأصل إلى مكاني اليوم من دون مساعدته ونصائحه، وعلى الرغم من أن عبارة «أنت تعرف ما يجب عليك فعله...» ستظل تطاردني إلى الأبد، فقد ظل التدفق المستمر للأفكار، والتشجيع، والنقد لا يقدر بثمن، بالنسبة إليّ.

أحيانًا تسوء الأمور، ومن الصعب التعامل مع هذا في بعض الأحيان. أحد المقاولين الذين أوصلني بهم، وكان قد تعامل معه لمدة أربعين عامًا، جاء لإنجاز بعض الأعمال في مقهىنا. أخبرنا أن المهمة لن تكون متعبة وأنه سوف يجعلنا ندفع سعر التكلفة فقط لأنه صديق لوالدي.

لسوء الحظ، تبين أن العمل الذي أداه سيئ للغاية، وعندما اتصلت به لمعرفة ما إذا كان بإمكانه إصلاحه، أخبرني أنه «فعل ذلك كخدمة فقط». كنت الآن مصدر إحباط بالنسبة إليه، لأنه لم يشعر بأنه مضطر إلى إعادة العمل، لأنه لم يكسب أي أموال منه، وكان الآن سيكلفه مالا لإصلاحه.

وضعتني هذا في موقف صعب، لأنني لم أرغب في تهديد علاقة والدي به بسبب الوظيفة التي أداها، لكن، في الوقت نفسه، كنت بحاجة إلى أن يُعاد العمل. انتهى به الأمر بالتحدث إلى والدي عبر الهاتف حول مدى امتناني «للخدمة» التي قدمها لي، والتي تسببت بدورها في حدوث خلاف بيني وبين والدي.

في النهاية، اضطررت إلى توظيف طرف ثالث ليأتي ويفك عمله ويعيد إنجازَه، ولذلك، انتهى الأمر إلى تكلفتني أكثر من ضعف السعر. كان درسًا مكلفًا وأنا حريص جدًا على نقله إلى أي شخص يبدأ نشاطًا تجاريًا.

عندما أتحدث إلى أشخاص يبدأون أنشطتهم التجارية، أحاول دائمًا أن أتصحهم بأن الخيارات الأكثر وضوحًا ليست دائمًا الأفضل. يمكنك بسهولة أن تكتشف من خلال أصدقائك أنك جمعت مجموعة كبيرة من المقاولين من شبكاتهم الاجتماعية والعائلية، لكن تأكد من أنك توظفهم للأسباب الصحيحة.

في الأيام الأولى، كان عليّ الاعتماد على كثير من أفراد العائلة والأصدقاء. أنا ممتن جدًا لمساعدتهم، بالطبع، لكن عندما وصلت إلى نقطة كان العمل يسير فيها على ما يرام، أدركت أنني في بعض الحالات كنت أستنزفهم للحصول على المساعدة أكثر قليلًا مما ينبغي.

أنشأنا، مؤخرًا، محلًا جديدًا وطلبت من والدي إرسال فاتورة لي مقابل خدماته ونصائحه. شعرت بغرابة الوضع بعض الشيء، بالنسبة إلى كلينا، لكن بمجرد دفع الفاتورة، شعرت أن هذا هو الشيء الصحيح. ساعد كثيرًا، وقد تجاوز الوضع الآن المرحلة التي يجب أن أتوقع فيها تلك المساعدة مجانًا.

أتحدث من عائلة كبيرة نسبيًا، وقد عملت، على مر الأعوام، في عدد قليل من الأنشطة التجارية العائلية التي علمتني بعض الدروس التي لن أنساها أبدًا. غالبًا ما تكون المشاريع العائلية مشحونة سياسيًا أكثر من المشاريع الأخرى، وعندما تجمع بين الحياة العائلية وحياة العمل يمكن أن تصبح الأمور متقلبة للغاية بسرعة كبيرة.

اتخذت قرارًا مبكرًا بعدم تعيين أفراد من العائلة أو أصدقاء، لأنك تخاطر ليس فقط بعلاقة العمل، ولكن، أيضًا، بالعلاقة الشخصية. كما أن الأمر غير عادل إلى حد ما بالنسبة إلى عضو العائلة هذا، لأنه في عمل ما قد يجد صعوبة أكبر في أن يُقبل بشكل صحيح من قبل زملائه في العمل. أحب أن أعتقد أنني أتواصل بشكل جيد مع الأشخاص الذين يعملون لدي، لكن، في الوقت نفسه، ليس لدي أي أو هام بأنهم جميعًا بحاجة إلى الجلوس والحديث بالسوء عني من وقت إلى آخر.

إن السخرية من رئيس العمل هي حق كل عامل. المرة الغربية التي ضيقت فيها شخصًا بفعل ذلك، لم أحدث جلبة حيال ذلك، لأنني أتذكر كيف فعلت ذلك بنفسني في الماضي. يمكن أن يكون الأمر علاجياً أو مريحاً للأعصاب تمامًا، وعادةً ما يدرك الجميع أنهم يفضلون فحسب، وأن هذا قليل من المرح غير المؤذي.

إنها، أيضًا، فرصة للأشخاص للترابط من خلال الاتحاد ضد «عدو مشترك»، لكن عندما تعين أحد أفراد العائلة، فإنك تحرمه من فرصة التواصل مع زملائه في العمل. سيُنظر إليه دائمًا على أنه من الخارج، وكلما حصل على ترقية، أو زيادة، أو أي نوع من المكافأة، سوف يتساءل الناس عن دوافعك ويشعرون بالضيق.

يمكنني التفكير في كثير من الحالات التي تؤدي فيها الأنشطة التجارية العائلية، أو المشاريع التي توظف الأصدقاء والعائلة، أداءً جيدًا للغاية، لكنني رأيت، أيضًا، كثيرًا من الحالات التي لا تتجح فيها. رأيت إخوة، وأخوات، وأزواجًا، وزوجات يتخاصمون جميعًا بشكل لا رجعة فيه، وهذا لا يستحق أبدًا نجاح أي مشروع. من المستحيل بدء نشاط تجاري من دون مساعدة العائلة أو الأصدقاء، لكن تأكد من إدارة هذه العلاقات بعناية كما تدير نشاطك التجاري.

## وسائل التواصل الاجتماعي

عندما افتتحنا نشاطنا التجاري، كان موقع «تويتر» يعمل منذ نحو ثلاثة أعوام، لكنه لم يكن مترسِّخًا إلا بين مجموعة صغيرة في أيرلندا. كان المحل الذي افتتحناه موجَّهاً لمجتمع القهوة واسع الإطلاع الموجود على الإنترنت، الذي عرفه من منتديات القهوة، ولحسن الحظ، كانت هناك شريحة كبيرة من المجتمع منغمسة في تلك المنتديات، ولديها، أيضاً، حسابات على «تويتر». كان طريقة فورية وسهلة للتحدث معهم، وكان في الأساس استراتيجيتي التسويقية كلها.

مع نمو «تويتر»، زادت قاعدة المتابعين لدينا، والذين انضموا إلى الموقع سرعان ما عثروا علينا، لأننا، في ذلك الوقت، كنا من بين القلائل في المدينة الذين يستخدمون «تويتر». إن القول بأن «تويتر» كان له دور هائل في نجاحنا ليس مبالغة بأي حال من الأحوال. شعرت أحياناً أنني أدير نشاطاً تجارياً على «تويتر».

أحد الأمثلة التي توضح هذا أكثر من أي شيء آخر كان في بداية شتاء ٢٠١٠، عندما نقلنا المقهى من بهو «تويستيد بيير» إلى البار الموجود في الخلف. كان الغرض من ذلك خلق مساحة أكبر حتى نتكمن من استيعاب مزيد من الأشخاص، وكسب مزيد من المال، لكن، للأسف، كان لذلك تأثير سلبي.

المقهى الصغير المريح الموجود في البهو تحول، فجأة، إلى مساحة مظلمة وفارغة إلى حد كبير، مع آلة لصنع القهوة في الزاوية. من دون وجود ضوء النهار، ووجود رائحة قوية من اللبلة السابقة في الملهى، سرعان ما أصبح المقهى مكاناً غريباً، وبدأت الروح المعنوية تتراجع بسرعة تراجع قاعدة العملاء. في الحقيقة، بدأت أشعر أن الوقت حان لحزم الأشياء والرحيل.

في هذا الوقت تحديداً، تلقيت رسالة مباشرة على «تويتر» من رجل يدعى شون بونر كنت قد تحدثت معه لوقت وجيز فقط عبر صديق مشترك، من دون أن أعرف حقاً ما الذي يفعله. اليوم، أعرف أنه رجل مشهور بين التقنيين لكونه مشهوراً بينهم، وما زلت لا أعرف الكثير عنه.

جاء شون إلى دبلن لمدة ٢٤ ساعة لمشاهدة معرض للتصوير الفوتوغرافي لجلين إي فريدمان، وأقام في فندق رث قريب، حتى يكون على مقربة مما قيل له إنه «الإسبريسو» اللائق الوحيد في دبلن. جاء إلى المقهى، وشرينا القهوة معاً، ثم غادر. واعتقدت أن هذه نهاية الأمر.

في اليوم التالي، ظهرت مقالة كتبها شون على موقع «بوينج بوينج» بعنوان: «ملاحظات الطريق: ٢٤ ساعة في دبلن مع المصور جلين إي فريدمان وصانع القهوة البطل كولن هارمن»، وتغيّر نشاطي التجاري بين عشية وضحاها.

من العدم، بدأ الناس في الظهور، وكان معظمهم من التقنيين الأمريكيين المقيمين في دبلن، وسرعان ما بدأوا في إحضار أصدقائهم. سمعت شبكة شون المباشرة والشبكة الأكبر من حولها عن محلي بطريقة تثبت صحة ما فعلناه بشكل أفضل من أي حملة إعلانية على الإطلاق. انتقلنا من صنع ٥٠ مشروباً في اليوم إلى صنع ١٥٠ و ٢٠٠ وحتى ٣٠٠ في اليوم، وقد نشأ كل ذلك من خلال محادثة بسيطة على «تويتر» ربطتني بشخص موثوق به.

الثقة هي الشيء الأساسي الذي يؤخذ من هذه القصة. إذا كنت تتابع شخصاً ما على أي من المنصات المختلفة، فعادةً ما يكون ذلك بسبب ثقتك في جودة الخدمة أو المنتج الذي يقدمه. إذا صادقت عليه على وسائل التواصل الاجتماعي، فإن الأشخاص الذين يتابعونك، والأشخاص الذين يتقنون بك، سيخاطرون بالثقة في هذا النشاط التجاري، أيضاً. هذا هو جوهر وسائل التواصل الاجتماعي، وهي مبنية على الثقة بنسبة ١٠٠٪.

الشيء المهم هو عدم إساءة استخدام هذه الثقة، وهذا هو الموضع الذي يسقط فيه عديد من الأنشطة التجارية. بمجرد أن تبدأ في تقديم ادعاءات خاطئة، أو إرسال رسائل غير مرغوب فيها بمعلومات غير مفيدة، أو إطلاق عمليات إعلانية عدوانية، فإن هذه الثقة تنكسر ويختل عنك بسرعة.

عندما يختار شخص ما متابعتك، فكن وثقاً من معرفة أنك اكتسبت احترامه بالفعل، ولذلك، من الرائع المضي قدماً وتقديم ما تفعله كما هو. استمتع قليلاً بالأمر، وتفاعل مع العملاء (والقليل الغريب من الشفاوة دائماً ما يكون لطيفاً، أيضاً)، لكن لا تكن شديد الإلحاح والإسبادة للعملاء كلهم في التراجع.

يجب أن تكون نيرة حساباتك على وسائل التواصل الاجتماعي مرحة، صادقة ومتواضعة، وعندما تجلس وتقرأ ما كتبت، يجب أن يبدو وكأنه شيء يمكن أن نقوله. هذه نصيحة بسيطة، لكنها نصيحة مهمة.

هناك قواعد أساسية يجب أن نلتزم بها معظم الأنشطة التجارية:

### ● حافظ على الأشياء إيجابية.

### ● حاول عدم الانخراط في مجادلات، واطلب من الأشخاص الذين لديهم شكوى أن يأتوا لزيارة

### المكان أو يرسلوا بريداً إلكترونيًا.

### ● كن متاحاً للجميع ومحترماً.

### ● ضع موقع «الويب» الخاص بك، وعنوان المقهى، وساعات العمل في سيرة الحساب الذاتية.

من الأهمية بمكان عدم نشر تغريدات فارغة أو طائشة مثل: «لدينا أفضل كعك في المدينة!» أو «الليس الطقس رائعاً!». لن يهتم أو يلاحظ أحد. كثيراً ما أسأل نفسي: «هل يمكنني إرسال هذا إلى صديق؟» عندما أگرد شيئاً ما. هل يبدو الكلام مملاً؟ أصبحت لغة وسائل التواصل الاجتماعي غير مقنعة بشكل متزايد، على مر الأعوام، وللأسف، كثير من الأنشطة التجارية يتخذها قاعدة.

يظهر هذا بوضوح شديد في الـ «الوب» في عالم وسائل التواصل الاجتماعي. إذا كان لديك حدث أو حملة قيد التشغيل، فلديك، بالطبع، الوب الذي يعكس ذلك، وبعد ذلك، في كثير من الأحيان، يمكنك الحصول على بعض الاحتكاك الحقيقي منه. تظهر المشكلة عندما يعتقد الناس أن الحملة هي الوب، وهناك فارق دقيق، ولكن حاسم، بينهما.

مؤخرًا، أطلقت إحدى الفرق الرياضية التي أتابعها وسماً مشابهًا لـ «فريق» - واحد - معًا (لست محددًا هنا لأنه قد يقتلني أن أقاضي من إحدى الفرق الرياضية المفضلة لدي). المشكلة هنا هي أن الوسم هو الحملة، ولا يوجد شيء آخر. هذا كل ما في الأمر ولا يابيه أحد. إذا أرسلت هذا الوسم إلى زملائك فسوف يسخرون منك.

نقرت على الوسم الموجود في حساب «تويتز» الخاص بهم (الذي ألغيت متابعته منذ ذلك الحين) ووجدت أن أحدًا لم يستخدمه، باستثناء بعض الردود الساخرة من معارضين، والتي على الأرجح من غير اللائق نقلها هنا. من المحتمل أن الوسم كان من بنات أفكار شخص ربما لم يسبق له أن شاهد مباراة في حياته، ولم يستطع التفكير في أي وسيلة أفضل للتفاعل فعليًا مع معجبي الفريق، أو ربما لم يسأل نفسه حتى ماذا أراد من هذا الوسم في المقام الأول.

ما يبرزه هذا، أيضًا، أن حسابات وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بنشاط تجاري ما تحتاج إلى أن تعكس النشاط التجاري نفسه - وعملاءه - أو تبدأ فعلًا في الانهيار. تتمتع الأنشطة التجارية الصغيرة بميزة كبيرة على الأنشطة التجارية الكبيرة، لأن لديك فرصة هائلة لتظهر لجمهورك أن هناك شخصيات حقيقية وراء هذا النشاط التجاري. يؤدي ذلك إلى إشراك عملائك أكثر مما يفعله أي وسم على الإطلاق.

أفضل أن أتابع مقهى يغرّد «يا للروعة، كان ذلك صعبًا»، بدلًا من آخر يغرّد «غداً، لدينا ٥٠ سنًا خصمًا على أنواع الكعك كافة». أريد أن أرى أن الأنشطة التجارية التي تدعمها كيانات حيّة تنتفس، وكذلك يريد أن يشعر معظم الناس. يتطلع كثير من الأنشطة التجارية إلى شركة علاقات عامة لإدارة حساباتها على وسائل التواصل الاجتماعي، لكن قياس نجاحك بعدد المتابعين قياس أعور. لم نستخدم قط أي شركة علاقات عامة، ولدينا متابعون منخرطون بالفعل يبلغ عددهم ١٥.٠٠٠ متابع على «تويتز»، و٢٠.٠٠٠ متابع على «إنستجرام»، أكثر بكثير من شركات العلاقات العامة التي عرضت القدم ومساعدتنا.

اعتدنا أن نسمح لموظفينا كافة بالنشر على وسائل التواصل الاجتماعي، لكن الأمر أصبح فوضويًا بعض الشيء مع نمونا، ولذلك، لدينا هذه الأيام مجموعة على تطبيق «واتساب» يمكن لأي شخص فيها أن ينشر صورة. إذا رأى أي من الموظفين الذين لديهم إمكانية الوصول إلى وسائل التواصل الاجتماعي صورة تعجبهم هناك، يمكنهم تحميلها، وبهذه الطريقة نشعر جميعًا بالمشاركة. لا تتسوّق نعمة حسابات وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بنا، أو تعدّل، أو تصمّم إلى حد كبير، لكن، بالنسبة إليّ، هذه إحدى نقاط قوتها.

غالبًا ما يتواصل معي مصورون ومسوّقون يرغبون في «إصلاح» محتوانا على «إنستجرام»، لأنه غير متسوّق، ومتفاوت في الجودة، ومن الواضح أنه غير متسوّق. غالبًا ما يُصابون بالصدمة عندما يكتشفون أن الأمر بهذه الطريقة عن قصد حتى يحصل الأشخاص على نظرة ثاقبة منخرطة على نشاط تجاري يديره أشخاص حقيقيون. إن حسابنا على «إنستجرام» نابض بالحياة، شقي، ممتع، وهو شيء نفتخر به للغاية، وعدد متابعينا يعكس ذلك. أفهم أن بعض الناس يفضلون مقارنة أكثر تفصيلًا، لكن، بالنسبة إليّ، هذا ممل ويفتقر إلى أي صفات فريدة من نوعها تجعلني أربح في الانخراط.

أعلم أن مزيدًا من الحسابات ينشر محتوى منمّقًا، حيث ثمة إطار مرئي صارم للعديد من المقاهي، لكنني شعرت دائمًا أن هذا المحتوى يبدو رتيبًا، وأحيانًا طنانًا، وهو أمر بعيد عما نحاول نقله كنشاط تجاري. لطالما حاول عملنا أن يكون متناهيًا للجميع وليس حصرًا، وتشكل جمالية وسائل التواصل الاجتماعي جزءًا كبيرًا من ذلك.

عُفّمت وسائل التواصل الاجتماعي، في كثير من الأوساط، وصارت تقتصر الآن إلى الجانب الاجتماعي الذي جعلها رائعة في البداية. بكل الوسائل، كن حذرًا بشأن المحتوى الذي تشرحه هناك، لكن لا تخاطر بتقديم نفسك كيانًا لا وجه له، ولا يقوده أشخاص حقيقيون، وليس لديه ما يقوله.



#### كلنا حثالة تسويق

إن الادعاء الوارد من نظرائي الذين يديرون أنشطة تجارية مختلفة، بغض النظر عن نوعها، بأنهم «لا يقومون بالتسويق» هو ادعاء سمعته مرات عديدة. أشعر أنه من المهم التأسيس مبكرًا على ذلك، نعم، الجميع مسوق.

يتمتع المسوقون بسمعة سيئة، وربما إذا أخبرت الناس أنني صائد دلافين، بدلًا من أن أخبرهم أنني أحب التسويق، سأحصل على رد فعل أفضل.

يعتقد معظم الناس أن التسويق هو خداع الناس لشراء منتج أو خدمتك، نعم، يحاول كثير من الأنشطة التجارية فعل ذلك، لكن، بالنسبة إليّ، يدور التسويق حول العثور على الأشخاص الذين قد يحبون شراء ما تبيعه، أو، وذلك هو الأهم، مساعدتهم في العثور عليك.

فكر في الأمر بهذه الطريقة: يوجد الآن منتج في السوق ستحبه تمامًا، وستكون أكثر من سعيد للتخلي عن أموالك المكتسبة بصعوبة لوضع يدك عليه. يمكنك، بعد ذلك، عرض هذا المنتج على أصدقائك المتشابهين معك في التفكير وسيحذو هؤلاء حذوك، أيضًا، ويشتررون المنتج حتى يكونوا، أيضًا، سعداء وراضين مثلك.

في هذه اللحظة بالذات، يوجد هذا المنتج، ولا تعرف شيئًا عنه، وسيتوقف عن الوجود في السوق قبل أن تعرف أنت أو الأصدقاء عنه، وهذا بسبب التسويق السيئ. الأمر مخيف إلى حد ما، أليس كذلك؟

من المهم لأصحاب الأنشطة التجارية أن يفهموا أن التسويق يتعلق بمساعدة الناس على ملاحظة وجودك، وتكوين رأي حول ما تفعله. إن هويتك في أذهانهم هي أساسًا «علامتك التجارية»، لكن، بالنسبة إلى عديد من أصحاب الأنشطة التجارية المستقلين، هذه كلمات لن يفكروا في استخدامها أبدًا عند الإشارة إلى أنشطتهم التجارية.

تحوّلت فكرة التسويق أو العلامة التجارية إلى مسعى مثير للاشمئزاز تقريبًا، لكن لا يلزم أن تكون على هذا النحو. المفارقة النهائية هي أن التسويق نفسه بحاجة إلى إعادة تسويق بشكل جديد، وأن أمامه كثيرًا من العمل الذي يتعين إنجازه قبل أن يُعيد إقناع الناس بأنه نشاط حيوي لأي صاحب نشاط تجاري.

يمكن أن يكون التسويق ممتعًا، وفي رأيي، يجب أن يكون ممتعًا. يمنحك فرصة لإنشاء هوية لما تفعله وتقديم عملك في أفضل حالاته. تُعد متابعة هذا الوعد أمرًا آخر تناولته في مواضع أخرى من هذا الكتاب.

هناك عديد من أنواع التسويق المختلفة، والمفتاح هو اختيار الأنواع المناسبة والجذابة لك. وسائل التواصل الاجتماعي هي ما يختاره الجميع هذه الأيام، لكن الخطاب الشائع الذي يجب أن تكون عليه على وسائل التواصل الاجتماعي مثير للسخرية. إذا كنت لا تشعر بالراحة عند فعل ذلك، أو لا تريد فعله، فلا تفعله.

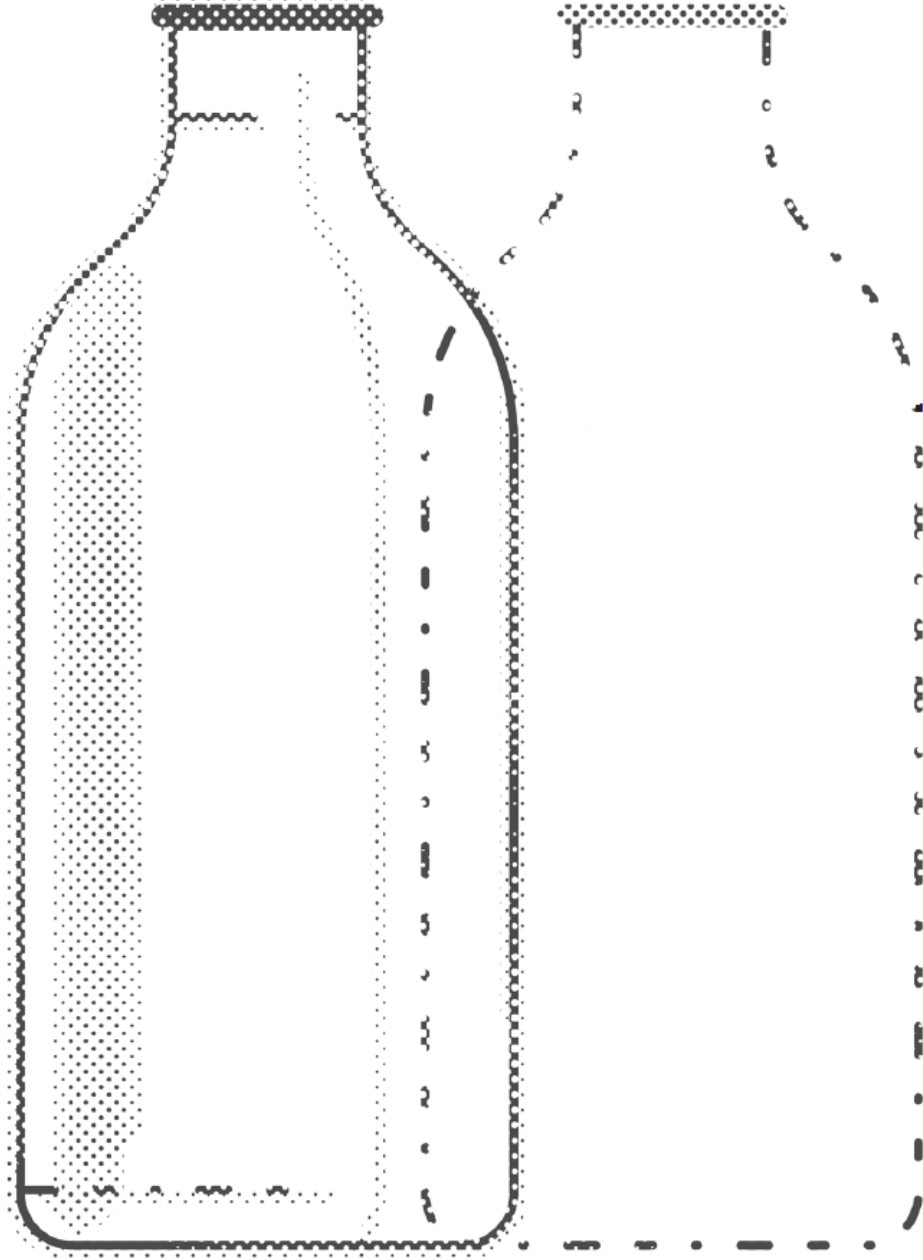
ربما تفضّل كتابة مدوّنة، أو نشر صور على «إنستجرام» فحسب، أو ربما حتى نشر إعلان إذاعي له نغمة جذابة. الشيء المهم هو أنه يعكس من أنت كشخص تجاري.

يُخطئ معظم الناس في فهم ماهية التسويق ويخلطون بينه وبين الإعلان. لا يزال الإعلان شكلاً قوياً للغاية من أشكال التسويق، لكنه، للأسف، ليس طريقة مناسبة لكل نشاط تجاري.

لا يزال الإعلان التلفزيوني أكثر أشكال التسويق تأثيراً، وعلى الرغم من صعود الإنترنت، فإنه لا يزال صناعة تقدر بمليارات الدولارات. الجانب السلبي الوحيد هو أنك بحاجة إلى إنفاق مبالغ طائلة حتى يلاحظ الناس وجودك، وبالنسبة إلى معظم الناس، فهذا غير قابل للتحقيق أو غير مناسب للأنشطة التجارية التي يديرونها.

واحدة من الحملات المفضلة لديّ، في الأعوام الأخيرة، هي حملة شركة «فولفو» التي كان بطلها جان-كلود فان دام (ابحث عنها إذا لم تكن قد شاهدتها)، لكن يمكنني أن أؤكد أنها تكلف أكثر من كل إيرادات نشاطي التجاري في عام.

عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة، لا توجد دائماً ميزانية، ولذلك، تحتاج إلى تسويق ما تفعله في حدود إمكانياتك. يحتاج كل نشاط تجاري إلى تسويق نفسه حتى يتمكن من جذب العملاء الذين يريدونهم، ويصل إليهم، ويبقى في طبيعته عقول عملائه عندما يقررون اختيار المكان الذي يريدون الذهاب إليه لتناول القهوة.



في الأيام الأولى من بدء عمل «ثري إف إي»، كنت مفلسًا تمامًا، وكان لكل بنس قيمته. من أكثر الأشياء المحيطة التي كانت تحدث في ذلك الوقت السرقة اليومية لزجاجة حليب من الطليبة التي كانت تصلني. لم يمثل ذلك مبلغًا هائلًا من المال. لكن الأمر بدأ يزعجني حقًا وارتفعت تكلفة الأمر بمرور الوقت.

كان المحل يقع بالقرب من بعض النوادي الليلية ونوادي ما بعد ساعات الدوام، ولذلك، كان كثيرون يتجولون مع ميلٍ لسرقة زجاجات حليب.

ما أدى إلى تفاقم المشكلة أنني كنت أقدم نحو ١٠٠ مشروب يوميًا فقط، في ذلك الوقت، وعادةً ما تكفي زجاجة واحدة من الحليب ٢٠ مشروبًا، مما يسمح بالانتشار المعتاد لأكواب «الكابتشينو»، «اللاتيه»، «الإسبريسو»، «الأمريكانو» وما إلى ذلك.

كانت نتيجة ذلك أن الحليب كان ينفد مني دائمًا في الساعة الأخيرة، وكان عليّ في العادة الإسراع للحصول على مزيد منه، أو إرسال عميل مفيد للحصول على بعض منه مقابل قهوة مجانية.

قد يسأل الناس لماذا لم أقم فقط بزيادة الطلبية، لكن وضعي كان محدودًا إلى درجة أن التخزين لم يكن خيارًا قابلاً للتطبيق، وعلى أي حال، يمكنني فقط طلب زجاجات على دفعات من ست زجاجات. القول بأن هذا الموقف كان مزعجًا يقلل من فداحته.

كان الحل الأول لهذه المشكلة هو أن طلبت من بائع الحليب أن يسلمه لاحقًا حتى يردع ضوء النهار الجاني. بدا أنه كان يأتي بين الخامسة والنصف صباحًا والسادسة صباحًا، ولذلك، فإن تأخير موعد التوصيل قد يردعه عن السرقة.

كان بائع الحليب منزعًا جدًا نيايةً عني إلى درجة أنه لم يبق فقط بتأخير وصول الطلبية، بل رتب، أيضًا، حالة مراقبة من خلال ركن السيارة على الجانب الآخر من الطريق من طلبية الحليب التي سلمها. لسوء الحظ، لم يظهر اللص مطلقًا، ولذلك، توقف البائع عن الانتظار، لكن بمجرد استئناف الخدمة العادية، بدأت الزجاجات في الاختفاء مرة أخرى. ربما كان اللص في وضع لم يكن لديه فيه المال لإطعام نفسه أو أسرته بشكل صحيح. تشير حقيقة أن الحليب كان يُسرق يوميًا إلى أنه ربما كان مهمًا جدًا بالنسبة إليه.

حاولت وضع صندوق بالخارج من أجل عمليات الإنزال، لكن سرقت ذلك، أيضًا، وسرعان ما صرت متحيرًا ومحبطًا بسبب عدم قدرتي على ردع اللص، وكذلك الحاجة المستمرة إلى طلبيات الحليب الطارئة. أعتقد، في أعماقي، أنني كنت أكثر إحباطًا لأنه لم يكن لديّ النجاح، الموارد والقوة لفعل أي شيء حيال ذلك. ربما لم يكن الحليب هو المشكلة على الإطلاق.

وصل الأمر إلى نقطة شعرت فيها بالإحباط الشديد، وأدركت أنه عليّ أن أفعل شيئًا لتغيير الموقف، ولذلك، جلست لأفكر في الأمر، وببطء، بدأت في اكتساب بعض المنظور والوضوح في ذهني.

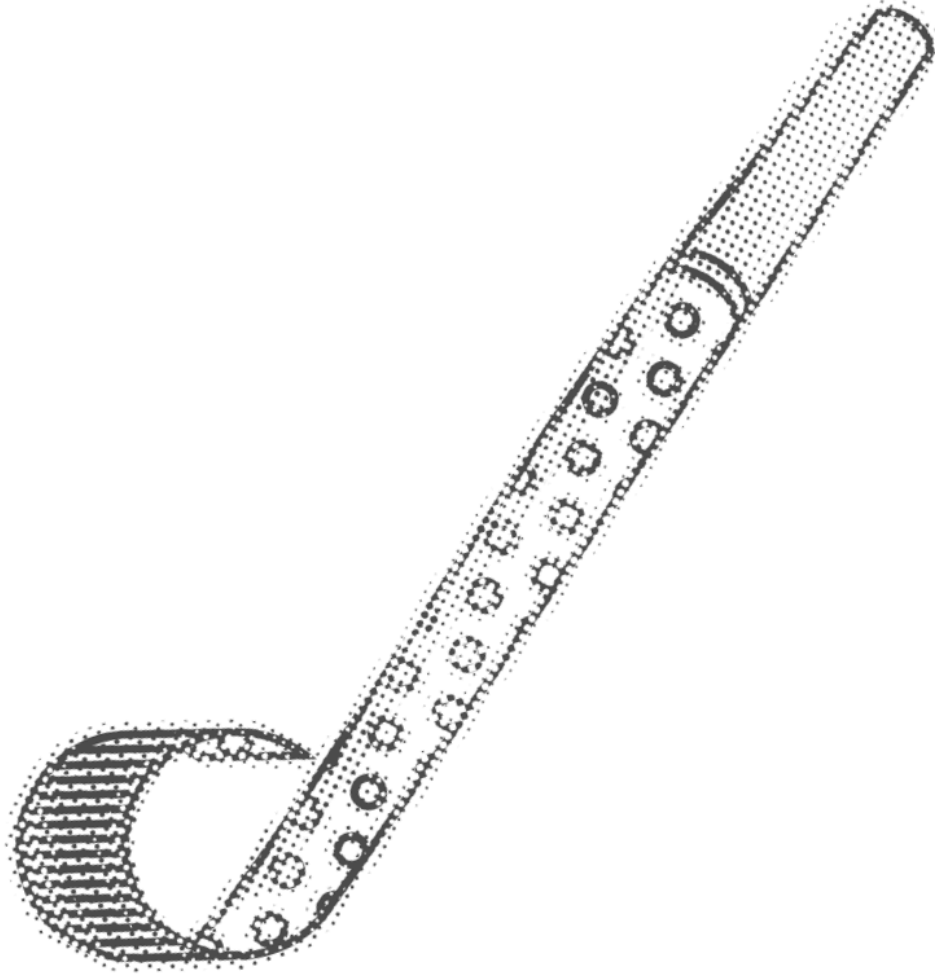
في الأساس، انطوت هذه القصة على شخصين: الرجل الذي يسرق الحليب وأنا. شعرت كأنني الضحية في كل هذا، والشخص الذي في الجانب الخاسر من الحكاية، لكن، بعد ذلك، بدأت أفكر في من يكون الشخص الآخر. لماذا يسرق الحليب؟ لماذا يستيقظ في الساعة الخامسة والنصف صباحًا لسرقته؟ ما الذي يحدث في حياته حتى يحتاج إلى فعل ذلك؟

بدأت أفكر في نوع الوضع الذي قد يكون فيه لتبرير هذا النوع من السلوك، ثم بدأت في الهدوء. أدهشني أنني ربما كنت في الواقع الشخص صاحب اليد العليا في هذه الدراما المصغرة لشخصين. عندما فكرت في الأمر حقًا، كنت أفضل أن أكون الرجل الذي يسرق منه الحليب على أن أكون الشخص الذي يسرق الحليب.

ساعتني عقلنة الأمر بهذه الطريقة على قبول موقف، في المخطط الأكبر للأشياء، لم يكن مشكلة كبيرة على الإطلاق. بقدر ما يبدو الأمر غامضًا، أصبحت ممتنًا جدًا لموقفي، ولم أفكر كثيرًا في الأمر إلا بعد نحو أربعة أشهر عندما توقف فجأة كثيرًا ما أتساءل، الآن، لماذا حدث ذلك، على الرغم من أنه ليس شيئًا ساكتشفه على الإطلاق.

في الأعوام اللاحقة، بمجرد أن امتلكتنا المبنى الخاص بنا، تمكنا فقط من إعطاء مفتاح البهو لسائق التوصيل، ما منع تكرار المشكلة، لكنني لم أنسّ الدرس الذي تعلمته من هذا. لن تكون دائمًا قادرًا على التحكم في الأشياء التي تشعر بالإحباط أو القلق بشأنها، وفي بعض الأحيان، تحتاج فقط إلى قبول الأمر كما هو عليه.

يمكن أن تكون إدارة مقهى مسعى ممتعًا بشكل لا يصدق، لكن هناك أوقاتًا يمكن أن يكون فيها ذلك، أيضًا، أمرًا صعبًا. على الرغم من ذلك، من المهم أنه عندما يحدث ذلك أن تتوقف وتقدر أنك ربما تمسك بالطرف الأفضل من العصا.



#### استمتع

هذا درس أتعلمه مرارًا وتكرارًا ويجب أن أذكر نفسي به باستمرار. كان سبب دخولي في هذا العمل أنني أردت أسلوب حياة أفضل، وأردت الاستمتاع، وأردت العمل مع فريق من الأشخاص الذين يحبون ما يفعلونه. من الواضح أنها ليست نزهة مطلقة، لكن هناك، بالطبع، كثير من المرح في إنجاز ما فعله الآن أكثر مما فعلته من قبل. من الواضح أن النجاح كان بمنزلة مكافأة، لكن حتى لو انهار كل شيء غداً، سأفتح مقهى آخر، فأنا أحب ذلك جدًا.

على الرغم من هذا، من وقت إلى آخر، تُحيطني أشياء صغيرة، ويجب أن أذكر نفسي أن كثيرًا من الناس يحبون أن يفعلوا ما فعله. أتلقى رسائل بريد إلكتروني منهم كل أسبوع. بعضهم يقرأ هذا الكتاب! كانت هناك مرحلة منذ وقت ليس ببعيد عندما كنت أتوق إلى فعل ما فعله الآن، فلماذا لا أستمتع به؟

عندما تزور مقهى، يتضح على الفور ما إذا كان الأشخاص العاملون هناك يستمتعون. في معظم الحالات، يأتي ذلك مباشرة من المالك. إنها تجربة رائعة أن تأكل أو تشرب في نشاط تجاري يحب فيه الموظفون ما يفعلونه، وأعتقد أنه يمكنك تذوق الفارق بنسبة ١٠٠٪.

على مر الأعوام، قمنا بفعاليات تذوق مياه، و«صلصة مانكي تشيز»، ولباس فاخر، و«ادفع ما تشاء»، ورسمنا رسوماً هزلية على الحائط، وكشفنا النقاب عن جدار تكريم لأبطال صناعة القهوة لدينا، وعديد من المبادرات التي لم نتخذها لكسب مزيد من المال، ولكن فقط للضحك. والنتيجة هي أن الناس يستجيبون لها بشكل إيجابي إلى درجة أنه ربما ينتهي بك الأمر إلى جني مزيد من المال!

عندما يبدأ عمك في التحرك، وتبدأ الأمور في السير بسلاسة، عليك أن تكون حريصاً جداً حتى لا تشعر بالاكتهاء وتتوقف عن الاستمتاع. إن الاحتفاظ بالاهتمام بالعمل عندما تكون الأوقات صعبة حقاً يعتمد على استمتاعك بالطبيعة الأساسية للوظيفة، ولذلك، ذكر نفسك باستيعابها، وبأنه عليك أن تجرب، وخاطر بين الحين والآخر، وتذكر أن تستمتع بها.

على مدى الأعوام التي واجهنا فيها مشكلات خطيرة، غالباً ما اتخذنا قرارات سخيفة، وقد ساعدنا هذا الشعور بالمرح على المثابرة:

● عندما كان المقهى في حاجة إلى دفعة، بدأنا قائمة أسبوعية كانت عبارة عن قائمة طعام طازج من الوجبات الكلاسيكية للطلبات الخارجية. أطلقنا عليها اسم «الجمعة السمينية»، وكان رد الفعل لا يُصدّق.

● أطلقنا على مزيج قهوة جديد (وأكثر تكلفة) اسم «حماقة» لأننا أردنا أن يتعامل الناس معه بعقل متفتح.

● عندما ركّب «مجلس إمداد الكهرباء» صندوقاً معدنياً، بحجم ٢ × ٢ متر، في فناء مقهانا، قمنا بتكليف فنان محلي بوضع رسم هزلي أو رسم تصويري بشكل شهري لتغطية قبح المنظر.

● قمنا بفعالية تذوق مياه في مقهانا لنُظهر للناس بالضبط مدى التفكير الذي قمنا به في جميع مشروباتنا. سخر الناس منا عبر الإنترنت، لكن عملاءنا اليوميين أحبوا ذلك.

● بدأنا سلسلة من المشروبات المميزة (وهي عبارة عن خليط لذيذ احتوى على القهوة) التي تتغير كل شهر، وقدمنا جائزة لصنّاع القهوة الذين توصلوا إلى الوصفة. حتى إنها كانت باسم «مرح» في القائمة.

عندما أنظر إلى الوراء في مسيرتي، وأفكر فيما حقّقناه في «ثري إف إي»، أفكر دائماً، أولاً، في الأوقات التي استمتعنا بها، والذكريات العزيزة التي يحملها الموظفون كافة من تلك الأوقات. المفارقة في كل ذلك أن تلك الأوقات غالباً ما تكون الأكثر ربخاً، أيضاً.



## القهوة كمنتج مرتفع الهامش

يعرف كل شخص داخل وخارج الصناعة أن القهوة منتج ذو هامش ربح مرتفع، وهذا يأتي مع تصوّر أنها مربحة للغاية. لسوء الحظ، فإن الحقيقة أكثر تعقيداً من ذلك بقليل.

من المرجح أن يكون الهامش الإجمالي لكوب القهوة قريباً من نطاق الـ ٧٠-٨٠٪، وهذا بحد ذاته مثير للإعجاب للغاية، ويجذب كثيراً من الاهتمام بشكل مفهوم. المشكلة هي أن هامشاً إجماليّاً بـ ٧٠٪ يمثل ٧٠٪ من منتج لا يكلف الكثير.

إذا أخذت سلعة باهظة الثمن، على سبيل المثال، كسيارة تكلفتها ٢٠.٠٠٠ يورو، فإنها تعمل عادةً وفق هامش منخفض بنسبة ١٠-٥٪. عندما تلغي الضريبة، فإن الهامش، على الرغم من صغره نسبياً بالنسبة للمئوية، يكون جذاباً للغاية من حيث الهامش النقدي الحقيقي نفسه، الذي يبلغ في هذه الحالة ١.٦٢٦.٠٢ يورو.

على النقيض من ذلك، فإن كوباً من القهوة يباع بسعر ٣.٥٠ يورو وسوف يعيد إليك هامشاً إجماليّاً قدره ٢.٢٥ يورو فقط، لكن هذا يعادل ٧٠٪ تقريباً. الحقيقة هي أنك لن تفعل الكثير بمبلغ ٢.٢٥ يورو، لكن قد تبدأ في تحقيق بعض الزخم إذا كان بإمكانك معرفة كيفية تأدية ذلك ١٠٠ أو ٢٠٠ أو ٤٠٠ أو ٦٠٠ مرة في اليوم. فجأة، يصبح لديك هامش إجمالي مرتفع وهامش نقدي تراكمي مرتفع.

الخبر السيئ هو أن تأدية ذلك ٦٠٠ مرة في اليوم يجلب معه سلسلة من التكاليف التي تحول هامش إجمالي الربح المرتفع إلى هامش صافٍ منخفض للغاية. ستحتاج إلى مزيد من الموظفين، والكهرباء، وإلى موقع أفضل، وربما أعلى ثمنًا، ومزيد من المعدات، وسرعان ما سيبدو الوضع غير جذاب للغاية مرة أخرى.

قد تبدو أكثر ميلاً للتحرك في اتجاه الهامش النقدي المرتفع عندما ترى ذلك، لكنك تحتاج إلى مراعاة المتغيرات الأخرى الموجودة هنا. قد يكون تكرار البيع بالنسبة إلى مرآب السيارات بضع سيارات فقط في الأسبوع، في أحسن الأحوال. تكلفة النشاط التجاري أعلى، ولن يأتي الموظفون بثمن بخس، وقد يصل سعر المخزون وحده إلى مئات الآلاف من اليورو قبل أن تفتح أبوابك.

لا توجد قواعد صارمة وغير قابلة للتبديل في أي صناعة، لكن الهامش النقدي، والهامش بالنسبة للمئوية، وتكرار البيع، وتكلفة ممارسة النشاط التجاري ستشكل بسرعة صورة واضحة لما تحتاج إلى تحصيله. عندما يتعلق الأمر بالقهوة، فمن المؤكد أنها يمكن أن تكون منتجاً ذا هامش ربح مرتفع. يمكنني أن أذهب إلى حد القول بأنها يجب أن تكون منتجاً مرتفع الهامش، لكن ضع في اعتبارك أن صافي الهوامش غالباً ما يكون ٥٪ في معظم المقاهي الناجحة، ويعاني عديد من المقاهي الأخرى من عجز.

الإجمالي	٣,٥٠ يورو	%١٠٩
الضرائب	٠.٢٩ يورو	%٩
الصافي	٣.٢١ يورو	%١٠٠
الغطاء	٠.٠٥ يورو	%٢
الكوب	٠.١٠ يورو	%٣
التهوة	٠.٤٠ يورو	%١٣
الحليب	٠.١٠ يورو	%٣
طاقم العمل	١.٠٠ يورو	%٣١
الخدمات والتكاليف	١.٠٠ يورو	%٣١
الإيجار	٠.٣٠ يورو	%٩
المجموع	٢.٩٥ يورو	%٩٢
صافي الربح	٠.٢٦ يورو	%٨

## فهم الهوامش

دخلت في مجال إدارة محلات القهوة لأنني أحببت القهوة، ولأنني أحببت البيئة الاجتماعية للمقاهي. كانت تلك إلى حد كبير أسبابي. كلما أثار أي شخص موضوع الهوامش، وهوامش الربح المضافة، والأرباح، أقوم عادة بإغلاق المحادثة. فكرت في هذه المصطلحات على أنها كلمات قذرة لا علاقة لها بما أردت تحقيقه.

حتى مع حصولي على درجة علمية في إدارة الأعمال، غالبًا ما فكرت في الجوانب المالية للنشاط التجاري متأخرًا، واخترت تجاهلها لوقت طويل جدًا، حتى وصلت إلى مرحلة أدركت فيها أنني لن أستمر لمدة أطول إذا لم أتعلمها.

بمجرد أن قررت أن أفهم كيف تعمل الهوامش، سرعان ما وجدت أن عددًا مدهلًا من الناس من حولي لم يفهموها تمامًا، أيضًا. في الواقع، كان معظم الناس يقفرون فقط ما يجب أن يتقاضوه مقابل منتجاتهم وخدماتهم.

يحتاج كل نشاط تجاري إلى تحصيل رسوم أكثر مما يكلفه تقديم منتج أو خدمة. من السهل نسبيًا فهم التكلفة الأولية للمنتج، لكن معرفة مقدار المبلغ الذي تحتاج إلى تحصيله للحصول على نشاط تجاري له جدواه أمر صعب للغاية.

صُمم هذا الدليل لتستهلّ به وليساعدك على فهم كيفية عمل الهوامش، لكنني أشجعك على النظر باستمرار إلى هوامش الربح الخاصة بك، والتحقق من أرقامك باستمرار لأنني، حتى بعد مرور ١٥ عامًا على وجودي في هذا المجال، أرتكب أخطاء باستمرار بخصوص هذه الأشياء.

أول ما يخطئ فيه الناس عادةً هو الفارق بين الهامش وهامش الربح المضاف، يعتقد كثير من الناس أن المصطلحين قابلان للتبادل، لكن قد يكون ارتكاب هذا خطأ مكلفًا.

الطريقة التي أشرح بها الفارق دائمًا هي الآتي:

**الهامش نسبة مئوية من سعر البيع، في حين أن هامش الربح المضاف نسبة مئوية إضافية على سعر التكلفة.**

أسهل طريقة لشرح ذلك هي باستخدام أرقام بسيطة مثل الرقم ١٠. إذا دفعت ١٠ يورو في منتج وأردت الحصول على هامش ربح مضاف بنسبة ٣٠٪ على هذا المنتج، فسوف تأخذ نسبة ٣٠٪ من ١٠ وتضيفها إلى عشرة.

$$٣٠\% \text{ من } ١٠ \text{ يورو} = ٣ \text{ يورو}$$

$$٣ \text{ يورو} + ١٠ \text{ يورو} = ١٣ \text{ يورو}$$

سعر البيع بنسبة ٣٠٪ هامش ربح مضاف هو ١٣ يورو

تعمل الهوامش على سعر البيع نفسه، ولذلك، إذا كنت تبيع منتجًا بسعر ١٣ يورو وأردت تحقيق هامش بنسبة ٣٠٪، فسوف تأخذ ٣٠٪ من سعر البيع، وهذا سوف يخبرك بالمبلغ الذي تحتاج إلى أن تشتريه به.

$$٣٠\% \text{ من } ١٣ \text{ يورو} = ٣.٩٠ \text{ يورو}$$

$$١٣ \text{ يورو} - ٣.٩٠ \text{ يورو} = ٩.١٠ \text{ يورو}$$

سعر تكلفة منتج بـ ١٣ يورو بهامش ٣٠٪ هو ٩.١٠ يورو

الشيء المهم الذي يجب ملاحظته هنا أن ٣٠٪ من ١٣ يورو (سعر البيع) أكبر من ٣٠٪ من ١٠ يورو (سعر التكلفة) وهذا أمر بالغ الأهمية لفهم كيف تختلف الهوامش عن هوامش الربح المضافة.

بمجرد أن تفهم هذا، يصبح من الواضح أن تحقيق هامش بنسبة ٥٠٪ يتم من خلال هامش ربح مضاف بنسبة ١٠٠٪.

التكلفة	الهامش %	الهامش	المجموع
١٠ يورو	٥٠%	١٠ يورو	٢٠ يورو
التكلفة	هامش الربح المضاف %	هامش الربح المضاف	المجموع
١٠ يورو	١٠٠%	١٠ يورو	٢٠ يورو

إليك عرض سريع لكيفية تحقيق ذلك:

## الإجمالي مقابل الصافي

ستواجه، أيضًا، مصطلح إجمالي الهامش ومصطلح صافي الهامش. في الأساس، إجمالي الهامش هو الهامش الذي تحققه بالإضافة إلى تكلفة البضائع نفسها، في حين أن صافي الهامش هو الهامش الذي تحققه بمجرد خصم تكلفة كل شيء - من الموظفين إلى التدفئة إلى الإعلان وكل شيء آخر - يسمح لك ببيع تلك السلعة، أي كوب القهوة.

شخصيًا، أستخدم الهوامش دائمًا لأنني أفضل أن أعرف بالضبط مقدار الربح الذي أحققه في كل عملية بيع. اكتشفت، أيضًا، أن معظم الإرشادات مبنية على الهوامش. على سبيل المثال، يجب أن يكون أي طعام تصنعه في نشاطك التجاري بإجمالي هامش بنسبة ٧٠٪، لكن إذا كنت تشتريه، فيجب أن يكون له إجمالي هامش يتراوح بين ٣٠-٤٠٪، اعتمادًا على المنتج. إذا كنت تستطيع الحصول على ٥٠٪ أو أكثر، فتمسك بذلك!

تعمل الهوامش بطرق غريبة، ويمكنها أحيانًا أن تمارس عليك حيلًا. لنفترض، على سبيل المثال، أن لديك هامشًا بنسبة ٤٠٪ على أحد المنتجات، وأنت تمنح شخصًا خصمًا بنسبة ١٠٪. قد يوحي المنطق بأن لديك الآن ٣٠٪ هامشًا، اليس كذلك؟ خطأ.

إذا كان المنتج يكلف ٦ يورو وكننت تبيعه مقابل ١٠ يورو، فهذا يمثل هامشًا بنسبة ٤٠٪. إذا أعطيت العميل خصمًا بنسبة ١٠٪، فأنت تبيع المنتج بـ ٩ يورو، مما يعني ربحًا إجماليًا قدره ٣ يورو، والذي هو هامش بنسبة ٣٣٪.

تستند الهوامش دائمًا إلى سعر البيع، ولذلك يتعين عليك إعادة حسابها بناءً على السعر الفعلي الذي تبيع به، وليس على سعر التجزئة الأولي.

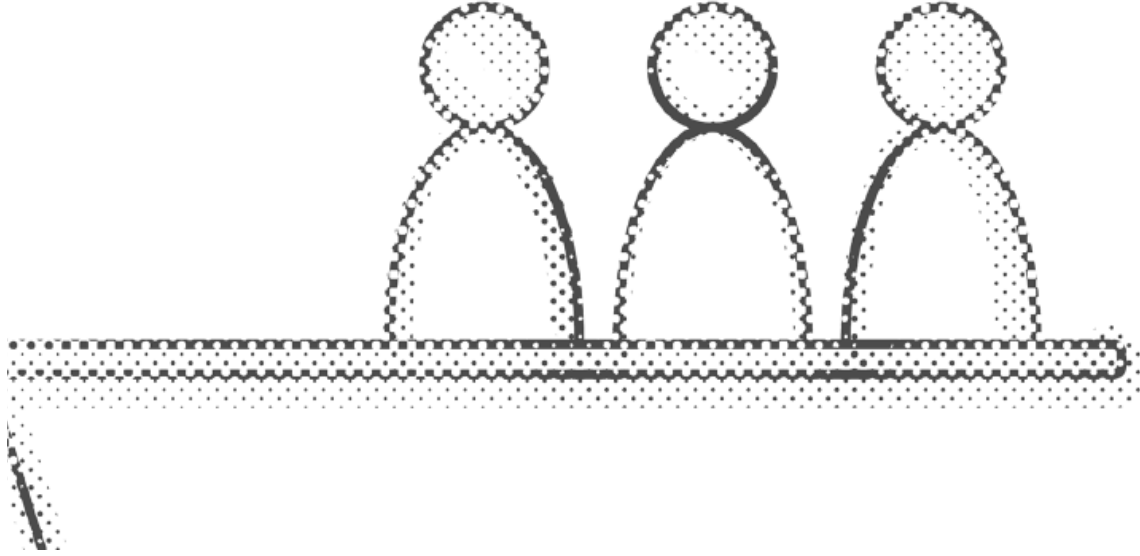
طريقة الهامش الأقل شيوعًا هي الهامش النقدي الثابت. يحدث هذا عندما تضع مبلغًا إضافيًا محددًا لسعر كل سلعة تبيعها، على سبيل المثال ٥ يورو. في هذا السيناريو، تباع الشطيرة التي تكلفك ٣ يورو مقابل ٨ يورو، الكوب الذي يكلفك ١٠ يورو سوف يباع بـ ١٥ يورو، كيس القهوة الذي يكلفك ٢٠ يورو سوف يباع بـ ٢٥ يورو. هذا من شأنه أن يناسب بيئته ببيع بالتجزئة فقط، حيث جميع السلع منخفضة التكلفة، وإلا فلن تكون فائدة وتكلفة تخزين سلع باهظة الثمن تستحق العناء.

التعقيد الآخر الوحيد الذي واجهته باستخدام هيكل تسعير قائم على الهامش كان مسألة ضريبة المبيعات. لم أعتد على دليل على الإنترنت يتعامل مع هذه المشكلة على الإطلاق، ولذلك، سأفعل هذا هنا. عند حساب الهامش أو هامش الربح المضاف، افعل ذلك من دون ضريبة المبيعات وبمجرد احتساب ضريبة المبيعات، أضفها في النهاية.

يمكنك وضع ضريبة المبيعات، لكن حينها سيجب عليك وضعها على طول طريق الحساب لجعل الأمور متنسقة. السبب في أنني أخرجها حتى النهاية أن ذلك يجعل الحساب أقل تعقيدًا، ويمكنك أن ترى ما سيكون عليه الهامش من دون ضريبة المبيعات. في الحقيقة، ستصل إلى سعر البيع نفسه سواء قمت بوضع ضريبة المبيعات أو الهامش أولاً. الشيء المهم الذي يجب أن تتذكره هو أنك إذا تركت ضريبة المبيعات خارج حساب سعر المبيعات، فعليك تركها خارج سعر الشراء، أيضًا، وإلا فسوف تشوه أرقامك تمامًا.

إذا كان هذا يبدو مخيفًا بعض الشيء، فانقل إلى الرابط أدناه الذي يحتوي على عدد من الأدوات المفيدة لمساعدتك في حساب الهوامش، وهوامش الربح المضافة، والضرائب.

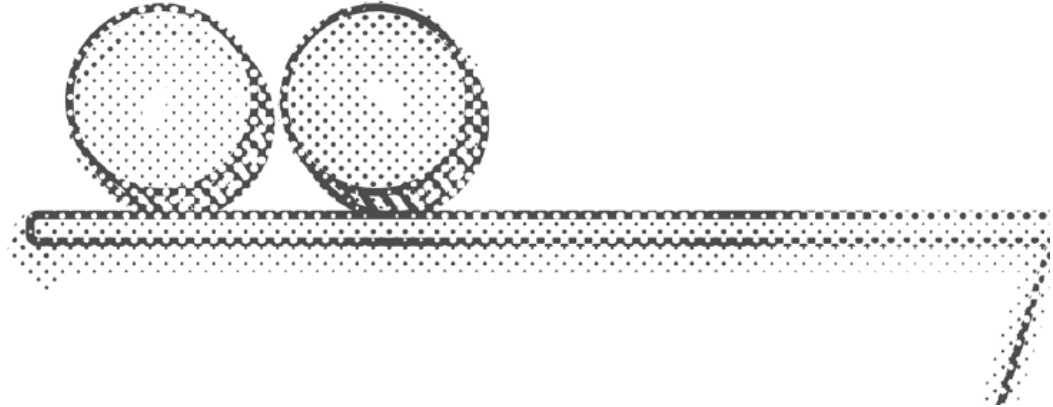
بناءً على:



#### توازن تكلفة الموظفين

يُعدُّ حساب تكلفة الموظفين في مقهاتك مهمة أسبوعية يجب عليك إنجازها بكل التزام. إذا كان بإمكانك إنجازها يوميًا، فإنني أنصح بذلك، أيضًا. نستخدم نظامًا يمنحنا قراءة حية أثناء عملنا، من خلال ربط برنامج الكمبيوتر الذي يسجل عدد ساعات عمل الموظفين بصندوق النقود في المقهى، بحيث نعرف نسبة تكلفة الموظفين دقيقةً دقيقةً. لا توجد قواعد صارمة وسريعة حول تكلفة الموظفين، حيث إن لكل شخص سياقًا مختلفًا، ويمكن أن يكون هامش الربح متغيرًا تمامًا، اعتمادًا على الإيجار، تكلفة المنتج، الحجم وما إلى ذلك.

يقول ذلك، فإن معظم المقاهي التي أعرفها سوف تعاني إذا عملت بأقل من 25٪ من تكلفة الموظفين وستبدأ في تزييف الأموال إذا عملت بأكثر من 40٪. هناك دائمًا استثناءات، لكن يبدو أن هذه الأرقام صحيحة لمعظم أصحاب الأنشطة التجارية الذين تحدثت إليهم.



إن سياق النشاط التجاري له تأثير كبير على ما يمكنك فعله. لدي صديقة تدير مقهى به طاولات، وكراسي، وطعام. لا يحضر المحل طلبك إلى طاولتك، لكن، بدلاً من ذلك، ينادي الموظف على رقمك عندما يكون طلبك جاهزًا. قد يبدو هذا شيئًا صغيرًا، لكنه يعني أن تكلفة الموظفين خُفّضت لأن المحل لا يحتاج إلى شخص لأخذ طلبات العملاء إلى الطاولة.

نتيجة لذلك، تتراوح تكلفة موظفيها بين 22٪ و 28٪ كل أسبوع. قد يبدو هذا أمرًا لا يحتاج إلى تفكير بالنسبة إلى صاحب نشاط تجاري بسبب الأموال التي يوفرها، لكنه يضع، أيضًا، بعض الحواجز. تلقى المحل كثيرًا من الانتقادات من العملاء بسبب هذه السياسة، فكثير منهم يتوقع أن يُجلب الطعام والقهوة لهم. كما يتعين على المحل، أيضًا، أن يتقاضى رسومًا أقل مقابل القهوة، نتيجة لذلك، لأنه لا يستطيع بيع الكثير إلا إذا جعل العملاء يأخذون مشروباتهم بأنفسهم.

في مكاننا، نأخذ 30٪ زيادة كاملة على كل كوب، لكننا سوف نحضر كوبك إلى طاولتك من أجلك. إن اختلافات صغيرة مثل هذه تساعدك على - أو تمنعك من - زيادة تكلفة قهوتك. في النهاية، الشيء المهم هو الحصول على التوازن الصحيح. إذا كنت تتقاضى فارق سعر على القهوة، ولا تقدمها على الطاولة، وتكلفة موظفيك تزيد على 40٪، فسوف تعرف أنك أخطأت في الأمر.

أول شيء يجب معرفته هو كيفية حساب تكلفة موظفك، وهي عملية ليست مباشرة، كما قد تعتقد. أجريت بعض المحادثات المؤلمة للغاية مع أشخاص أخطأوا في فهم هذا الأمر في الماضي، وعادة ما يرجع ذلك إلى السبب نفسه.

لنفترض أن هناك مقهى يجني ١٢.٠٠٠ يورو في الأسبوع وتبلغ تكلفة موظفيه ٤.٠٠٠ يورو. يضع المالك واحدًا على الآخر: ٤.٠٠٠ يورو/١٢.٠٠٠ يورو = ٣٣٪. رقم لطيف، وسهل، ولائق. لكنني أخشى أن الأمر ليس كذلك.

قد يجني المقهى أكثر من ١٢.٠٠٠ يورو أسبوعيًا، لكن نسبة مئوية من ذلك عبارة عن ضريبة مبيعات، وبمجرد أن تسحب هذا المبلغ، فقد ينخفض بنسبة ٢٠٪ تقريبًا (عن طريق هامش الربح المضاعف)، اعتمادًا على الهياكل الضريبية. يترك لك هذا حجم مبيعات فعليًا قدره ١٠.٠٠٠ يورو. للأسف، ليس هذا هو الخطأ الوحيد.

تفرض معظم البلدان ضريبة على صاحب العمل يجب دفعها بالإضافة إلى راتب الموظف، والتي غالبًا ما تكون، على سبيل المثال، في نطاق ١٠٪. يعني هذا أن تكلفة الموظفين البالغة ٤.٠٠٠ يورو يجب أن ترفع الآن إلى ٤.٤٠٠ يورو.

تبدو المعادلة الآن مختلفة جدًا:

$$٤.٤٠٠ \text{ يورو} / ١٠.٠٠٠ \text{ يورو} = ٤٤ \%$$

فجأة، يدرك الشخص الذي كان يدير ما اعتقد أنه تكلفة صحية للموظفين أن تكلفة موظفيه غير مستدامة، وأنها على الأرجح السبب وراء عدم ربحه أي أموال. تعلمت هذا الدرس بالطريقة الصعبة، وذهبت إلى عدد لا يحصى من الأنشطة التجارية التي أمكنتني أن أرى فيها أنهم يصنعون الشيء نفسه.

من المهم للغاية تصحيح هذا الأمر وتذكر:

إجمالي تكلفة الموظفين/صافي المبيعات = تكلفة الموظفين في المائة

من الصعب للغاية إدارة تكلفة الموظفين على أساس أسبوعي أو يومي إذا لم تراقبها بانتظام وتتخذ الإجراءات بالطرق المناسبة. ستكون هناك دائمًا أشياء تضر بتكلفة موظفك، مثل المرض، أو تعطل المعدات، أو الظروف الجوية الغربية، لكنك لن تكون قادرًا على التعامل مع هذه التكاليف غير المتوقعة إلا إذا كنت حكيماً خلال إدارة الأعمال اليومية المعتادة في نشاطك التجاري. إذا كان لديك موظفون يتقاضون رواتب، فلن تذهب تكلفتهم أبدًا إلى أي مكان، حتى عندما يذهبون هم إلى أماكن أخرى. إذا أخذوا إجازة، فعليك أن تدفع لشخص ما ٤٠ ساعة عمل في الأسبوع، مما سيزيد بجديفة من تكلفة موظفك.

يجب أن تدرك، أيضًا، أن الموظفين الذين يتقاضون رواتبهم بالساعة يحق لهم الحصول على أجر إجازة، والذي، في أيرلندا، لا يقل عن ٨٪ من أرباحهم. فقط لأنك أمضيت تسعة أشهر من العام بنسبة ٣٥٪ لا يعني أنك غير معرّض لمفاجأة سيئة عندما يأتي الجميع للحصول على مال ساعات إجازتهم. أنصح دائمًا بالتأكد كل ربع سنة من أن الجميع أخذ عطلاتهم والأجر المصاحب لها. ليس من المهم فقط أن توفر لموظفك راحة جيدة؛ هذا يعني، أيضًا، أنك لن تُضرب بفاثورة رواتب ضخمة في نهاية العام.

يُعدّ العثور على التوازن في سير العمل، عندما يتعلق الأمر بتكلفة الموظفين، أمرًا صعبًا للغاية في أفضل الأحوال، لكن مع نمو نشاطك التجاري، ستحتاج إلى تعديله ليكون هناك تناسب. تحتاج إلى تعيين موظفين في النشاط التجاري بمسؤولية، وإدراك التأثير الذي تحدثه قوائم موظفك ليس فقط على الأرقام، ولكن، أيضًا، على الأشخاص الذين كلفتهم بقيادة نشاطك التجاري.

من الشائع جدًا أن تقوم الأنشطة التجارية بتسجيل فريق كامل القوة لديها ثم إرسال الأشخاص إلى منازلهم إذا لم يكن النشاط مشغولًا. قد تبدو هذه فكرة جيدة، لكن عليك التفكير في تأثير ذلك على الشخص الذي ترسله إلى المنزل. هل يجعله هذا يشعر بالتقدير؟ هل يجعله هذا يريد نجاح نشاطك التجاري؟ هل سيؤثر ذلك على اتخاذهم للقرار في المستقبل، عندما يكون لديهم خيار لاتخاذهم قد يؤثر على جودة منتجك أو خدمتك؟

يُعدّ وجود فريق قوي ومحفّر أمرًا حيويًا لأي نشاط تجاري ولا يُعدّ إرسال الأشخاص إلى منازلهم علامة جيدة على الإطلاق. هناك أوقات تقوم فيها بذلك، لكنها دائمًا ما تكون الملاذ الأخير، ونحن حريصون على التأكد من أنه ليس دائمًا الشخص نفسه هو الذي يذهب إلى المنزل كل مرة. من الجيد، أيضًا، أن تسأل عما إذا كان هناك أي شخص يفضل العودة إلى المنزل بالفعل. عادة ما يكون هناك شخص يريد أن يغتنم الفرصة لأي سبب من الأسباب، سواء كان مباراة كرة قدم يريد مشاهدتها، أو صديقًا لا يخفي. كما يوفر ذلك فرصة للموظف لصرف نقود بضع ساعات إجازة قد تكون متركمة.

إذا كنت بحاجة إلى إرسال شخص ما إلى المنزل، فمن المنطقي أن تُرسل إلى المنزل أولئك الذين تدفع لهم بالساعة، لأن الموظفين الذين يتقاضون رواتب عبارة عن تكلفة ثابتة. بقول ذلك، إذا كان الجميع يعمل يجد وتكلفة الموظفين تحت السيطرة بشكل عام، هناك دائمًا فرصة لمكافأة أحد كبار الموظفين بنصف يوم عمل غير متوقع. عندما تأتي الأوقات العصيبة، فإن تذكر الأوقات الجيدة سوف يساعد الناس على تحفيز أنفسهم لتجاوزها.

من الممارسات الأخرى التي أحتقرها شخصيًا قرار إدراج الأشخاص في نوبات عمل قصيرة بشكل يبعث على السخرية. رأيت أصحاب المقاهي يدرجون أشخاصًا على قوائم التوظيف لمدة ثلاث ساعات ونصف الساعة، لأن ذلك يغطي زخم الازدحام الصباحي، ولن تكون هناك حاجة إليهم لبقية اليوم. قد يحل هذا مشكلة الأرقام، لكن، بالنسبة إليّ، فإن ذلك يمثل عدم احترام لموظفك، ويكشف الكثير عن نوع النشاط التجاري الذي تديره. يُعدّ إرسال شخص ما إلى المنزل لأن العمل هادئ، شيئًا، لكن تسجيلهم من أجل نوبة عمل صغيرة عن قصد يُعدّ أمرًا مهينًا، ولا شك له تأثير كبير على رغبة ذلك الشخص في تنفيذ رؤية ما تريد أن يحققه نشاطك التجاري.

النوبات الطويلة تُلحق الضرر بالموظفين بالقدر نفسه، وإذا وجدت أن فريقك يعمل ١٢ ساعة في كل مرة، فأنا شخصيًا أعتقد أنك بحاجة إلى التساؤل عما يفعله نشاطك التجاري ولماذا. إنه ليس اعتقادًا شائعًا بين أصحاب الأنشطة التجارية، لكنني أؤمن بشدة بضرورة ضمان عمل الموظفين بجد لساعات أقل من حرق أنفسهم في ٦٠ أو ٧٠ ساعة أسبوعيًا.

من الممارسات الأكثر شيوعًا في المطاعم «الدوام المقسم»، حيث تعمل فترتين في اليوم نفسه. من الشائع جدًا أن يدفع المطعم للفريق مقابل وقت الغداء، ثم لا يدفع لهم مقابل ساعتين يكون فيهما الجو هادئًا، ثم يعيدهم إلى خدمة العشاء. تبدو هذه الفكرة، مرة أخرى، رائعة على الورق، لكنها، بالنسبة إليّ، ممارسة قديمة لها آثار خطيرة على معنويات موظفك، وإمكاناتهم، وثقتهم، بالإضافة إلى صحتهم النفسية والجسدية.

يدار عدد كبير جدًا من الأنشطة التجارية على الورق ولا يوضع الموظفون في الحسبان في المعادلة. ومع ذلك، فإنني أصر على أن الأمر لا يتعلق فقط بالرحمة واللباقة، إنه، أيضًا، قرار تجاري حكيم. لاستخدام تشبيه قديم ومكرر، فإن إدارة نشاط تجاري ما تشبه تشغيل محرك، وأنت تحتاج إلى التأكد من أن كل مكون يعمل بأقصى طاقته. غالبًا ما يتهمني الناس بالتساهل مع موظفيّ، لكن العمل الذي يوازن بين التعاطف والمسؤولية، مع إدارة الأرقام، غالبًا ما يكون مريحًا للغاية، أيضًا.

الشيء الغريب هو أنني كثيرًا ما أكتشف أن الموظفين لا يأخذون أوقات راحة، أو لا يقضون كل أيام عطلتهم، بل إن بعضهم يفخر بذلك. إذا كان الموظفون لا يأخذون أوقات راحة، فإنهم لا يقومون بعملهم في ذهني. إذا تم التعاقد مع موظف يتقاضى راتبًا للعمل ٣٧.٥ ساعة في الأسبوع، فسوف يكون في مأزق بسبب عمل أقل أو أكثر من ذلك.

وبالمثل، مع أيام العطلة، يجب أن يكون هناك جهد متضافر لضمان حصول كل شخص على يومي إجازة على التوالي. إذا كان نشاطك مفتوحًا سبعة أيام في الأسبوع، وكانت إجازة الموظف يومي الثلاثاء والسبت، فهذا يؤثر حقا على قدرته على الاستمتاع بوقته. قد يستغرق الأمر قليلا من المناورة، لكن منح الناس إجازة متتالية يستحق الكثير على المدى الطويل من حيث العلاقة التي تبنيها مع موظفيك.

في «ثري إف إي»، نبذل جهدًا كبيرًا لضمان فهم الموظفين لأهمية تكلفة الموظفين. في السياق المحدد الذي نعمل ضمنه، تبلغ نسبة التكلفة المثلثي للموظفين لدينا ٣٢٪ تقريبًا. عندما يكون الموظفون متعبين، ويعملون فوق طاقتهم، ونزقين، غالبًا ما أعرض الأرقام على التكلفة الأسبوعية للموظفين وأجد أنها تعمل في موضع ما بين ٢٧٪ و ٣١٪. قد يبدو المال الذي تدخره هناك شيئًا جيدًا، لكن، من واقع خبرتي، غالبًا ما يتبع ذلك جدال كبير، أو استقالة، أو كارثة أخرى مرتبطة بالإرهاق.

بالمثل، إذا وجدت أشخاصًا لا يفعلون شيئًا، أو كان الناس يشعرون بالملل، أو لا يُعنى بالطلبات، فيمكنني أن أؤكد تقريبًا أننا تجاوزنا ٣٣٪. الشيء الغريب في تكلفة الموظفين هو أنها تصبح شبه حدسية في طريقة عملك. وجدت دائمًا أنني كرهت العمل في بار به عدد كبير من الموظفين، لأنه لا توجد حاجة ملحة، ولا سرعة، وبالتالي لا توجد ضجة.

عندما يكون هناك عدد كبير جدًا من الأشخاص في البار، فإن الأمر يبدو خاطئًا ويلاحظه العملاء بسرعة كبيرة. عندما يكون لديك الرقم الصحيح، يعمل الأشخاص بهدف، ويُدمج الجميع، وتكون الخدمة أفضل كثيرًا لأن الجميع يفكر.

أول ما نناقشه، في اجتماعاتنا الأسبوعية مع فريق الإدارة، هو نسبة تكلفة الموظفين. إنها أحد تلك الأشياء التي يمكنك أن تكون منفتحًا للغاية بشأنها مع الموظفين لأنها لا تخبرهم بالضرورة عن مقدار ما يكسبه كل شخص، ولكنها تساعدهم في فهم كيفية تأثير أفعالهم على ظروفهم ورواتبهم.

بعض الأشياء التي ينقلها هذا، هي:

• إذا كان زملاء العمل غير منتجين، فهذا يؤثر بشكل مباشر على إمكانية كسبهم.

• لا يمكنهم الحصول على زيادة إلا إذا سمحت النسبة بذلك.

• إنهم بحاجة إلى أخذ أولئك الذين نوظفهم «تحت الاختبار» لشغل مناصب جديدة على محمل الجد.

• إذا ارتفع الإيراد وانخفضت تكلفة الموظفين بنسبة مئوية، فهناك مجال لتحسين الأجور.

بين الحين والآخر، عندما تزداد نسبة تكلفة الموظفين، ندعو إلى اجتماع لشرح الموقف، ونقطع نوبة العمل لإعادة الأمور إلى نصابها. إذا قمت بالتحضير لهذا وقت إجراء محادثة حول القرار، فسوف تُدهش من أن فريقك سيتحمل المشكلة. يمكن أن يكون الأشخاص متبكرين بشكل لا يصدق عندما يتعرضون للضغط في الظروف المناسبة، وعندما نفعل ذلك غالبًا ما ينتهي بنا الأمر مع موظفين يقترحون طرقًا جديدة لتأدية الأشياء بشكل أسرع وأفضل.

من الجيد جدًا إدارة نشاط تجاري ضمن هذا الحد، لكنني أؤمن، أيضًا، باستخدامه لإفادة الموظفين. عندما نعمل بأقل من التكلفة المستهدفة لموظفينا لمدة ربع عام، فإننا نستخدم مساحة المناورة الإضافية هذه لمنح الناس زيادة. في رأيي، نسبة ٣٢٪ هي أموال الموظفين، وبالتالي، إذا وصل عملنا إلى نسبة ٢٩٪، فسيكون هناك مجال لسداد العمل الشاق للعاملين في النشاط التجاري.

من خلال إدارتي محل شارع جراند كانال، على مدار الأعوام السبعة الماضية، لاحظت اتجاهًا يمكنني الآن أن أعود إلى النظر إليه وأرى أنه لا يقدر بثمن، وهو الحاجة إلى الاستثمار في ساعات عمل الموظفين. عندما تفتح مقهى، غالبًا ما يزود بالموظفين بطريقة تجعله يقدم فقط عددًا كبيرًا من أكواب القهوة. تكمن المشكلة في ذلك في أن حرص المالك على التحكم في التكاليف قد حد من قدرته على تنمية النشاط التجاري، وفي مستوى معين يحتاج إلى الاستثمار في مزيد من الموظفين.

إذا كان يقدم ٢٠٠ مشروب في اليوم ولديه موظفان، فمن المحتمل أن يكون قريبًا من النقطة التي يكون فيها الانتظار طويلًا أو تكون الجودة في حالة سيئة. ينتظر صاحب النشاط التجاري أن يصل إلى ٣٠٠ مشروب قبل أن يحصل على عضو ثالث في فريق العمل، لأنه يعلم أنه مع ٣٠٠ مشروب في اليوم سيكون الموظف الثالث مستدامًا. المشكلة هي أن الـ ١٠٠ شخص الإضافيين يوميًا لن يعودوا لأن الخدمة رديئة، أو لن يأتوا على الإطلاق لأن قائمة الانتظار طويلة جدًا. هنا مقتل أي مقهى.

إذا كان نشاطك التجاري ينمو بشكل عام، فستصل إلى النقاط التي تحتاج عندها فقط إلى الاستثمار في مزيد من ساعات عمل الموظفين حتى تتمكن من الوصول إلى المستوى التالي. وبالطبع، فإن الحفاظ على عدد أقل من الموظفين سيحافظ على الإقاع، ويجعل الموظفين بينكرو، وبينون كفاءاتهم، لكن هذا لن يؤدي إلى إيراد دائم.

من واقع خبرتي، فإن النمط يسير على النحو التالي:

• ارتفاع تكلفة الموظفين

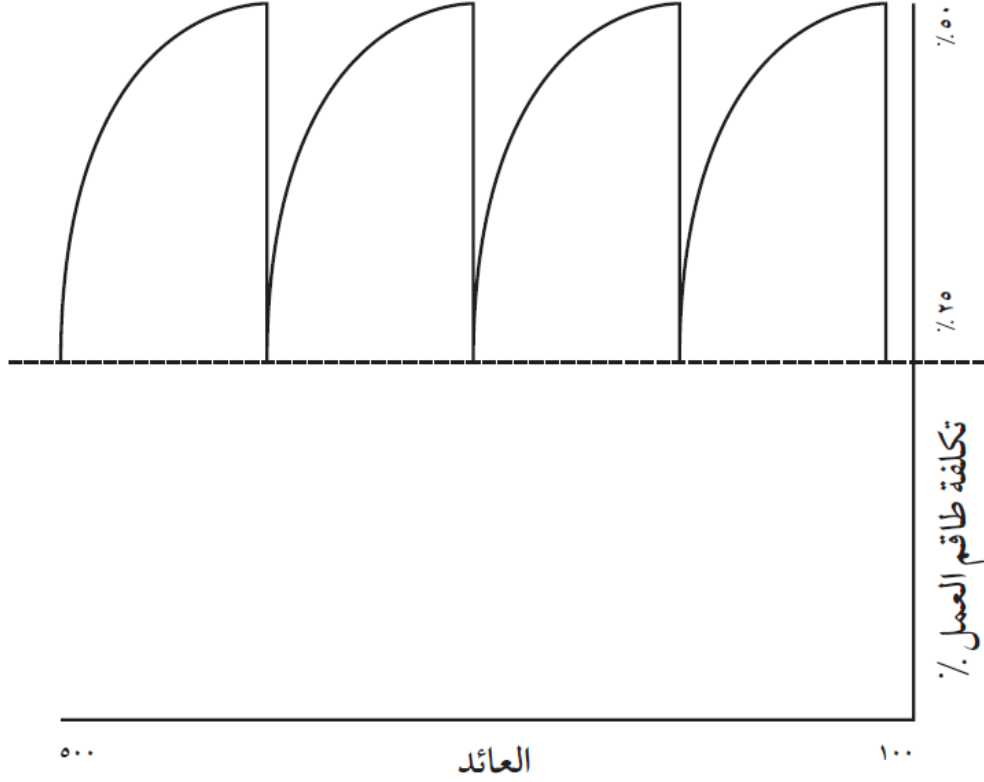
• زيادة الإيراد

• انخفاض تكلفة الموظفين

• المحل مشغول للغاية

• الاستثمار في الموظفين

• تكلفة الموظفين عالية



الشيء الغريب في تكلفة موظفينا هو أنها خاصة بنا. يجب أن يتطلع كل مقي إلى معايير الصناعة، لكن عليك أن تجد التفاوتات الخاصة بك حول ذلك. ستجعل بعض العوامل ظروفك مختلفة قليلاً عن الآخرين، ولذلك، من الجيد وضع معاييرك الخاصة ضمن هذه الإرشادات.

يمكن لعوامل تخفيف مثل العوامل الواردة أدناه أن تجعل وضعك مختلفاً بعض الشيء:

• عمل متسق ويمكن التنبؤ به طوال اليوم من دون وقت تعطل.

• مقاعد أكثر بقليل من معظم المقاهي.

• الوصول إلى منتج ذي هامش مرتفع بشكل فريد.

• معدلات ضرائب مرتفعة أو منخفضة بشكل غير عادي.

وعلى الرغم من أنها عملية تجارية منطقية وموضوعية قيد التشغيل، فإنها تتطوي على عنصر بشري تمامًا، أيضًا. عندما تشغل في أفضل حالاتها - وليس حدها الأدنى أو حدها الأقصى - فإنها تبدو على ما يرام. بالنسبة إليّ، هذا أمر مهم، وعلى الرغم من أنني قد أحقق نسبة مئوية أكثر في هامشي من خلال تقليص حجم الأشياء في الشهر المقبل، فإنني أعلم أن استدامة نشاطي التجاري ورفاهية الموظفين العاملين لديّ سيضمنان الجدوى المالية للنشاط التجاري الذي أديره على المدى الطويل.

## المتابعة

أدير جدول بيانات شديد البساطة في «ثري إف إي»، وأتمنى لو كنت بدأت منذ أعوام عديدة، وهو يساعدني على تتبع كيفية سير الأمور على أساس يومي. إنه ليس بالجدول المعقد بأي حال من الأحوال، لكنه يمنحني نظرة عامة بسيطة على «مؤشرات الأداء الرئيسية»، وهو دائماً أول ما أوصي به أي شخص يفتح مقهى.

إذا لم تكن على دراية بكيفية عمل جداول البيانات، فاطلب من أحد الأصدقاء إعداد هذا لك، وسوف يضعك، بالطبع، على المسار الصحيح. بمرور الوقت، أصبح جدولتي أكثر تعقيداً، وهو الشيء نفسه الذي سيحدث لجدولك، لكن الأساسيات موجودة كنواة صلبة.

صعود/هبوط	التوقع الحالي	المستهدف	المجموع	المتوسط الأسبوعي	المتوسط اليومي
-٨,٨٢٢.٦٧ يورو	٥١١,١٧٧.٣٣ يورو	٥٢٠,٠٠٠.٠٠ يورو	٢٩,٤٩١.٠٠ يورو	٩,٨٣٠.٣٣ يورو	١,٤٠٤.٣٣ يورو

المتوسط الأعلى	متوسط الهدف
١٣,٤٥٦.٠٠ يورو	١,٤٢٨.٥٧ يورو

الأسبوع الثالث: ٢٢-١٦ يناير	الأسبوع الثاني: ١٥-٩ يناير	الأسبوع الأول: ٨-٢ يناير	المتوسط الأسبوعي	الربع الأخير	٢٠١٧
٩,٩٩٦.٠٠ يورو	٩,٨٧٤.٠٠ يورو	٩,٦٢١.٠٠ يورو	٩,٨٣٠.٣٣ يورو	٨,٩٤٥.٦٠ يورو	الإجمالي
٩,٠٠٥.٤٢ يورو	٨,٨٩٥.٤٩ يورو	٨,٦٦٧.٥٦ يورو	٨,٨٦٣.٩٧ يورو	٨,٠٥١.٠٤ يورو	الصافي
٩,٦٦٢.٢٠ يورو	٩,٣٣١.١٠ يورو	٩,٠٠٠.٠٠ يورو			المستهدف
٨,٦٩٦.٥٢ يورو	٨,٥٩٠.٣٨ يورو	٨,٣٧٠.٢٧ يورو	٨,٥٥٢.٣٩ يورو	٧,٧٨٢.٦٧ يورو	المجموع الإجمالي العام الماضي
٢٣٨٧	٢٢٨٥	٢١٨٣	٢٢٨٥	٢٢٤٥	المعاملات
٤.١٩ يورو	٤.٣٢ يورو	٤.٤١ يورو	٤.٣١ يورو	٣.٩٢ يورو	متوسط الصرف
١٢٧٨	١٣٦٥	١٣٠٢	١٣١٥	١١٩٧	المشروبات
٥٤	٧٢	٦٧	٦٤	٥٩	أكياس القهوة
٣٤١	٢١١	٢٣٤	٢٦٢	٢٣٨	المواد الغذائية

صعود/هبوط	التوقع الحالي	المستهدف	المجموع	المتوسط الأسبوعي	المتوسط اليومي
يورو ٣,٢٤١.٩٥	يورو ٣,١١٣.٤٢	يورو ٢,٧٧٣.٦٢	يورو ٣,٠٤٣.٠٠	يورو ٢,٧٨٥.٠٠	إجمالي الرواتب
%٣٦.٠٠	%٣٥.٠٠	%٣٢.٠٠	%٣٤.٣٣	%٣٤,٥٩	تكلفة طاقم العمل
			العائد الإجمالي اليومي		
يورو ١,٠٤٥.٠٠	يورو ١,٠٠٨.٠٠	يورو ١,٢٤٥.٠٠	الاثنين		
يورو ٩٧٨.٠٠	يورو ٨١١.٠٠	يورو ١,٠٢٣.٠٠	الثلاثاء		
يورو ١,٣٤٥.٠٠	يورو ١,٢٣٤.٠٠	يورو ٩٧٦.٠٠	الأربعاء		
يورو ١,٧٥٨.٠٠	١,٦٧٥.٠٠	١,٥٤٣.٠٠	الخميس		
يورو ١,٢٦٤.٠٠	يورو ١,٥٤٣.٠٠	يورو ١,٣٤٥.٠٠	الجمعة		
يورو ١,٧٥٤.٠٠	يورو ٢,١٠٧.٠٠	يورو ٢,١٣٤.٠٠	السبت		
يورو ١,٨٥٢.٠٠	يورو ١,٤٩٦.٠٠	يورو ١,٣٥٥.٠٠	الأحد		

شكر وتقدير

أولاً، وقبل كل شيء، أنا مدين بكل ما قرأته هنا لعائلتي. كل ما حققته أُسس على قوتهم، وصبرهم، وانتقادهم في بعض الأحيان.

لم تدفعني زوجتي، إيفون، إلى هذه اللعبة فحسب، بل ساعدتني، أيضاً، خلال الأشهر القليلة الأولى، وغسلت الأطباق، في استراحة الغداء، في محلي الذي كنت أديره بمفردي. ظل دعمها وصبرها ثابتاً منذ ذلك الحين.

يقدم أوسكار، ودالان، وبوين ارتياحاً كوميدياً، ويقف جيل في ناصية فريق الدعم المعنوي، وإيان هو القوة الثابتة التي أطمح أن أكونها. منحني والداي كل المهارات اللازمة لجعل هذا ممكناً، ومن دون كل من ليو وجير ما كنت لأتقدم كثيراً. شكراً لجعلي أفكر في الأشياء المهمة وأضحك على الأشياء الأخرى.

إلى ستيف لايتون، لأنه خاطر من أجلي عندما كان لديه أشياء أفضل يفعلها، ولأنه الصديق وشريك العمل الذي أحتاج إليه بالقدر نفسه. كنت أنكر عملي نادلاً في بار، عندما قابلته.

ما كان لهذا النشاط التجاري أن يكون نشاطاً تجارياً من دون تريفور أوشي، وكوزيمو لياردو، وجيمس هوفمان الذين كانوا مصدرًا رائعاً للدعم، والمشورة، والبصيرة، والتعاطف، والتوبيخ.

إلى بيت ويليامز، ومات بيرجر، وديكلان باجنال، وفيونا ماكهيرو، وراثيل فيرث، ودان هيجارتي، وبول ستاك، وجير أودونو هو، وبيتر دورسميث، وديفيد والش، ومايستر، وكارل بوردي، وجين روجولو، ومارتن كيرنان، وستيفن موريسي، وزملاني والمحاضرين في كلية «يو سي دي سمورفيت لإدارة الأعمال»، أشكركم على نصيحتكم وتعليقاتكم على مدار عملي على هذا الكتاب، وعلى ما هو أكثر من ذلك بكثير.

إلى عائلتي الممتدة في شركة «نوبا سيمونيلي»، لا سيما ميشيل، لاورو، جوفاني، ماورو، ناندو وماركو. أنا ممتن دائماً للمنظور الذي منحتموني إياه.

الخبرة التي اكتسبتها، على مر الأعوام، بفضل منظمة «ورلد كوفي إيفينتنس» كانت، أيضاً، شيئاً مهماً، لم أكن لأنجح من دونها، وأنا متحمس لمستقبل «جمعية القهوة المتخصصة».

إلى محرري، إيان لامونت، لعرضه دائماً الاقتراحات بلطف، وكذلك إلى كونور وديفيد في «وورك جروب» لجعل أفكارى أكثر جاذبية باستمرار.

إلى جميع موظفي «ثري إف إي»، في الماضي والحاضر، أشعر بالذهول باستمرار لأنكم تؤمنون بما نحاول إنجازه، ولكنني ممتن إلى الأبد. أن تستمتعوا جميعاً بالكتاب لهو انتصار في حد ذاته.

أخيراً، أود أن أشكر سكان دبلن وجميع عملائنا على إنشاء أفضل مدينة في العالم لممارسة الأعمال التجارية.

المؤلف

كولن هارمن

بنى كولن هارمن شركته وعلامته التجارية المشهورة عالمياً «ثري إف إي» من عربية قهوة كان يعمل عليها بمفرده في بهو ملهى ليلي.

حصد كولن هارمن جائزة صانعي القهوة في أيرلندا، «باريسنا شامبيون»، أربع مرات، وهو مالك «ثري إف إي كوفي» في دبلن - أحد المقاهي المتخصصة الأكثر ابتكاراً وتقدماً في العالم.

امتد عمله في مجال القهوة ليشمل التحميص، والتدريب، والاستشارات، فضلاً عن تطوير معدات القهوة لسوق المقاهي المتخصصة وما يتجاوزها.

يُعدُّ كتابه «فن إدارة المقاهي» أحد أهم الكتب العملية في مجال إدارة المقاهي.

المترجم

**محمد الداخني** يكتب بالعربية والإنجليزية حول الثقافة والفن لصحف ومنصات إقليمية، ويترجم عن الإنجليزية في موضوعات متعددة. من بين ترجماته «يوميات وجيه غالي: كاتب مصري من الستينيات المتأرجحة» (القاهرة، ٢٠٢٠).