

сергей миронов

как  
вывести  
ресторан  
из ж

как это было

КРИЗИС

2008

что мы сделали

Сергей Миронов

**Как вывести ресторан  
из жесткого кризиса**

«Ресторанные ведомости»

2020

УДК [338.46:642.5](470+571)  
ББК 65.431.14(2Рос)-21

**Миронов С. К.**

Как вывести ресторан из жесткого кризиса / С. К. Миронов —  
«Ресторанные ведомости», 2020

ISBN 978-5-6040953-8-6

Внезапно обрушившийся кризис диктует свои правила, и сегодня рестораторам приходится вести самую настоящую борьбу за выживание. В новых реалиях владельцев бизнеса волнует только один вопрос – Как выйти из кризиса и спасти свой бизнес? И именно сегодня самое время вновь обратиться за помощью к профессионалам! В нашем переизданном бестселлере «Как вывести ресторан из жесткого кризиса» почти нет классических правил, ведь все они давно и неоднократно описаны. Ее автор – владелец агентства «РестКонсалт», основатель ресторанов «Мясо & Рыба» Сергей Миронов делится собственным ярким и эффективным опытом ведения ресторанного бизнеса. Под управлением его команды сегодня находятся многие успешные проекты, а способности Сергея Миронова вытаскивать из кризиса, казалось бы, неминуемо погибающие рестораны искренне завидуют коллеги. Как и в кризисном 2008 году, автор вновь делится с читателями множеством уникальных практических советов и на своем личном опыте рассказывает, какие конкретные шаги необходимо предпринимать для сохранения бизнеса! Сегодня эта книга актуальна как никогда. Закрыться совсем или сохранить свой бизнес? Решать вам!

УДК [338.46:642.5](470+571)

ББК 65.431.14(2Рос)-21

ISBN 978-5-6040953-8-6

© Миронов С. К., 2020

© Ресторанные ведомости, 2020

# Содержание

Вступление	8
Часть первая	10
Глава 1	11
Глава 2	19
Глава 3	27
Глава 4	34
Конец ознакомительного фрагмента.	42

## Сергей Миронов

# Как вывести ресторан из жесткого кризиса

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2020

© Сергей Миронов, 2020

*О ресторанном бизнесе уже написано немало книг, в которых детально рассмотрены и проанализированы различные аспекты его развития. Но когда из печати выходит книга профессионала, не только прекрасно знающего все особенности бизнеса изнутри, но и добившегося в нем очень неплохих результатов, это событие заслуживает особого внимания. Я неплохо знаю Сергея Миронова, поскольку проработал с ним вместе несколько сезонов и смог убедиться в его высокой квалификации и способности оперативно находить выход даже из самых непростых ситуаций.*

*Сегодня, к сожалению, по-прежнему большой проблемой российского ресторанного рынка остаются хищения и непрофессионализм сотрудников, о чем, в частности, и пишет в своей книге Сергей. Один что-то украл, из-за халатности другого пришлось списывать дорогостоящую продукцию, а третий из-за своей низкой квалификации не смог должным образом реализовать блюда. Во всех этих случаях речь идет о недополученной предприятием прибыли. Конечно, можно долго спорить о том, где в ресторане реально зарабатываются деньги: на производстве, где повара готовят блюда, или в зале, где официанты их предлагают посетителям. Несмотря на то, что современное технологическое оборудование позволяет значительно увеличить производительность кухни, в этих действиях пропадает всякий смысл, если позиции меню не будут должным образом востребованы. А как их наиболее грамотно и корректно предложить гостям – целая наука. И здесь я полностью согласен с Сергеем, полагающим, что одними из важнейших факторов, позволяющими заведению добиться максимальной прибыли, являются грамотно подготовленные, мотивированные и хорошо контролируемые сотрудники с опытом работы. Согласен я и с тем, что без правильного подхода к организации эффективных продаж очень сложно рассчитывать на то, что ресторан будет приносить стабильно высокую прибыль. И здесь тоже есть чему поучиться у Сергея, который с учетом своего многолетнего опыта разработал целый комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности ведения ресторанного бизнеса.*

*Высокая квалификация наряду с отменной работоспособностью и увлеченностью своим делом позволила автору книги добиться осязаемых успехов. По складу характера он мог бы стать разведчиком, поскольку способен быстро проанализировать большой объем информации и может эффективно контролировать действия каждого сотрудника. Кроме того, Сергей является специалистом в сфере ресторанного консалтинга, и к нему регулярно обращаются за помощью владельцы многих проблемных заведений. Он действительно способен оказать реальную помощь, комплексно проанализировав все аспекты деятельности ресторана, включая его ценовую и маркетинговую политику. И уже потом с учетом специфики заведения разработать четкую антикризисную стратегию.*

*Данная книга, конечно, не является сборником готовых рецептов для рестораторов или учебником, в котором можно найти исчерпывающие рекомендации по решению насущных проблем. Это скорее повествование профессионала о его системе ценностей. Автор акцентирует внимание на тех проблемах, которые сегодня имеют место в ресторанном бизнесе, а также пишет о трудностях, с которыми придется столкнуться. Сергей выступает в роли эксперта и консультанта, поэтому его книга построена по принципу: «Если у вас возникли какие-либо проблемы, связанные с ведением бизнеса, обращайтесь за помощью к профессионалам». У него, без сомнения, есть чему поучиться, и я думаю, что даже если самые опытные ресто-*

*раторы потратят немного времени на чтение книги, то они обязательно найдут в ней что-нибудь новое и полезное. Я убежден, что ресторатор – человек, который постоянно учится и находится в курсе последних рыночных тенденций. Сегодня наиболее успешными являются те рестораторы, которые постоянно занимаются самообразованием. Не случайно во всех развитых странах мира миллионы наших коллег постоянно думают о том, как поднять уровень сервиса, какие интересные блюда предложить своим гостям, как оптимизировать издержки. Очень хорошо, если это издание предоставит рестораторам возможность задуматься о том, каким в идеале должен быть их бизнес.*

*Я бы рекомендовал прочесть эту книгу не только специалистам ресторанного бизнеса, но и людям, регулярно бывающим в ресторанах. Изложенная в ней информация позволит понять, какие подвохи могут там ожидать каждого из нас. Я всегда говорю своим гостям о том, что чем лучше они будут осведомлены и чем больше начнут требовать от сотрудников ресторанов, тем лучше те станут выполнять свои обязанности. Уверен, что книга вызовет достаточно большой интерес у читателей и наверняка будет переиздаваться еще не раз.*

***Игорь Бухаров,  
президент Федерации рестораторов и отельеров***

## Вступление

Вы держите в руках не совсем обычную книгу об управлении рестораном. Стандартной схемой – вот вам сначала теория, а потом получайте практику – я решил пренебречь и без лишних сантиментов начать историю с того, что волнует каждого ресторатора в первую очередь: как больше зарабатывать. Собственно, этому и посвящена первая часть книги. Тем не менее совсем отбрасывать теорию и азы построения ресторана я не собирался, поэтому об открытии ресторана я рассказал во второй части. Так что коллеги-рестораторы, которые уже имеют работающее заведение, могут начинать читать сначала, а новичкам, только подумывающим о создании своего проекта, лучше заглянуть сразу во вторую часть.

В этой книге я не даю классических правил управления рестораном – обо всем этом давно и неоднократно написано. Я бы хотел поделиться именно своей практикой ведения ресторанных дел. Опыт мой нетипичен, и многое из того, что написано здесь, рестораторам покажется спорным и неоднозначным. Например, мой метод увеличения продаж с помощью повышения среднего чека, основанный на специальных тренингах, где официантов учат не просто принимать заказ, а именно эффективно продавать, некоторым может показаться чересчур агрессивным и напористым. Кто-то может счесть психологическое давление на гостя, которое официанты при этом используют, неприемлемым. А кто-то и вовсе посчитает этот метод обманом посетителя. Тем не менее ресторанам, с которыми я работал как консультант и где я внедрил эту методику, удалось повысить выручку и остаться на плаву, вместо того чтобы кануть в Лету во время кризиса.

Кстати, о кризисе. Если раньше можно было работать не очень внимательно и не очень эффективно и при этом получать прибыль, то сегодня такой подход влечет за собой неизбежную смерть ресторана. Мои во многом вьедливые и детальные методы помогут оптимизировать работу и увеличить выручку, что особенно важно во время кризиса. Безусловно, тяжелые времена рано или поздно закончатся, однако вещи, о которых я пишу, не потеряют актуальности, напротив – они помогут заведению работать еще более эффективно, не просто получая прибыль, и даже не просто большую прибыль, а... максимально возможную.

Один из ключевых факторов в повышении выручки ресторана – это искоренение в нем воровства. Мой подход к борьбе с воровством также может выглядеть спорно: способы контроля в ресторане, которые я предлагаю внедрить, кто-то сочтет тоталитарными, а наказания, которые я применяю, чрезмерными. Однако с воровством иначе нельзя: это не та сфера, где уместны компромиссы и приемлемы полумеры, здесь нужны только жесткий контроль, неотвратимость и безапелляционность наказания, а также правильная мотивация персонала, который сам перестанет хотеть воровать.

К слову, мой подход к проблеме мотивации персонала также неклассический. Я создал его, основываясь на собственном опыте и практике, и он во многом противоречит общепринятым догмам вроде той, что дружный коллектив – залог успеха ресторана, и проч. Напротив, я убежден, что эффективный контроль возможен лишь тогда, когда персонал разобщен и даже находится в разумной степени конфликта между собой. Разделяй и властвуй – это не только красивый девиз, а практически применимая философия работы. Ее я активно использую при антикризисном управлении рестораном – консалтинговой услуге, на которой я специализируюсь. Я беру все процессы под личный контроль, разрушаю устоявшуюся тупиковую систему управления (тупиковую, потому что иначе ресторану не понадобился бы антикризисный консалтинг) и фактически отстраняю владельцев и тем более предыдущих управляющих от ресторана. Эта система многим покажется бескомпромиссной и чересчур категоричной – что ж, такой у меня метод работы.

Это лишь некоторые моменты, которые, как я заранее знаю, у многих читателей вызовут сомнения. Ну и отлично, я вовсе не претендую на то, что мои рецепты и методики есть некая панацея или истина в последней инстанции. Это просто мой позитивный (а также негативный) опыт, который я хочу вам передать. В книге много практических советов, которыми я сам бы в свое время с радостью воспользовался. Но мне никто таких советов не давал, и все, о чем я пишу, мне пришлось испробовать на себе, совершая ошибки и делая из них выводы. Так что я лишь хочу по мере возможности предостеречь своих коллег и помочь им избежать того, чего мне когда-то избежать не удалось.

Многие книги о ресторанном бизнесе своего рода бесспорны, потому что отражают известные правила и общепризнанный подход. Моя книга спорная и во многом противоречит тому, что было написано до меня.

Эта книга не лучше других, она просто отличается...

## **Часть первая**

### **Управление рестораном**

Мировой финансовый кризис затронул ресторанный бизнес, не породив, по большому счету, новых проблем – он просто оголил старые. Если раньше рестораторы могли себе позволить отмахнуться от таких «мелочей», как необоснованные траты, нерациональное использование персонала и оборудования, завышенная арендная плата, не слишком эффективный менеджмент, или даже вовсе не замечать их, и без того получая нормальную прибыль, то с наступлением кризиса все изменилось. Все нерешенные вопросы вылезли наружу, причем разом, и, увы, многие рестораны этого не смогли пережить.

Тем же, кто все-таки выжил, пришлось снять розовые очки и быстро подстроиться под новую реальность. А она еще раз напомнила, что бесплатный сыр бывает только в мышеловке и приносит хорошую прибыль способно только то заведение, где производственные процессы максимально оптимизированы, издержки сокращены везде, где только возможно, и КПД всех составляющих – начиная от посудомоек и заканчивая кондиционерами – доведен до своего предела.

На самом деле и без общего экономического спада каждый ресторан может переживать свой собственный, внутренний кризис. Если знать, как его избежать, и вовремя опознать симптомы надвигающейся беды, несложно пережить любые тяжелые времена. Поэтому хочу начать с самого насущного – как бороться с проявлениями кризиса в ресторане.

## Глава 1

### Антикризисное управление рестораном

Новые рестораны появляются в Москве чуть ли не каждый день – порой просто не успеваешь уследить за постоянно возникающими новичками и иногда удивляешься: как они все умещаются в этом городе? Однако мало кто задумывается о том, сколько из таких заведений закрывается. А ведь на самом деле четыре из пяти новых ресторанов умирают, не успев проработать и года. Почему это происходит, а главное, как этого избежать?

Для того чтобы не допустить преждевременной смерти своего детища, ресторатор должен вовремя диагностировать болезнь и сразу начать ее лечить. Не сам, скорее всего, а обратившись к профессиональным «врачам». Но прежде, чем это сделать, давайте разберем причины, которые чаще всего приводят к болезни, а также типичные ошибки, которые рестораторы допускают уже на этапе лечения.

#### Разбор полетов

Рассмотрим классический проблемный ресторан. Это заведение категории выше среднего, с чеком в 2000–2500 рублей на человека. Большинство гостей постоянные, поток их хороший, уровень лояльности к месту высокий. Кухня итальянская, вкусная, повар – настоящий мастер, продукты качественные, официанты улыбочивые, интерьер выполнен со вкусом (в ресторане четыре зала, один из которых при необходимости можно трансформировать в банкетный). Одним словом, внешнее впечатление благоприятное, и, сидя в зале, сторонний наблюдатель или даже профессионал может подумать, что все работает отлично и прибыль у такого ресторана, должно быть, высокая.

Тем не менее грянул кризис, и дела в ресторане пошли не очень гладко. Он открылся несколько лет назад, в запуске принимал участие сам владелец, за эти годы сменил ряд директоров – кого-то поймал на воровстве, кого-то уволил по другим причинам. Ресторан приносил прибыль, и ее в общем-то хватало. Однако за последние полгода количество посетителей уменьшилось, выручка упала. И тут владелец вспомнил о тех самых «врачах» – консалтинговых компаниях, куда рестораторы в случае чего идут за помощью. Обратился к одним – те дали множество рекомендаций, попросив за них круглую сумму, и посоветовали заняться рекламным продвижением, а заодно предложили свою компанию, которая как раз этим и занимается. Обратился к другим – там посоветовали полностью поменять оборудование на кухне и оснащение зала, порекомендовав при этом обратиться в фирму, случайно оказавшуюся учредителем этой самой консалтинговой компании. Наконец, обратился к третьим, и ему, предположим, повезло – он наткнулся не на бывших управляющих-неудачников или теоретизирующих самозванцев, а на вменяемых, профессиональных людей. Они пришли, посмотрели его ресторан, и стороны договорились сотрудничать.

Что же обнаружила консалтинговая компания?

Начнем с кухни. Шеф-повар – иностранец, су-шефы – русские. Он их не всегда понимает, они же его – отлично, а потому организуют работу так, как им удобно. Когда шеф на месте, они трудятся, когда его нет, один сидит в интернете, второй заигрывает с девушками. Кухня перегружена поварами, заготовки делают ночные заготовщики, так что, когда су-шефы приходят на работу, делать им особо нечего, они просто сидят и ждут первых гостей, которые могут прийти часов эдак в 17. Шеф-повар, наверное, чувствует, что все идет как-то не так, но думает: может, это местная специфика организации работы, а может, когда-то ему объяснили, что порядок должен быть именно такой. Когда же работа все-таки появляется, весь этот пер-

сонал работает недостаточно слаженно, в результате чего возникают частые задержки заказов, что при таком количестве поваров просто недопустимо.

Заготовки на кухне не маркируются и не перебираются по датам, поэтому часто что-то может завалиться и испортиться. Испорченные продукты могут или попасть на стол посетителей, или отправиться в мусор (хорошо, если второе). То, что выбрасывается, проходит через листы списания, которые подписывают сами повара, а значит, что и сколько выбросили, знают только они сами. Отсюда отсутствие недостатков.

Похожая ситуация с проработками: когда шеф-повар колдует над новым блюдом, он делает это сколько угодно и из чего угодно, будь то белый трюфель или тюрбо, и ни перед кем не отчитывается. Он может просто приготовить себе шикарный обед и списать его на проработку. Остальные повара также едят то, что находится на кухне, ведь они безнаказанно могут списать любые продукты. Сделать бутерброд с фуа-гра – запросто, пожарить на ужин тигровых креветок – легко! Конечно, не на глазах у шеф-повара или директора. Обед всего персонала не регламентирован – правила, по идее, есть, и иногда какой-то повар что-то такое для сотрудников готовит, но в основном все едят сами.

В целом дисциплина на кухне отсутствует. Повара курят, причем не только сигареты, а также выпивают на рабочем месте. Сам хозяин когда-то допустил ошибку и разрешил поварам иногда собираться после работы по значимому поводу, скажем, отметить день рождения. Теперь они могут объяснить любую попойку. Догадываетесь, откуда берутся выпивка и закуска... А если к этому добавить нарушение санитарных норм, работу без перчаток и прочие недочеты?

Закупка продуктов на кухню происходит довольно хаотично. Шеф-повар не заботится о себестоимости блюд и покупает продукты порой значительно дороже, чем это необходимо, и никто его не контролирует. Цены должен отслеживать кладовщик, но он этим не занимается. Цифры – или по прайс-листу, или даже выше (в главе про воровство я подробно остановлюсь на этом моменте: это означает либо халатность и непрофессионализм, либо полученный шефом или кладовщиком откат). Склад работает сумбурно, нет нормального прозрачного движения продуктов на кухню, итоговая инвентаризация склада и кухни рассматривается суммарно. Некоторые продукты, записанные на склад, идут сразу на кухню, потому что на складе нет холодильных мощностей. Что-то, напротив, получает на себя кухня, делаются заготовки, а потом все это уносится на склад, ведь на кухне не хватает морозильных шкафов. Словом, все производство перемешано. При этом, по документам, все выглядит нормально: кухня отдельно, склад отдельно, все приходится как надо – бумажная работа отлично подтасовывается и подгоняется. А ведь когда учета как такового нет, с очень большой вероятностью будет процветать воровство. (Когда консалтинговая компания взялась проверять компьютерную базу склада, та неожиданно «слетела» – в главе про воровство я расскажу, что сами по себе в таких случаях базы не слетают. При этом было неясно, кто виноват, потому что к базе имели доступ многие сотрудники, включая официантов.)

Подобно кухне работает и бар. Остатки снимаются раз в месяц, бармены сами списывают напитки, пиво; сиропы и фрукты, к сожалению, вообще не считают. Весь персонал пьет фреш из бара, периодически напитки в виде «бартера» уходят на кухню, а в бар приносят еду. Закупкой напитков занимаются сами бармены, решая на свое усмотрение, что им нужно. Должность бар-менеджера отсутствует – бар контролирует менеджер. Часть вин, заказанных барменами, давно превратилась в уксус из-за неправильного хранения – сотрудники это знают, но бутылки не выбрасывают. Скорость работы бара средняя, потому что бармены без предупреждения могут уйти поесть или покурить. Нормальных калькуляционных карт нет, поэтому каждый бармен делает напитки по-своему. Постоянные гости уже знают, у кого из них какой коктейль вкуснее, привыкли к этому и смирились.

Что касается оборудования, то у ресторана заключен грабительский договор с крупной компанией на техническое обслуживание. Суммы, которую ресторан платит в месяц, хватило

бы на полугодовой ремонт всей техники, если бы его организовали самостоятельно. Причем за устранение поломок компания все равно берет дополнительные деньги и часто, вместо того чтобы отремонтировать оборудование, объявляет его не подлежащим ремонту и просто продает ресторану новое. Надо сказать, что компания эта серьезная, имеющая хорошую репутацию на рынке (я сам с ней иногда работаю), но, если в ресторане нет контроля, даже надежная фирма не откажет себе в возможности взять дополнительные деньги.

В бухгалтерских документах царит неразбериха. Технологические карты составлены одним человеком (кухонные – шеф-поваром, барные – барменом), в них заложены огромные проценты на списание и отходы, часть ингредиентов в рецептах давно поменялась, а в картах ничего не отражено. Хранятся технологические карты у бухгалтера-калькулятора, который, по сути, ими не занимается. Бухгалтерская отчетность сделана так, как это удобно главбуху. Каждый месяц хозяин получает пачку отчетов, в которых, к сожалению, для себя, ничего не понимает, смотрит только итоговую цифру, которую для него умело подгоняют, а что там в промежутке, остается загадкой. Хозяин исправно забирает эти отчеты домой для изучения, но на самом деле этого не делает, потому что ему «лень вникать». При этом очевидно, что у главного бухгалтера абсолютно развязаны руки: украсть он может столько, сколько захочет, – все возможности у него для этого есть. То же касается и выплаты зарплаты, которую полностью контролирует главбух, – ничто не мешает ему выплатить своему другу-кладовщику двойной оклад, проведя его через второго кладовщика, который заболел (при этом начислив и тому тоже). Похожая ситуация творится и с выплатой долгов ресторана. Какая-то фирма может на основании накладной потребовать определенную сумму, и никто не проверяет, были ли эти деньги уже выплачены. Помимо всего прочего, в бухгалтерии работают шесть человек, хотя достаточно было бы и трех.

Кадровый вопрос тоже запущен. Сотрудники по трудовому кодексу не оформлены, даже если сами уверены в обратном. В ресторане работают незарегистрированные иностранцы без всяких разрешений – то, что к ним еще не пришла проверка, невероятное везение. Причем хозяин-то уверен, что у него в заведении в этом смысле все законно. Бухгалтерия в свою очередь довольна – она сэкономила деньги на налогах и оформлении людей, при этом никого не заботит, что в случае чего придется платить штраф в 800 тысяч рублей за каждого нелегала. Работа с медкнижками, как вы догадываетесь, не ведется – формально при приеме новых сотрудников их требуют, но потом они лежат никому не нужные и никогда не обновляются.

Общая дисциплина персонала отсутствует. Люди приходят на работу, когда захотят, включая менеджеров, которые по телефону могут договориться, чтобы официанты за них открыли зал и кассу. Ресторан открывается в 11 утра, и в лучшем случае к этому времени работники собираются. Таким образом, подготовка зала и уборка проходят уже в рабочее время, когда могут прийти гости. Иногда хозяин сам приходит рано, устраивает разнос, штрафует провинившихся, но в итоге все остается по-старому.

График работы персонала не соответствует реальной загруженности ресторана. Основной наплыв гостей бывает в пятницу и субботу – тогда приходит в 2–3 раза больше гостей, чем в будни. При этом количество персонала в зале одинаково что в субботу, что в понедельник, значит, в выходные не хватает рабочих рук, а в будни половине персонала нечего делать. Вместо того чтобы уйти от смен, сократить рабочий день и перейти на почасовую оплату труда, ресторан теряет деньги, оплачивая отдых на рабочем месте.

Зарплата сотрудникам начисляется согласно графику, а не реальному положению вещей. Если кто-то отпросился или позвонил и сказал, что не придет, это нигде не фиксируется. Уборщиц и посудомоек из Узбекистана вообще никто не считает – для менеджера они все на одно лицо, поэтому часто в смену их может быть четверо вместо восьми, и никому до этого нет дела. К слову, об уборщицах – в ресторане огромный перерасход моющих средств: ресторан их покупает в восемь раз больше, чем необходимо для подобного заведения. Продается ли

это куда-то налево, вывозится ли в Среднюю Азию, распределяется ли по домам сотрудников, просто ли бездумно выливается в раковину – все возможно.

Работа менеджеров также оставляет желать лучшего. Большую часть времени они, как и директор, проводят или в офисе, или в бухгалтерии, или еще где-то, общаясь с сотрудниками, – в зале им просто скучно. Если вдруг приезжает хозяин и возмущается, почему никого нет в зале, они всегда находят, чем объяснить свое отсутствие: срочно понадобилось позвонить поставщикам, составить банкет и т. д. То же касается и сомелье, который присутствует в зале по минимуму, предпочитая этому веселое общение в подсобных помещениях. Как следствие – официанты в зале чувствуют себя вполне расслабленно, ведь их никто не контролирует.

Менеджеры получают процент чаевых от официантов и от банкетов, попадая к первым в зависимость и лишаясь возможности нормально ими руководить. При желании официант может отпроситься и уйти, и менеджеры просто вынуждены их отпускать – в итоге часто получается абсурдная ситуация: первую половину дня все официанты в сборе и скучают, а когда вечером появляются гости, часть из них отсутствует на рабочем месте, потому что кому-то куда-то приспичило. Также менеджеры распределяют хорошие и плохие позиции среди официантов по очереди (по-другому они не могут, иначе это вызовет коллективное недовольство, ведь обмен позициями воспринимается официантами как справедливость, порой они даже готовы меньше заработать, лишь бы сохранить это равенство). Это приводит к тому, что столы у официантов находятся в разных концах зала – они не успевают эффективно обслуживать гостей, заставляя их ждать. Иногда менеджеры все же что-то запрещают официантам, но сильно не конфликтуют, потому что знают: они могут лишиться чаевых, а то и работы, ведь большинство официантов работают давно, хорошо знают хозяина и в случае коллективной жалобы могут добиться увольнения неугодного менеджера.

Вообще официанты ведут себя самоуверенно и позволяют себе много лишнего. Так, все они находятся в зале с мобильными телефонами, что должно быть запрещено: даже если включен виброзвонок, это мешает – официант старается поскорее принять заказ, чтобы успеть ответить на телефон, гость это понимает, отсюда возникает негатив. Как я уже говорил, официанты работают в ресторане давно, при этом периодически жалуются, что все плохо и они уволятся, но руководство, к сожалению, за них держится, и все остаются на своих местах. Нахамить гостям или руководству, напиться на работе, не прийти на работу вообще – все это случается. Наказания ограничиваются «последними предупреждениями», при этом каждый официант имеет свой список таких «последних предупреждений».

Работа с банкетами происходит сумбурно. Человек звонит в ресторан, чтобы заказать банкет, но менеджера у телефона обычно не бывает, и в лучшем случае он перезванивает гостю, а в худшем до него эта информация не доходит или он ее просто забывает. Две смены между собой, мягко говоря, не дружат, и менеджеры не передают друг другу информацию о заказе. В итоге банкет просто пропадает – гость, не дождавшись звонка и не получив вразумительного ответа на свой вопрос, просто звонит в следующий по списку ресторан.

Впрочем, даже если ресторан и получает банкет, проводится он, как правило, с серьезными нарушениями. Часть заказанных блюд элементарно не доходит до зала, а съедается поварами, официантами и менеджерами. Алкоголь ставится на стол выборочно, более того, часто уже до самого банкета часть бутылок спрятана и поделена между официантами и менеджерами, которые после окончания мероприятия спокойно выносят их домой, дав бутылку-другую охране...

Какие выводы делает консалтинговая компания? А вот какие. Оптимизировав систему покупки продуктов, можно уже через неделю сэкономить 25 процентов от суммы закупки.

Упорядочив списание, выбрасывание, поедание и разворовывание на кухне, можно сэкономить как минимум 20 процентов продуктов.

Наведя порядок в системе продаж, можно выиграть не менее 30 процентов от оборота.

Сократив затраты на оплату труда, убрав лишние рабочие часы и пересмотрев графики, можно сразу получить лишние 25 процентов от фонда заработной платы.

Все эти меры не более чем исправление ошибок – ни о каких новых методах работы (тренинги, работа с гостями, внедренные ноу-хау, рекламная кампания, создание сайта, работа с клиентской базой) речи даже не ведется. Равно как и о пресечении возможного воровства в зале и в бухгалтерии, а это тоже могут быть огромные суммы потерянной прибыли.

Вышеперечисленные цифры можно получить уже в первые две недели работы над ошибками.

### **Плохой хороший полицейский**

Следующий вопрос: кто этим должен заниматься? Стоит отметить, что человек, приведший ресторан к кризису, обязательно должен устраниться от решения его проблем. Когда руководитель наломал дров, он, во-первых, редко это признает, во-вторых, если он сознательно это делал, исправлять ситуацию он тем более не будет, а в-третьих, на протяжении всей работы он попытается сделать все для того, чтобы доказать свою правоту и невиновность. Все это будет сильно мешать работе нанятой антикризисной команды. Если это директор, то лучше его сместить и исправлять ошибки уже с новым человеком. Хуже, если это сам владелец, которого нельзя поменять. В таком случае он должен сделать шаг назад и не вмешиваться в работу консалтинговой компании. А вот тут начинаются сложности.

Как правило, если хозяин сам занимался созданием ресторана, он прикипел к нему и воспринимает его со всеми находящимися в нем людьми как свое детище. Поэтому когда приходит сторонняя команда и начинает что-то менять, то эмоционально ему сложно вынести эти перемены, и он неизбежно начинает вмешиваться в работу, хотя умом все понимает, со всем согласен и при подписании договора давал карт-бланш. Ему больно, когда хотят уволить его любимого менеджера, он готов на все, лишь бы не трогали его иностранного повара, он согласится на увольнение всех официантов, кроме этих трех и еще тех двух, они исправятся, он уверен. Осложняется ситуация и тем, что оставшиеся в ресторане люди, как правило, делают все, чтобы максимально помешать работе антикризисной команды, при каждом удобном случае выставляя перед хозяином ее действия в невыгодном свете. Естественно, владелец склонен больше доверять людям, которых знает несколько лет, чем пришедшим извне, даже если те говорят разумные вещи.

Если сам владелец ресторана и не оказывает большого сопротивления работе антикризисной команды, это делают все остальные работники ресторана. Например, когда компания приступает к наведению порядка в работе кухни, у шеф-повара начинается настоящая истерика. Его заставляют сократить себестоимость и оптимизировать закупки, сменив поставщика, а в ответ он жалуется на то, что новый поставщик привозит некачественные продукты, с которыми он не в состоянии работать. Если жалобы не возымеют эффекта, от слов он переходит к делу: кухня начинает саботировать работу нового поставщика, чтобы как можно больше скомпрометировать его самого и нашедшую его консалтинговую компанию в глазах хозяина ресторана. Происходит это по-разному: шеф-повар делает некорректные заказы, срывает поставки, намеренно забраковывает продукты как некачественные или несвежие, то есть делает все, чтобы с этой фирмой дальше не работать и вернуться к предыдущей, от которой он получал откат.

Попытки наладить нормальное прозрачное движение продуктов со склада на кухню тоже натываются на недовольство шеф-повара, которому неудобно разделять склад и кухню, потому что это якобы затормаживает и усложняет весь производственный процесс. С технологом, которого консалтинговая компания приводит в ресторан, никто работать не хочет: мол, это отнимает время, и зачем вводить лишние формальности, которые, вы же понимаете, никому

не нужны. По новым технологическим картам, составленным совместно с антикризисным технологом, по словам шеф-повара, невозможно работать – процент отходов получается верным, только когда готовишь медленно, в присутствии технолога, а когда гостей много и работа кипит, неизбежно получается больше отходов, не учтенных этими картами.

Как только барменов заставляют делать ежедневные отчеты, они начинают грозить немедленным увольнением, потому что ежедневное снятие остатков, по их словам, отнимает много времени и, естественно, усложняет работу. Попытки внедрить систему пересчета напитков также саботируются – бармены в один голос кричат, что при переливании алкоголя для измерения в него непременно попадет вода, что испортит качество напитка. Чтобы это доказать, в бутылки намеренно наливают воду и потом жалуются директору или менеджеру на абсурдные порядки антикризисных управляющих. Более того, на свою сторону бармены пытаются склонить и гостей, выставляя всю ситуацию в выгодном для них свете. Начинают намеренно долго обслуживать и на жалобы гостя отвечают, что, мол, увы, мы сами не рады, но у нас новое руководство, и оно усложнило все правила, заставило нас переливать и перемерять каждую порцию водки, виски или рома. Все это звучит логично, посетители становятся на сторону барменов, начинают оставлять записи в жалобной книге, которые потом, естественно, преподносят хозяину со словами: вот видите, к чему приводят нововведения консультантов.

Работу новых поставщиков алкоголя, как и в случае с кухней, пытаются сорвать, мотивируя это некачественными поставками. В ром, например, бармены доливают воду и потом бегут с открытой бутылкой к менеджеру – что за ужас нам прислал этот поставщик!

Сложно применить и меры по улучшению дисциплины. Введение списков прихода на работу приводит к тому, что листочки эти неизбежно теряются, в их заполнение намеренно вносятся неразбериха. Менеджеры, вместо того чтобы контролировать официантов в соответствии с новыми инструкциями, пытаются внушить им, что в ресторане дела идут плохо, отсюда нужно срочно увольняться или как минимум при каждом удобном случае жаловаться хозяину. Официанты охотно начинают это делать, равно как и саботировать все остальные дисциплинарные новшества. Например, отобранные и оставленные в подсобке мобильные телефоны, оказывается, несколько часов разрывались от срочных звонков от умирающих бабушек, залитых соседней и прочих жертв неприятностей – официанты, естественно, начинают жаловаться и плачут о невосполнимом уроне, нанесенном им новой управленческой политикой.

Заново составленные графики работы, само собой, не устраивают официантов, и менеджеры начинают ходить к хозяину с жалобами и опасениями, что такими темпами они растеряют весь ценный и уникальный штат сотрудников, а найти новых нет ни времени, ни возможности.

Когда менеджерам устанавливают новые правила по выдаче дисконтных карт гостям, вместо того чтобы раздавать их направо и налево, а потом самим проводить по ним скидки, воруя де-факто у ресторана, возникает неразбериха. Якобы гости недовольны какими-то непонятными анкетами, которые усложняют и замедляют процесс получения карты, и грозятся больше не ходить в ресторан, который так с ними обращается.

После того как поступает запрет на бесконтрольную покупку нового оборудования в пользу его ремонта, менеджеры намеренно связываются с ненадежными фирмами, затягивающими с работой, или сами вновь выводят технику из строя. Тем самым они пытаются доказать, что ремонту оборудование все равно не подлежит и надо было покупать новое, то есть консалтинговая компания оказалась не права.

Кадровая служба жалуется, что не может оформить иностранных работников, что квоты на них кончились и вообще это неудобно, отнимает массу времени и, для того чтобы всем этим заниматься, нужно нанимать еще четверых помощников.

Таким образом, общая картина ясна – на всех уровнях консалтинговая компания сталкивается с сопротивлением, бороться с которым очень сложно. Самый эффективный способ

– избавиться от особо ярких и показательных сопротивляющихся, дав понять остальным, что с ними будет то же самое. По возможности, стоит сменить весь противодействующий руководящий состав – от директора и шеф-повара до менеджеров. В таком случае работникам не останется ничего другого, кроме как подчиниться новому начальству.

Вообще весь коллектив стоит разделить на лояльных и нелояльных людей. Из лояльных сильных людей, пришедших в ресторанный бизнес не ради сиюминутной выгоды, а для того, чтобы в нем остаться и делать карьеру, надо делать союзников. Именно на них следует строить дальнейшую работу ресторана по новым правилам, давая этим сотрудникам то, чего они заслуживают, – реальную возможность карьерного роста. Безусловно, этих людей нужно будет доучивать до правильных стандартов работы, возможно, даже переведя их на время в один из других действующих ресторанов для тренировки. Зная нормальную деятельность нормального ресторана изнутри, они гораздо быстрее научатся работать, чем любой нанятый со стороны менеджер.

Все люди разные и требуют разного подхода: кого-то надо «купить», кого-то напугать, кого-то убедить, а кого-то сразу уволить. Если же уволить невменяемых и нелояльных работников невозможно, придется принимать другие меры. Главное – разрушить структуру, приведшую ресторан к кризису, внести в нее разобщенность, создать сумбур в отношениях внутри сопротивляющейся части коллектива. Устроив в ней хаос и перессорив всех друг с другом, нужно непременно найти себе еще и сторонников среди более слабых работников, не склонных к конфликтам и не имеющих сил или желания резко сопротивляться. В дальнейшем от этих людей, если они плохо работают или воруют, тоже можно будет избавиться, но на начальном этапе они необходимы.

Вышеперечисленные меры легко применить при условии согласия хозяина, а это, повторяю, случается редко. Увы! Чаще всего он сопротивляется, что приводит к полумерам: что-то трогаем, что-то не трогаем, кого-то увольняем, кого-то оставляем. Но полумеры не в состоянии помочь даже наполовину – то, что остается нетронутым, будет вредить и мешать положительным изменениям и в итоге, как метастазы, распространится по всему ресторану и сведет на нет предпринятые усилия. Это очень болезненный и конфликтный процесс, многие консалтинговые компании просто не выдерживают и уходят из заведения, так ничего и не добившись. И получается хуже всем: владелец уверен, что нанял шарлатанов, которые ему все переломали, взяли кучу денег и ушли, консалтинговая компания в свою очередь говорит, что ресторатор невменяемый, и отговаривает коллег с ним работать. Поэтому большинство консалтинговых компаний стараются не связываться с антикризисным управлением – уж больно это тяжело. Консультанту нужно быть психологом, иметь крепкие нервы и на сто процентов быть уверенным в своей правоте.

В моей практике был случай, когда и мне пришлось оставить начатый проект. К нам обратилась крупная судоходная компания, владеющая круизными теплоходами и речными трамвайчиками. Мы провели стандартную оценку объектов, обнаружили воровство на разных уровнях – от барменов до поваров и закупщиков – и предложили антикризисный план. Руководство компании дало согласие, мы ударили по рукам. Но как только наша команда взялась за работу – внедрила своих людей, начала оптимизировать процессы и делать их прозрачными, – мы натолкнулись на то, что на местах остались «свои» люди, тормозящие работу. А вот их, как выяснилось впоследствии, увольнять было нельзя: одна – жена партнера, другой – сын лучшего друга и т. д. Причем люди эти прекрасно понимали, что им ничего не грозит, и в открытую саботировали нашу работу. Доходило до смешного: технолог пытался делать проработки, а ему не давали нож и весы, забывали закупить продукты! Кадровики делали все, чтобы не набирать новых сотрудников, и устраивали панику среди рядового персонала. «Неприкосновенные» работники на каждом углу ругали консалтинговую команду и призывали коллег к неподчинению. Когда я объяснил руководству, что, если не убрать этих сотрудников, у нас не

получится нормальной работы, я натолкнулся на непонимание и получил рекомендацию – как-то с ними уживаться. К тому времени прошло полтора месяца, в течение которых мы проделали огромную работу: начали переоборудовать речные трамвайчики, наладили оптимальные схемы закупки, подготовили внедрение учета в барах и на кухнях. Но работа эта оказалась на порядок менее эффективной из-за противодействия старых сотрудников. Проект начал отнимать у нас все больше сил, и в итоге я понял: чтобы довести его до конца, мне придется перебросить на него всех своих людей и забыть про другие проекты, в том числе и свои. Это того не стоило, и мы вынуждены были уйти из проекта. Мы потеряли время, деньги (естественно, мы не взяли оплату за работу, так как результат не был достигнут), кроме того, в судходной компании остались при мнении, что мы их бросили на полпути. Одним словом, сплошные минусы.

Чем это закончилось? Там все осталось по-старому, хотя какое-то время наши наработки давали дополнительную прибыль. Но так как система не была налажена целиком и после нашего ухода воровство возобновилось, улучшения потихоньку сошли на нет.

И последний момент. Полумеры, даже если они устраивают обе стороны – и хозяина, и консультантов, – и дают какой-то эффект и видимые улучшения, неизбежно затягивают процесс, превращая его из антикризисного исправления в длительное управление. В итоге после года работы с рестораном управляющей компании уже сложно будет его отпустить, она слишком глубоко в него проникнет. Поэтому повторяю еще раз важную вещь: нанимая антикризисную команду, владелец должен осознавать, что ему сразу необходимо сделать шаг в сторону и позволить экспертам заниматься тем, на чем они специализируются, и не мешать им. Иначе, кроме потерянных денег и времени, ничего ожидать не придется...

## Глава 2

### Увеличение продаж в ресторане

Не допустить того, чтобы в вашем ресторане настали трудные дни, и вовремя исправить ошибки очень важно. Но это далеко не все. Мало избавиться от плохого – нужно еще создать хорошее. Поэтому посмотрим теперь, как заставить ваш ресторан зарабатывать больше. Поверьте, способов для этого существует множество, и потенциал для увеличения прибыли есть практически у любого заведения.

Количество денег, которые потратит гость в вашем ресторане, не всегда зависит от уровня цен в меню. Порой одинокий посетитель в демократичном заведении, зашедший «просто попить кофе», может оставить там приличную сумму. Дело здесь не в удаче, а в грамотно составленном предложении и хорошо обученном официанте. То есть в правильной тактике продаж, нацеленной на увеличение прибыли.

Ставя перед собой задачу увеличить продажи и повысить средний чек в своем заведении, ресторатор должен четко осознавать, что единого унифицированного способа добиться этого просто не существует. Необходимо отталкиваться от особенностей конкретного ресторана: его концепции, ценовой категории, целевой аудитории и многих других деталей.

Рассмотрим две крайности: элитный дорогой ресторан где-нибудь на Рублевке, где 95 процентов посетителей – постоянные гости, и забегаловку на Курском вокзале, где 99 процентов – случайные клиенты, пришедшие туда в первый и последний раз, а оставшийся 1 процент – собственно работники вокзала. В обоих заведениях перед нами стоит задача увеличить продажи и повысить прибыль, не потеряв при этом количество потребителей. Цель в обоих случаях одинаковая, но средства ее достижения будут в корне отличаться. В первом случае официант должен с помощью своих навыков и знаний блюд максимально помочь гостю разобраться в меню и сделать наилучший выбор, ни на чем не настаивая и не давя на гостя. Во втором случае задача официанта – при помощи определенного давления и напора ускорить и увеличить продажу, не оставив при этом посетителю шанса выбирать и раздумывать. Это, повторяю, две крайности, между которыми находится много других вариантов, а следовательно, методик работы с гостями и степеней интенсивности продаж.

#### Меню с возможностями

Первый шаг к увеличению продаж – грамотно составленное предложение. В зависимости от концепции заведения меню может быть большим или маленьким. Но, разрабатывая его, важно знать и помнить: чем больше ассортимент блюд, тем легче официанту варьировать предложение и с помощью этого увеличивать сумму счета.

Хорошо, если меню содержит достаточно большое количество несамостоятельных блюд, которые можно дополнительно предлагать к основным, – гарниры, соусы, ягоды, сиропы, сливки и пр. Такие позиции дают официанту возможность существенно увеличить первоначальный заказ. Например, некоторые гости любят пасту с большим количеством пармезана, так почему бы, если концепция не предусматривает наличия на столах бесплатного пармезана, не ввести его дополнительно в меню отдельной позицией? Или, к примеру, можно предложить полить чизкейк ванильным сиропом, добавить шарик мороженого и свежие ягоды. Гость доволен тем, что попробовал вкусное и красивое блюдо, а ресторатор – что получил дополнительную прибыль.

Одним из важных способов увеличения продаж можно назвать способ двойных порций. Он может быть применим к большинству позиций меню: к холодным и горячим закускам,

десертам и напиткам. Для этого сначала необходимо определить оптимальный размер одной порции. Она не должна быть слишком маленькой, иначе гость получит негативное впечатление о заведении. Вместе с тем, если изначально порция будет чересчур большой, ввести в ассортимент и продать двойную, а тем более тройную будет затруднительно. Например, во многих ресторанах продают порции сока по 250 мл, и, если гость заказывает двойную порцию, его наливают в пивной бокал. Выглядит это, мягко говоря, некрасиво. Целесообразнее ввести сок объемом 200 мл, тогда двойной сок будет 400, а тройной – 600 мл. Все эти порции вполне продаваемы, а хайболы таких объемов имеются в ассортименте подавляющего числа поставщиков посуды.

Продавать большие объемы не только выгодно для ресторатора, но и удобно для гостя. С момента, когда тот допил свой сок, пиво или алкогольный коктейль, проходит некоторое время, пока официант примет новый заказ, передаст его в бар и принесет гостю. Все это время клиент остается без напитка, а ресторан теряет деньги.

В зависимости от ценовой категории заведения увеличение продаж может быть количественным и качественным. Допустим, гость заказывает виски. В недорогом ресторане задача официанта – увеличить порцию, то есть предложить не стандартные 50, а 100 или 150 мл. В ресторане высокой ценовой категории основной акцент следует делать не на увеличение порции, а на переориентацию гостя на более дорогой, более выдержанный сорт виски. Итог получается одинаковый – увеличение продаж, но методы его достижения должны быть оправданны и уместны в каждом конкретном заведении.

В дорогом ресторане нельзя продавать двойную порцию салата или тройную порцию закуски. Как правило, поместив две порции на одну тарелку, вы рискуете свести на нет старания и креатив дорогого шеф-повара, а это вам вовсе ни к чему, тем более что порции в таких заведениях изначально сбалансированы. В этом случае важно качество, а не количество: вместо того чтобы навязать гостю двойную порцию блюда, официанту или сомелье стоит грамотно порекомендовать более подходящее к этому блюду вино, которое в итоге будет дороже того, что человек изначально хотел заказать. Это касается не только вина – официант может мягко отговорить гостя от порционной форели в пользу весового сибаса или же предложить посыпать десерт свежими ягодами. Устройте в ресторане ледяную витрину с большой красивой свежей рыбой или посадите в аквариум камчатских крабов по 12 тысяч рублей за штуку – и вам не придется мучиться, навязывая гостю двойную порционную рыбу. Вообще в дорогих ресторанах лучше иметь весовую рыбу и морепродукты – это дает хорошую возможность продавать больше. Когда официант приносит показать омара (а он может весить от 400 г до 1,7 кг), гость, увидев внушительного обитателя морей, с большей вероятностью захочет именно его и вряд ли будет рассчитывать в уме итоговую стоимость. Когда же его унесут, взвесят и озвучат вес, вряд ли человек откажется от заказа. То же самое касается сибаса, тюрбо, камчатского краба и прочей дорогой морской живности.

Если гость, заказав краба, просит к нему разливное Prosecco, мягко порекомендуйте ему Laurent Perrier, объяснив, что к такому роскошному блюду отлично подойдет не менее роскошный напиток. Вообще, если честно, продавать в дорогих заведениях проще, чем в демократичных, потому что посетители таких ресторанов изначально готовы расстаться с большими суммами, нежели аудитория забегаловок и пивных. Но при правильно разработанной системе продаж увеличить средний чек на 30 процентов можно абсолютно в любом ресторане за 2–3 месяца.

Я часто сталкиваюсь с тем, что управляющие, услышав о методике двойных и тройных продаж, начинают без разбора вводить ее в своих заведениях. Это в корне неправильно и может порой иметь прямо противоположный эффект. Впрочем, бывают и удачные заимствования. Так, меня однажды пригласили для консультации в Самару, где у ресторатора было пять заведений, и меня очень удивило, когда управляющий заявил, что они уже применяют мою мето-

дику и она прекрасно работает. Я лично убедился в том, что это действительно так, и мне осталось лишь порадоваться, что самарские заведения были примерно той же концепции и того же формата, что и рестораны под моим управлением. Будь они другими, вряд ли слепое копирование принесло бы какие-то плоды.

К вопросу об ассортименте меню. Для меня очень показательным был один случай. Как-то я оказался на лекции «Как надо работать в консешн-баре». Вел ее один канадец, который говорил, что в России максимальный средний чек при хорошей работе консешн-бара – это 4 доллара. А у меня в консешн-баре «Пять звезд» на Павелецкой было 8, и я спрашиваю лектора: «А что мне дальше делать? К чему стремиться?» Он очень удивился и после лекции вместе с другими заинтересовавшимися поехал ко мне в бар посмотреть, как такое возможно. В итоге он заявил, что у меня не классический консешн-бар, потому что ассортимент расширен, и сделал вывод, что это неправильно. «Как неправильно? Но прибыль же больше!» – говорю ему я. Ему нечего было ответить. Дело в том, что российский потребитель отличается от американского, так зачем слепо копировать их стандарты? У нас, может, человек с большим удовольствием возьмет в зал не колу, а молочный коктейль ребенку, а сам предпочтет пиво или даже виски, что, согласитесь, редко встречается на Западе. Но раз это местная специфика, то ее можно и нужно учитывать, тем более если она способна приносить дополнительную прибыль.

Вначале я описал две крайности, но большинство заведений находятся где-то посередине между забегаловками и дорогими ресторанами, поэтому в каждом случае необходимо разрабатывать индивидуальную стратегию продаж. Даже при увеличении порций придется отдельно заниматься каждым блюдом. Например, может оказаться, что двойной или тройной свежесжатый сок будет смотреться нормально, двойная порция салата с тунцом тоже, а вот двойной «Цезарь» окажется громоздким, гость его не сможет съесть до конца... Предлагая гостю к десерту, скажем, свежую испанскую голубику или ежевику, нужно рассчитать, насколько это увеличит в конечном итоге счет: в дорогом ресторане пара сотен рублей в чеке на несколько тысяч никого не шокирует, более того, гость останется доволен вкусным десертом, а вот в обычной кофейне, напротив, дополнительные ягоды или взбитые сливки могут удорожить десерт в два-три раза, и разгневанный посетитель будет скандалить до утра.

Перед тем как вводить в меню новое блюдо, необходимо убедиться в наличии посуды, в которой можно будет подавать двойные порции. Скажем, вводятся в меню улитки. Блюдо для них рассчитано на порцию из шести штук. Если не удалось найти блюдо на 12 улиток, возникает вопрос, стоит ли их вообще вводить, так как невозможно продать двойную порцию. К любому горячему блюду необходимо предусматривать возможность продать гарнир, за исключением каких-то авторских блюд, которые уже содержат в себе готовые сочетания – в этом случае трогать их, естественно, не надо.

Казалось бы, самый простой способ поднять средний чек – это увеличить цены, но в демократичном ресторане в этом вопросе следует быть очень осторожными: гости привыкают к ценам, и при значительном их повышении большая часть посетителей может отвернуться от заведения. Как правило, после посещения ресторана гость прежде всего обращает внимание на цены в меню, а не на то, сколько денег он оставил. Даже если итоговый чек получается приличным, гость помнит, что «Цезарь» стоил 350 рублей, а виски – 150 рублей (другой вопрос, сколько порций он выпил). И если человек оставил в ресторане в два раза больше, чем указанный в путеводителе средний чек, это уже проблема гостя, а не заведения – при желании и в «Макдоналдсе» можно потратить 1000 рублей. Цены в меню стоит поднимать в крайнем случае: если цена на продукт выросла и уже не упадет. Впрочем, даже тогда зачастую лучше все же не поднимать цены, а снижать себестоимость. В одном ресторане, с которым я работал, для приготовления грибного крем-супа шеф-повар использовал маленькие калиброванные белые грибы класса «экстра». На вопрос, почему не использовать большие резаные белые грибы, которые стоят дешевле, я получил ответ: «Ну эти же лучшего качества!» Да, одинаковые по

вкусу и превращенные в пюре, они, безусловно, лучшего качества! Такое случается сплошь и рядом, особенно с дорогими иностранными шеф-поварами, которые часто не утруждают себя заботой о себестоимости и объясняют это желанием угодить гостю. Конечно, снизить себестоимость можно не на все продукты – сибаса семгой не заменишь, равно как свежую спаржу консервированной. Но, может быть, все же не стоит использовать грунтовые азербайджанские помидоры для салата на бизнес-ланч...

## Продавцы с блокнотом

Придя в новый ресторан, гость не ориентируется в меню, и, если опытный официант сможет исчерпывающе ответить на все возникающие у него вопросы, благодарный посетитель редко отличит помощь и совет от определенного давления и подталкивания к выбору более дорогих блюд или увеличенных порций. Изучая незнакомое меню, гость, как правило, не знает, что выбрать. «Это непонятно, тут тоже не совсем ясно... А возьму-ка я «Цезарь», – думает он и делает свой стандартный выбор. Другой вариант развития событий: гость не знает, что может предложить ресторан, и спрашивает совета у официанта. Стандартный ответ последнего: «У нас все очень вкусно». Ситуация не изменилась, клиент опять выбирает салат за 150–200 рублей, пьет чай и уходит, оставив сумму в разы меньше той, на которую могло рассчитывать заведение.

Совершенно очевидно, что говорить «все вкусно» не следует. Это может быть расценено как невнимание и безразличие к гостю. Не страшно, когда официант говорит: «Это я вам не очень советую, а вот это блюдо рекомендую попробовать: оно вам наверняка понравится». Многие рестораторы считают, что нельзя отговаривать гостя. Для посетителя же эта фраза нормальна, и при грамотном поведении персонала он думает, что блюдо выбрал сам. Помогая человеку, официант может значительно увеличить чек.

Очень часто бывает так, что гость согласен взять две позиции, надо просто подсказать ему это. «У вас есть такие крылышки и другие, какие из них вкуснее?» – спрашивает посетитель. «А возьмите и те, и другие, заодно сравните», – отвечает официант. «Как вы думаете, какой соус больше сюда подойдет – сливочный или гранатовый?» – «Можно попробовать и тот, и другой». Персонал не навязывает соус, а просто предлагает. Допустим, в ресторане, где есть свежевыжатые соки, клиент хочет заказать сок из сельдерея. Можно ему посоветовать смесь: «Вы знаете, один сельдерей – не очень вкусно, если мы его с яблочным или морковным соком смешаем, будет гораздо лучше». А ведь получается уже две порции.

Один из ключевых моментов правильного общения между работником ресторана и посетителем – правильный подбор лексики и умение определенным образом задавать вопросы. Не зря крупные сети вроде «Макдоналдса» используют специально разработанную систему вопросов. «Вы гарнир будете?» – это неправильно. «Вам рис или овощи-гриль?» – звучит гораздо лучше, так как в вопросе официанта уже содержится ответ, который даст гость. Конечно, посетитель может отказаться, но обычно этого не происходит. Когда мы заказываем сок, стандартный вопрос официанта: «Обычный или свежевыжатый?», в то время как правильнее спросить: «Свежевыжатый?».

Предлагая гостю свежевыжатый сок, официанту лучше озвучить три варианта – 200 мл, 400 мл, 600 мл, тогда, как правило, выбирают средний объем. Слова «маленький, средний, побольше» на слух мягче и позволяют продавать больше, тогда как озвучивание объемов позволяет гостю сразу представить, на что он соглашается. Таким образом, даже грамотный и продуманный подбор слов может сделать продажи интенсивными. Но даже в заведении, в котором разработана агрессивная система продаж, у официанта должен быть выбор, какую лексику использовать: если он видит, что гость не в настроении и есть шанс, что он может потом

остаться недовольным, лучше сразу озвучивать объемы во избежание дальнейших недоразумений.

Повысить продажи можно не только в обычном режиме работы ресторана, но и при проведении банкетов. Для этого у обслуживающей компании обязательно должно быть меню или спецпредложение, которое даст гостям возможность что-то дозаказать. На столах во время банкета стоит ограниченный ассортимент блюд и напитков, а гость может захотеть чего-то дополнительно. На дорогих мероприятиях заказчик чаще всего готов оплатить то, что закажут гости, и заведение должно на этом зарабатывать. Например, на столе стоят шампанское, вино, вода. Почему, если заказчик согласен оплатить все заказы гостей, не дать желающим возможность выпить коктейль или свежавыжатый сок? Конечная стоимость мероприятия может быть значительно увеличена.

Повторяю: при увеличении продаж главное – не потерять потребителей, хотя следует быть готовым к тому, что какой-то их процент все-таки будет утрачен. Поэтому, разрабатывая методику повышения среднего чека, нужно четко понимать, готовы ли вы потерять этот процент, и сопоставить его с той прибылью, которую принесут оставшиеся гости. Так, в ресторане «Пять звезд» на Павелецкой, где 80 процентов – случайные посетители, а 20 – постоянные, я применяю интенсивную систему продаж и, как следствие, получаю определенный процент негатива от гостей. Но я как бизнесмен намеренно иду на это. Теряя малую часть гостей (разочарованных тем, что их счет оказался больше, чем сумма, на которую они изначально рассчитывали, и больше в ресторан не возвращающихся), в конечном итоге я увеличиваю прибыль ресторана, потому что то большинство, которое остается, приносит несоизмеримо более высокую прибыль. Обратная ситуация в ресторанном комплексе в Бирюлеве, которым я управляю. Там 90 процентов посетителей – постоянные гости, для которых поход в эти рестораны – не бонус к фильму, идущему в кинотеатре комплекса, а самостоятельное действие и которые уже знакомы с меню и лояльны к заведениям. В этом случае слишком агрессивная продажа их отпугнет.

Следует оговориться, что в обоих случаях официант не должен вести себя непрофессионально и обманывать гостей. Существует ряд некорректных продаж, недопустимых в ресторанном бизнесе.

Во-первых, это увеличение размера порции и продажа дорогих блюд по умолчанию (например, гость заказал обычный апельсиновый сок, а ему принесли свежавыжатый, не уточняя, какой именно сок он заказал). Поэтому, после того как заказ принят, вне зависимости от стратегии продаж официант, убедившись, что его слушают, обязан повторять гостю заказ, давая ему возможность от него отказаться, и информировать его о размере порций. Например, при приеме заказа на салат официант предлагает сделать его побольше, но при повторе заказа, записанного в блокнот, должен четко произнести: «Салат – двойная порция». Если посетитель не хочет брать блюдо, его нужно убрать из заказа, не делая никаких попыток его разубедить.

Во-вторых, это дезинформация об отсутствии более дешевых позиций. «БонАквы» нет, осталась только Perier», – радостно говорит официант. Это очень распространенная ситуация, и с ней необходимо жестко бороться. Прежде всего нужно внимательно относиться к жалобам клиентов: если такое происходит стабильно, рано или поздно люди начнут возмущаться, почему постоянно в ресторане нет недорогих позиций. Такая ситуация была у меня в ресторане «Пять звезд» на Павелецкой. Как-то друг позвонил и спросил, почему это нет «БонАквы». Серия контрольных закупок выявила, что персонал не продает ряд дешевых позиций.

Кроме того, официант может игнорировать потенциально неинтересных гостей, вынуждая их самостоятельно делать заказ перед барной стойкой (если официант знает, что гость возьмет только кружку пива или чашку кофе и испортит средний чек). Это, как и в целом слишком настойчивое, надоедливое предложение, также является примером некорректных продаж.

Необходимо четко различать умышленно некорректную продажу от ошибки новичка. Наказав официанта, допустившего оплошность, можно полностью лишить его желания что-либо продавать. Естественно, чтобы научиться хорошо продавать и не допускать при этом конфликтов с гостями, требуется не пара дней или недель. Но если человек проработал у вас полтора года и продолжает допускать ошибки, тут уже надо задуматься.

Руководство ресторана должно очень тщательно осуществлять контроль над тем, как ведутся продажи. Все негативные отзывы клиентов необходимо отслеживать, а некорректное поведение персонала – пресекать. В условиях, когда официанту ставится задача продать более дорогое вино или блюдо, нужно даже внутри коллектива запрещать всяческие разговоры вроде «Я сегодня впарил такую дорогую бутылку!» или «Полюбуйся, сколько лишних блюд я втюхал тому гостю!». Нельзя допускать, чтобы официант так относился к работе, это неизбежно скажется на госте и, как следствие, на имидже и прибыли ресторана.

В случае конфликтов с гостями из-за слишком больших заказов вся нагрузка по решению проблемы независимо от вины официанта должна лечь на менеджера. Официанта, чтобы он не подвергался стрессу, лучше освободить от участия в конфликте с гостем. Вина официанта должна устанавливаться отдельно, при участии тренинг-менеджера.

## Официанты на заказ

Официанты, грамотно и ненавязчиво работающие с гостем и приносящие прибыль ресторану, с неба не берутся – всему вышеописанному мастерству их нужно научить. Как это сделать? Есть несколько вариантов. Профессиональные тренинги стоят недешево. Поэтому каждый руководитель должен сам решать, кто на его предприятии будет носителем знаний, передаваемых официантам. Это может быть директор или управляющий заведения, можно поручить обучение менеджеру смены, пользоваться услугами приглашенных специалистов или держать отдельного тренинг-менеджера в штате. Если носителем знаний является сам руководитель или работник, выполняющий еще и другие функции, то хороших результатов добиться будет очень сложно в силу нехватки времени или неправильной расстановки приоритетов. Ведь тренинг не требует немедленного действия, и его всегда можно отложить. Приглашенные тренеры, как правило, учат продажам как таковым, а чего именно – блюд, бытовой техники или одежды, – все равно. Поскольку ресторанный бизнес весьма специфичен, следует обращаться только в компании, предоставляющие тренинговые услуги именно для предприятий сектора HoReCa. Разовые тренинги специалистов, как правило, резко повышают результативность работы в первые две недели, а затем результат плавно опускается вниз вплоть до первоначального уровня.

На мой взгляд, наиболее оптимальным решением является наличие тренинг-менеджера в штате. Где его взять? Проще всего переманить. Но более правильный, честный, а главное, эффективный способ – создать его самостоятельно. Для этого надо выделить действующего работника предприятия – менеджера, а лучше сильного официанта, имеющего стаж работы в вашем заведении и знающего изнутри его специфику, и обучить его. Можно попытаться сделать это самостоятельно, но лучше прибегнуть к услугам специалистов. Также для начала работы он должен иметь четко разработанную программу обучения персонала, адаптированную к конкретному предприятию. Такую программу могут написать только специалисты. В дальнейшем тренинг-менеджер будет сам развивать ее и совершенствовать. Если он будет работать с официантами в интересной для них игровой форме, то большинство способов увеличения продаж он почерпнет из их собственных идей.

Программа тренинга в каждом отдельном ресторане разрабатывается индивидуально, исходя из специфики объекта. Даже при внешней идентичности заведений (например, сетевые рестораны) программа должна быть написана для каждого ресторана отдельно, с обязательным

учетом особенностей потребителей и уровня персонала, который удалось набрать для данной точки. Опять приведу пример двух ресторанов в сети кинотеатров «Пять звезд». В ресторане на Павелецкой 80 процентов гостей являются случайными людьми, пришедшими в кино, имеющими в среднем 40 минут на посещение ресторана, совершенно не знакомыми с меню. Официанты сюда набираются хорошего уровня, чаевые достаточно высоки. Предложение официанта жестко связано со временем приготовления блюд. Рекомендована интенсивная продажа. В ресторане «Пять звезд» в Бирюлеве меню абсолютно идентично, но ситуация диаметрально противоположная. 90 процентов гостей являются постоянными клиентами, хорошо знающими меню, приходящими не в кино, а целенаправленно в ресторан, имеющими неограниченное время на его посещение. Официантов хорошего уровня набрать здесь сложнее, чаевые низкие. В результате совершенно иная специфика продаж и, как следствие, иная программа тренингов.

Первые результаты тренинги начинают давать примерно через неделю работы. Помню, в один из наших ресторанов взяли новую официантку, которая раньше была лучшим официантом в известном пивном заведении в центре Москвы и делала там хорошие продажи. После месяца тренингов у нас ее средний чек составил 1245 рублей. Для сравнения: средний чек нашего лучшего официанта был 1697 рублей, то есть на 452 рубля больше. За месяц у новой официантки было 390 чеков, соответственно, она принесла ресторану на 176280 рублей меньше, чем другой официант. Если бы она не проходила тренинги, ее чек был бы в районе 1000 рублей. А для того чтобы она вышла на уровень тройки лидеров, ей потребовалось полгода обучения.

### **Соревновательный дух**

В ресторане можно изменить сервис, предложение, ценообразование, дизайн, но без правильно подготовленного и мотивированного официанта увеличения продаж невозможно добиться. Изначально официанта заботит только получение чаевых, и он не всегда заинтересован в высоких продажах: некоторые думают, что чем больше заказ, тем меньше ему оставят на чай. Иногда ему бывает утомительно дорабатывать каждый стол, проговаривать предложение, а более выгодно быстро взять новый. От неправильной или некачественной работы официанта ресторан теряет огромные суммы. Поэтому начальной подготовке официанта и постоянному контролю его работы необходимо уделять большое количество времени.

С каждым официантом, особенно вновь пришедшим, следует обсуждать результат его деятельности, находить ошибки. После того как официант прошел обучение у тренинг-менеджера, его средний чек может вырасти в несколько раз. Например, в развлекательном комплексе «Пять звезд» в Бирюлеве новый официант до прохождения тренингов не дает средний чек больше 400 рублей. А средний чек официанта, прошедшего обучение, колеблется от 900 до 1400 рублей.

Также для достижения наилучших результатов у персонала должна быть сильная мотивация качественно работать и повышать продажи. Финансовая мотивация часто является ключевой, но она не во всех случаях дает должные результаты. У человека все равно есть выбор – продавать или не продавать. При финансовой мотивации официант, если у него плохое настроение или он устал, всегда может сказать себе: «Ничего страшного, если в этот раз я не получу премию».

Часто намного эффективнее нематериальная мотивация. Я в своих заведениях ввожу соревнование за самый высокий средний чек. Каждый счет официанта фиксирует система, и по итогам месяца высчитывается его индивидуальный показатель среднего чека: сумма со всех столов за месяц складывается и делится на количество столов. Ежемесячно результат работы персонала вывешивается на стенде, в таких списках наглядно видно, кто на первом месте, а кто в конце списка. Никто не хочет быть худшим, всем стыдно быть на последнем месте, в

результате среди персонала организуется соревнование, в которое вовлекаются даже те, кто изначально не хотел в нем участвовать. Бывают, конечно, случаи, когда нервы у официанта не выдерживают и он отказывается участвовать в соревновании и увольняется. Но это даже на руку руководству, потому что нужно создавать себе команду из крепких и целеустремленных сотрудников.

Кроме эмоционального поощрения лучший официант рейтинга по итогам месяца получает лучшие позиции в ресторане и перспективу карьерного роста. А это уже в потенциале материальная мотивация: лучшие позиции (мягкие места, столы у окна или в уединенных местах), обеспечивая более частую посадку гостей, дают более высокие чаевые. Кроме финансового поощрения есть еще и финансовое наказание – наименее успешные официанты ставятся на самые невыгодные позиции (столы в проходе, у туалета, гардероба или около раздачи кухни). Конечно, в таком случае официант будет недоволен, может прийти жаловаться и просить хорошие позиции. Здесь все просто: достаточно показать ему расклад на цифрах, и он сам поймет, что ему некого винить, кроме себя. Допустим, у официанта Васи средний чек 1000 рублей, а у официантки Маши – 1200 рублей. За месяц через каждого проходит по 300 столов, получается разница в 60 тысяч рублей за месяц, то есть это сумма, на которую Маша принесла ресторану больше денег. Если у Васи плохие позиции, значит, к нему садится меньше гостей, что само по себе не мешает ему продавать так же хорошо, как Маша, и у него всегда остается возможность работать лучше и в результате поменять плохие позиции на хорошие. Если же Вася не в состоянии участвовать в таком соревновании, он может уйти, и это не проблема для ресторана: зачем заведению неэффективно работающий персонал?

Что касается распределения позиций, то у некоторых управляющих есть методика поочередной смены столов между всеми официантами, чтобы никого не обижать. Чем это грозит? Когда официант берет столы по очереди, ему неизбежно попадают позиции в разных концах зала, что делает его работу неэффективной. Официанту удобно, когда все его столы находятся в одном месте: подходя к одному, он автоматически видит все остальные. И, что самое главное, это удобно гостям – они всегда могут позвать своего официанта, потому что он все время крутится вокруг своих столов. Если же он разрывается между разными концами зала, о сервисе можно забыть. И, что немаловажно, гости выпьют меньше, чем могли бы, ведь официант, которого не найдешь, не сможет увидеть, что гость допил свой напиток, и предложить ему повторить. Так что уж лучше пускай официанту не достанется столов, чем гостю не достанется официанта.

Часто, увы, распространена практика, когда официанты делятся чаевыми не только с баром, кухней, хостес, но и с менеджерами.

Этого ни в коем случае допускать нельзя. Менеджер не должен идти на поводу у официанта и зависеть от его чаевых – тогда он будет ставить его только на хорошие позиции, и все применяемые методики пойдут насмарку. Лучше прибавить зарплату менеджеру, если ему не хватает денег, но обязательно лишить его зависимости от чаевых.

В завершение главы хотелось бы подчеркнуть, что организация эффективных продаж – очень трудоемкий процесс, требующий больших временных затрат, однако без правильного подхода к этому вопросу очень сложно создать предприятие, приносящее стабильную высокую прибыль. Поэтому часто бывает гораздо целесообразнее обратиться в консалтинговую компанию для разработки комплексных методов повышения продаж, адаптированных к специфике конкретного ресторана.

## Глава 3

### Мотивация персонала

Какие бы совершенные методики увеличения продаж вы ни освоили и ни внедрили, без правильно подготовленного и мотивированного персонала, увы, ничего не получится. Это тот самый человеческий фактор в ресторанном бизнесе, о котором принято так много говорить. Но он не должен вас пугать – человеческая психология хоть и более иррациональна, чем рыночные процессы, но все равно поддается изучению и приручению.

Наверняка вы догадываетесь: каким бы прекрасным ни был ваш ресторан и каким бы мудрым руководителем и приятным человеком ни являлись вы сами, просто так у вас никто работать не будет. Как правило, людей заставляют работать три вещи – деньги, привычка и карьера.

Начнем с денег. Здесь, в принципе, все просто и ясно: люди работают, чтобы зарабатывать на жизнь, и чем больше зарплата, тем им лучше. Одни рассматривают ресторанный бизнес как временную подработку, другие планируют остаться в нем надолго, но если и те, и другие работают в ресторане только ради денег, то и мотивировать их нужно соответственно, то есть адекватной зарплатой. Некоторые используют в качестве материальной мотивации процент от продаж. Но я не сторонник такого метода, потому что в этом случае работник может сам решать, лучше или хуже выполнять свои обязанности (в зависимости от настроения, состояния здоровья или чего-то еще), а мне как руководителю важен стабильно хороший результат. Напротив, премии можно и нужно давать. Я часто использую премии за рекорды, например, за рекордную выручку за день или за месяц, или за какой-то другой хороший результат, на который я не рассчитывал.

Есть категория людей, работающих по привычке, – деньги их не слишком интересуют, карьерный рост тоже. Таким важны комфорт и знакомые условия, они не любят перемен, им уютно в знакомом коллективе, они чувствуют себя хорошо, выполняя привычную рутинную работу, и не готовы поменять насиженное место на что-то более перспективное или высокооплачиваемое, но рискованное и незнакомое. Таких сотрудников нужно мотивировать стабильностью: не менять правила работы, четко доносить требования, дабы они знали, за что их могут похвалить, а за что поругать. Ваши действия должны быть прозрачны и понятны работникам, а меры, которые вы принимаете, предсказуемы и логичны. Если, на их взгляд, они таковыми не являются, вам нужно разъяснить, что вы делаете и почему.

Говоря о привычке, коротко отмечу обратную ситуацию: иногда даже очень хороший сотрудник устает работать на одном месте. Если его можно повысить, это выход. Бывает, однако, что человек не готов или не способен к карьерному росту, но прекрасно справляется с текущими обязанностями, хочет узнавать что-то новое и учиться, и его увольнение стало бы потерей для заведения. Прекрасный выход (если есть такая возможность и у вас не один ресторан) – перевести его на аналогичную позицию в другое заведение. Лично мне это часто помогало, и я перемещал людей, избегая того, что «вот еще чуть-чуть» и они бы уволились. Приступив к обязанностям в новом заведении, они вносили туда «свежую кровь» и начинали работать еще лучше, потому что им снова это становилось интересно. Самое удивительное, что через год этого сотрудника можно вернуть обратно в первый ресторан и он опять нормально заработает, воспринимая старое место как новое.

## Идущие вверх

Подробнее остановлюсь на тех сотрудниках, для которых основной мотивацией к работе является карьерный рост. На мой взгляд, это самая важная категория работников, и на ней руководитель должен сконцентрировать особое внимание. Именно на этих целеустремленных, готовых много и хорошо работать людях и будет держаться ваш ресторан. Именно их вы будете обучать, продвигать и стимулировать, выращивая себе ценные кадры, на которые сможете в дальнейшем положиться.

Как известно, можно выращивать кадры снизу, а можно брать со стороны. Конечно, приток новых сотрудников иногда позитивно сказывается на работе заведения, но я предпочитаю работать со «своими» людьми, давая им возможность карьерного роста у себя. Зная, что он может стать менеджером, а потом и директором ресторана, официант или бармен стремится к этой цели, начинает лучше работать, что называется, «на результат». Это удерживает его в вашем заведении, не давая ему уходить в поисках лучшей участи. Совмещать оба подхода порой проблематично: видя, что на должность менеджера вы наняли человека извне, претендующие на эту позицию сотрудники могут потерять стимул. Ведь получается, что все их старания напрасны, раз вы все равно берете человека со стороны.

Как я уже сказал, минус выращивания своих кадров – в отсутствии новых людей и свежих идей. Когда команда варится в собственном соку, она неизбежно стагнирует, отстает от конкурентов, пропускает новые технологии и методики работы. Это очень серьезный минус, который можно решать с помощью сторонних тренинг-менеджеров, консультантов, курсов повышения квалификации и прочих мер. Лично для меня эта проблема решается просто: имея не только рестораны в постоянном управлении, но и работая консультантом, я неизбежно наблюдаю деятельность большого количества других ресторанов, причем не со стороны, а изнутри. Это дает мне постоянную возможность сравнивать и иногда перенимать новые подходы и методы ведения дел.

Для человека, работающего у вас ради карьерного роста, очень важна обратная связь с руководителем. Он должен ее постоянно ощущать, понимая, что на него смотрят, его видят и оценивают и что его усилия не остаются без внимания, а за промахи его критикуют. С такими людьми нужно общаться напрямую, слушать их, вникать в проблемы: сохраняя связь, вы сохраняете контроль и влияние, а значит, этого человека вы уже не потеряете. Вообще полезно всех перспективных людей замыкать на себе.

Как выделить такого человека среди остальных? Да в общем-то нетрудно. Этим людей изначально видно по более высоким результатам и достижениям. Это люди со стержнем и характером, они не дают себя притеснять и способны навести порядок вокруг себя – это говорит о том, что в них есть задатки будущих лидеров. Обязательно, чтобы это были порядочные люди с четкими жизненными принципами – без хитрости, без подлости, без вранья. Нельзя доверять людям, ведущим себя прекрасно с вами, но непорядочно – с кем-то еще: данные установки должны распространяться на всех и вся, иначе настанет тот день, когда и вы сами узнаете их подлость. Ну и, конечно, у тех, кого вы решите продвигать по карьерной лестнице, должны быть хорошие умственные способности. Даже если все остальное присутствует, но человек недостаточно умен, хорошего лидера из него не получится. Как говорится, можно и зайца научить курить, но это очень долго, а у вас нет времени.

Перед перспективными сотрудниками нужно ставить конкретные задачи: они должны четко знать, когда, каким образом, чего вы от них хотите, иначе потом ни вам, ни им не будет ясно, справились ли они с заданием и в какой степени. Например, официанту, которого я планирую продвигать по карьерной лестнице, я четко обозначаю, что выделяю его из остальных. При этом я скажу ему примерно следующее. Во-первых, ты должен работать лучше всех и

иметь самый высокий средний чек со стола. Во-вторых, в конфликтных ситуациях ты должен быть островком спокойствия в коллективе, не давая волю своим эмоциям и пытаясь успокаивать других. В-третьих, ты должен быть психологически устойчивым и не иметь конфликтов с менеджерами, в крайнем случае давать о них знать лично мне. В-четвертых, ты должен быть лоялен ресторану и в любых ситуациях разговаривать с позиции этой лояльности. Иными словами, я ставлю перед официантом задачу быть идеальным сотрудником и при этом конкретизирую ее. Да, это высокая планка, да, этого сложно достичь, но только так можно самостоятельно вырастить ценные кадры.

По каждой поставленной задаче должна быть обратная связь. Необходимо обсуждать с сотрудником результаты: что удалось, что не получилось и почему, где у него слабые места, в чем у него возникают сложности. Нельзя пускать людей на самотек, оставляя их один на один с рестораном. Они должны знать, что любые возникшие на пути карьерного роста сложности вы готовы решить с ними вместе. Такая обратная связь позволит вам, во-первых, следить, в правильном ли направлении развивается нужный вам человек, и в случае чего корректировать это развитие, а во-вторых, вовремя понять, что он не способен или не готов к карьерному росту, и принять соответствующие решения.

Человеку, которого вы выделили, надо дать об этом знать. Пусть он чувствует ваше особое отношение, пусть осознает, что его «ведут». Это будет для него дополнительной мотивацией, он почувствует определенную исключительность и будет работать так, чтобы постоянно ее доказывать и оправдывать. При этом ему нужно дать почувствовать конкуренцию с другими выделенными вами людьми, он должен знать, что, хотя он и избранный, ему еще предстоит доказать, что он лучший.

Выделенных людей, как правило, не любят в коллективе – ни их коллеги, ни менеджеры, – если речь идет об официантах. Об этом нельзя забывать и в случае конфликта менеджера с выделенным вами официантом необходимо разбирать ситуацию особо пристально. Нередки случаи, когда менеджеры нарочно провоцируют таких перспективных официантов, чтобы сломать их, поставить на место и в конечном итоге избавиться от потенциального претендента на их место. В случае конфликта менеджера с официантом я всегда становлюсь на сторону менеджера – того требует субординация, но при этом слежу и пытаюсь выяснить, в чем истинные причины разногласий. Нельзя слушать только одну сторону – старайтесь разговаривать с обоими, а также с другими участниками и свидетелями конфликта. Если окажется, что менеджер систематически и целенаправленно пытается сломать официанта, я могу избавиться от такого менеджера. Все менеджеры должны знать это заранее, чтобы они не чувствовали своей безнаказанности, иначе существует масса законных способов придаться к неуголному сотруднику и убедить руководителя (то есть вас) уволить его. Не ленитесь разбираться в подобных конфликтах лично, это предотвратит потерю ценных и, что важнее, перспективных работников.

Бывают случаи, когда, наоборот, работоспособные и перспективные сотрудники выдавливают из коллектива своих коллег. Благодаря энергии, умственным способностям и силе характера некоторые начинают потихоньку перетягивать на себя обязанности других, причем поначалу прекрасно с ними справляясь. Это постепенно приводит к тому, что более слабые сотрудники привыкают к постоянной помощи и в конечном итоге перестают выполнять свою работу, потому что ее делают за них. Причем тот, кто взваливает на себя больше, чем нужно, как правило, не хвалится этим, а молча работает, становясь через какое-то время ключевым сотрудником, без которого все может развалиться. Стоит такому человеку не появиться на работе, наступает коллапс, потому что остальные уже отвыкли работать в полную силу, да и не в курсе того, что знает один отсутствующий «сверхчеловек».

Казалось бы, такое проявление силы, выносливости и лидерских качеств нужно поощрять, но на самом деле через какое-то время человек просто физически будет не в состоянии успевать справляться со всем, что он на себя взвалил. Плохо, когда сотрудник отлынивает

от работы, но одинаково недопустимо, чтобы человек отбирал работу у других. Ресторан – это отлаженный механизм, где все должно быть уравновешенно, подобные перекосы вредны для него и могут грозить в конечном итоге весьма неприятными последствиями. Необходимо вовремя поставить на место чересчур инициативных сотрудников – пусть сначала полностью отчитаются по своему непосредственному участку работы, а там всегда при желании можно найти недочеты и заставить человека выполнять только свои обязанности. Если подобные амбиции по выполнению чужой работы удастся вовремя приостановить и направить в полезное русло, то из таких людей в дальнейшем могут получиться хорошие руководители. Однако часто это является чертой характера, которую не исправишь, и даже если удастся ее заглушить, она может проявиться гораздо позже, когда человек будет занимать уже высокую должность. А, поверьте, руководитель, отбирающий работу у подчиненных, – это очень плохо.

### **Блудные сыновья**

В процессе карьерного «взрачивания» существует риск того, что люди могут потеряться. Об этом нужно знать и стараться не допускать потерь, иначе потраченные вами усилия окажутся напрасными. Потерять перспективных людей можно на разных этапах их роста.

Например, сотрудник из официанта вырос в менеджера. У него появляются самостоятельность и некая власть – на этом этапе многие начинают злоупотреблять своими полномочиями, перекаладывая работу на подчиненных. В таком случае необходимо сразу дать человеку понять, что отныне работы у него стало не меньше, а больше и ответственности тоже. В зависимости от того, насколько сотрудник готов и может исправиться, следует либо прекратить его дальнейший рост, либо распрощаться с ним, либо продвигать дальше.

Порой работник, занявший следующую ступень карьерной лестницы, не злоупотребляет властью, а просто зазнается и считает себя лучше и выше окружающих. Это приводит к тому, что его подчиненные перестают обращаться к нему с проблемами, он больше не видит реального положения вещей и теряет связь с другими сотрудниками.

Еще один этап, на котором можно потерять сотрудника, возможен, когда человек начинает работать вне системы вашего ресторана (допустим, в другом вашем заведении). Он наизусть знает все правила вашей работы, но внутренне не согласен с ними и в момент, когда он предоставлен самому себе, начинает реализовывать то, что в свое время не мог сделать под вашим непосредственным началом. Какая бы ни была система, она должна быть единой и отлаженной, поэтому любые несогласованные изменения и нововведения неизбежно принесут ей вред. Если человек работает в системе, он должен соблюдать ее правила либо покинуть ее. Впрочем, это касается очень опытных сотрудников, допускать ухода которых нельзя, но и двигать их дальше (в случае если ваши требования не будут выполнены) тоже не стоит.

Наконец, последний этап, на котором вы можете потерять хорошего сотрудника, – когда человек способен самостоятельно руководить проектом, открывать новый ресторан, поехать работать управляющим в другой город. На этом этапе сотрудник полностью самостоятелен, он вырос, по функциям практически равен вам и, в принципе, способен работать сам. Как правило, он начинает меряться с вами силами, что понятно и предсказуемо, применять новые подходы к работе, причем они могут оказаться вполне грамотными. На этом этапе с человеком нужно попрощаться: все, он вырос и готов вылететь из гнезда, дальнейшее ваше сотрудничество бесперспективно. Увы, это самая болезненная, но порой неизбежная потеря.

Вообще потерять человека можно всегда, стоит только ослабить над ним контроль. Каким бы честным, добрым и исполнительным ни был сотрудник, его нужно постоянно контролировать, он всегда должен перед вами отчитываться. Очень редкие люди могут работать ответственно без контроля.

## Игра по правилам и без

Иногда требуется привлекать в ресторан временных сторонних сотрудников – для улучшения кухни (консультирующего шеф-повара) или сервиса (тренинг-менеджера). К сожалению, зачастую это провоцирует возникновение конфликтной ситуации среди ваших сотрудников, которые начинают воспринимать в штыки любого нового человека, тем более пытающегося их чему-то научить, то есть изменить привычный ход дел. Постоянный шеф-повар начинает боевые действия на кухне против временного, менеджеры и официанты ненавидят тренеров и всячески саботируют их работу. В итоге вместо позитивного результата, ради которого, собственно, все и затевалось, получается сплошная нервоотрепка, потерянные время и деньги. Чтобы этого избежать, важно отслеживать соблюдение субординации. Люди, которые работают у вас в ресторане, должны четко осознавать, что раз вы привлекли кого-то со стороны, то это нужно воспринять как любое другое ваше распоряжение – без обсуждений и возражений. А с вашей стороны необходимо преподносить такие шаги в форме свершившегося факта, а не дискуссии или совета: мол, как вы думаете, пригласить на кухню повара-консультанта? Необходимо четко ставить задачи, объяснив сотрудникам, почему вы вводите временную новую должность, чего хотите добиться, как и к какому сроку. Если перед шеф-поваром стоит задача через неделю научиться готовить свиную рульку, как приглашенный Вацлав, и даже лучше него, то никаких возражений принимать не должно. По истечении этого срока вы пробуете блюдо и говорите свое мнение. То же самое с тренерами для официантов: вы ставите перед своим менеджером четкую задачу – через месяц занятий ваших официантов с тренером нужно повысить средний чек со стола с 1200 до 1500 рублей. При этом отвечать перед вами будут не они и не нанятый тренер, а сам менеджер лично, тогда у него отпадет всякое желание ставить палки в колеса, и он начнет сотрудничать с тренером.

Возражения, увы, неизбежны, но и на них следует реагировать определенным образом. Ни в коем случае нельзя быть арбитром в спорах между своим сотрудником и временным специалистом – второй априори прав, ведь вы его наняли как раз именно поэтому, в противном случае зачем тогда вы платите ему гонорар? Своим подчиненным следует внятно объяснить, что вы тратите на их обучение и развитие деньги и усилия и справедливо рассчитываете на понимание и сотрудничество с их стороны. Поверьте, если с самого начала не проявить жесткость и бескомпромиссность в этом вопросе, проблем не избежать. Не так давно я читал книгу одного ресторатора, который сам описывает подобные сложности. Он решил пригласить на время в свой греческий ресторан шеф-повара грека, чтобы тот помог внести в меню заведения национальный колорит. В итоге грек разработал новое меню, которое базовый шеф-повар полностью раскритиковал: мол, себестоимость блюд завышенная, время приготовления слишком большое, да и вообще вся эта кухня не пойдет у гостей. Они долго спорили между собой, повара на кухне раскололись на два лагеря, в работе начался сумбур, и ресторатор не нашел ничего лучше, как по доброте душевной угодить обоим и запустить сразу два меню, чтобы посмотреть, какое больше понравится гостям. Он не только не решил проблему – он ее усугубил. В книге он жалуется, что сторонники одного шеф-повара специально задерживают приготовление блюд другого, саботируют работу «чужого» лагеря, всячески подставляют оппонентов. А чего он, собственно, ожидал? Вместо того чтобы волевым решением заставить своего шеф-повара сотрудничать с приглашенным, ресторатор только продолжил их срашивать, доведя ситуацию до абсурда. В итоге по окончании контракта грек уехал, практически никакие из его нововведений не прижились, то есть все осталось по-прежнему, но деньги, время и нервы всех участников процесса были потрачены. Мораль: руководитель должен самостоятельно принимать решения, и они должны быть только императивными – никакой полемики, никаких дискуссий! Если начальник становится арбитром, выслушивая то одну, то другую сторону,

никакого порядка в ресторане не будет, и ни одно даже самое светлое начинание не сможет нормально претвориться в жизнь. Каким бы ни было ваше указание, надо его придерживаться и ни в коем случае не допускать, чтобы кто-то из подчиненных сомневался в его целесообразности. Если вы понимаете, что приняли не то решение, измените его, но чуть позже и только самостоятельно (если, конечно, это не влечет немедленной катастрофы). Нельзя позволять оспаривать ни одно свое решение – это спровоцирует подчиненных оспаривать и другие. Даже если какой-то сотрудник оказался прав, достаточно силен и уверен в себе, чтобы вслух оспорить ваше решение, я бы советовал либо подчинить его, поставив на место и проявив волю, либо избавиться от него, даже если это ценный кадр. Зато пусть и ценой потери хорошего работника вы избавите себя в дальнейшем от подобных проявлений уже со стороны посредственных сотрудников, а кроме того, устраните раздражитель, который, единожды победив в споре с вами, только окрепнет в мысли, что вы можете быть не правы, а он прав.

При этом ни в коем случае нельзя давать заведомо невыполнимых заданий, и, давая то или иное указание, всегда исходите из здравого смысла и пользы для общего дела. Требуя от сотрудников подчинения и запрещая им говорить «нет», будьте сами разумны и внимательны к ним, иначе вы рискуете превратиться в элементарного деспота, от которого все разбегутся.

Никогда не позволяйте подчиненным ставить себе ультиматумы. Если человек пришел и положил вам на стол заявление об уходе, не разбирая причин, увольняйте его! Это лишит его и остальных возможности шантажировать вас угрозами о своем уходе, ведь, как известно, часто заявление пишут вовсе не из желания уволиться – это блеф с целью улучшения условий работы. Но я считаю, что, если человек для достижения своих целей использует не нормальный разговор, а ультимативные приемы, он не стоит того, чтобы продолжать с ним дальше работать. Иногда заявление пишется в состоянии стресса, на эмоциях (что в ресторанном бизнесе нередко), и на самом деле сотрудник просто хочет, чтобы его успокоили и переубедили остаться. Даже в данном случае нельзя этого делать, иначе потом вы получите десяток таких заявлений. Работать в ресторане тяжело, и вам необходимо иметь в своей команде людей сильных, с крепкими нервами, а не психов, по поводу и без размахивающих заявлениями об уходе. Например, когда вас останавливает сотрудник ГАИ и предъявляет вам необоснованные претензии, вы же не будете драться с ним, прекрасно понимая, что эти действия повлекут за собой намного более неприятные последствия. Ваши подчиненные должны видеть в вас сотрудника ГАИ, с которым шутки плохи.

Ресторанная система несправедлива – это факт. Ваши сотрудники должны это принимать. Если пришла компания постоянных гостей и засиделась позже времени закрытия, у вас нет другого выхода, как обслуживать их, пока они не уйдут. Даже если у официанта закончилась смена, он не должен уйти в такой ситуации. Это неправильно, но такова жизнь. Ресторан не сберкасса и не продуктовый магазин, мы работаем для гостей и тогда, когда надо работать. Если в какой-то день из трех барменов двое не вышли, то оставшемуся придется вкалывать за троих – без возражений. Если директор сможет, он поставит ему помощников, но в любом случае он должен не просить его, а отдать распоряжение.

Естественно, в таком случае подчиненного нельзя наказывать за то, что он плохо справляется, – пусть работает, как получается. И по итогам месяца его нужно премировать, но опять же это должно быть бонусом, на который он не рассчитывал заранее и не ради которого соглашался поработать больше. Нельзя платить за какие-то дополнительные задания, иначе сотрудники привыкнут говорить «это не входит в мои обязанности», и вам придется каждую просьбу покупать. Любое ваше распоряжение – это производственная необходимость, а не прихоть, и торг здесь неуместен. В одном из ресторанов, который я консультировал, я столкнулся с тем, что некоторые уборщицы получали тройные оклады. Изначально их было человек восемь, но потом уволилась та, которая стирала скатерти, потом та, которая гладила, потом уборщица в туалетах и так далее, в итоге оставшиеся получали зарплаты ушедших, выполняя их обязан-

ности. Казалось бы, логично. Вовсе нет. Если сотрудник выполняет в течение того же рабочего дня еще обязанности двоих, значит, он или в три раза хуже делает свою основную работу, или изначально загружен настолько мало, что спокойно может делать тройную работу. И тот, и другой случай означает, что никакой тройной зарплаты и быть не может.

Хочу отметить, что в процессе работы мотивация сотрудников может меняться. Например, официант пришел в ресторан подработать, но затем втянулся в процесс и всерьез задумался о карьерном росте. Или он все время работал по привычке, но в момент, когда освободилась позиция менеджера, решил попробовать. Эти нюансы нужно отслеживать и вовремя поддерживать таких людей, не ставя на них ярлык «деньги» или «привычка» раз и навсегда. Ведь чем больше в вашем ресторане окажется сотрудников, работающих ради карьеры, тем успешнее будет ваше заведение.

## Глава 4

### Воровство в ресторане

Когда ресторан приносит прибыль, это радует и, как следствие, расслабляет владельца. А тот факт, что сумма, в два раза превышающая эту прибыль, разворовывается сотрудниками ресторана, остается неизвестным. Ресторатор, как правило, начинает бить тревогу и искать виновных, только когда не получает ожидаемого дохода или несет убытки, а если дела идут хорошо, то на все остальное часто закрывает глаза. «Да, в моем ресторане, наверное, воруют, но воруют у всех, – успокаивает себя ресторатор, – все равно за всеми не угонишься». Это стандартный ход мыслей.

Именно воровство чаще всего бывает причиной низкой рентабельности или убыточности заведения. Рестораторы ломают голову, в чем же дело: в концепции, пиаре, местоположении, интерьере? Да, все это, бесспорно, важно, но может оказаться, что дело состоит просто в том, что в ресторане воруют все – от официанта до бухгалтера. С воровством на всех уровнях можно и нужно бороться. Но чтобы определить, кто, где и что ворует в ресторане, необходимо знать возможные способы воровства.

#### Официанты

Официант способен воровать у гостей и у заведения. Воровать у гостей можно разными способами. В первую очередь когда в счет вбивают лишние блюда, а потом их на кассе удаляют (с помощью менеджера, кассира или самостоятельно, если, не дай бог, у официанта есть доступ к кассе). Также официант может перенести в один счет какие-то блюда с другого открытого стола, а потом также на кассе вернуть их обратно – при закрытии кассы и снятии отчетов переносы, как правило, не фиксируются, так что воровство остается незамеченным. В результате и первый стол заплатит за эти дополнительные блюда, и второй, а разница останется у официанта. Для заведения это достаточно безопасно: крадут не у него, а у гостей. Единственный ущерб для ресторана – это может отпугнуть гостей. Впрочем, опытные официанты знают, у каких посетителей можно практически безнаказанно воровать: это большие компании, определенное количество блюд и напитков, не очень трезвые гости, высокий счет. Особенно часто и много воруют таким образом на небольших банкетах – на 10–15 человек.

Если у официанта нет доступа к кассе и он не состоит в сговоре с менеджером или кассиром, он может подкладывать «хвосты». Если счет большой, то он печатается на нескольких чеках, и бывает так, что последнее блюдо в счете находится внизу одного чека, а общая сумма – вверху следующего. Официант копит эти последние страницы чеков, а потом подкладывает их к чужим счетам. Гость никогда не будет вручную пересчитывать сумму счета, он посмотрит на список блюд, поймет, что все они соответствуют тому, что он заказал, и спокойно оплатит итоговую сумму. Естественно, она не должна сильно превышать настоящую: если человек поел на 2500 рублей, то 2800 он легко отдаст, а вот сумма в 5000 рублей его, конечно, смутит. Точно так же никакой гость не будет сверять дату и время на разных страницах счета. Этот способ воровства весьма распространен – у набивших руку официантов в подсобках хранятся стопки таких вот оставшихся «хвостов» на любые суммы: 5000, 8000, 15000 рублей, остается только выбрать подходящий и подложить. Благо сдавать эти предчеки никуда не надо: они не отчетные, их никто не фиксирует, их вообще может забрать гость (хотя редко кто это делает).

Оба этих способа воровства срабатывают, когда гость расплачивается наличными. Если уже после того, как официант принес фальшивый счет, он получает карту, его планы рушатся, и ему приходится на кассе пробивать настоящую сумму. В случае если гость заметит, что у него

с карты списали меньше, это всегда можно объяснить ошибкой системы. Ну а, как известно, против сбоев системы в свою пользу никто никогда возмущаться не будет. Но, как правило, официант заранее спрашивает, как гость будет расплачиваться – наличными или картой, – поэтому такие проколы со стороны вора не так часты.

Воровство у гостей никак не сказывается на выручке ресторана и, к сожалению, почти безнаказанно для официанта. Если его поймают, то максимум поругают: как правило, начальство думает, мол, раз ворует не у ресторана, значит, не так страшно (но это, естественно, неправильный подход – если сотрудник ворует у гостей, то он будет воровать и у заведения). Поэтому за воровство нужно безоговорочно увольнять. Не делают этого по разным причинам: или хозяин смотрит на все сквозь пальцы, или в силу кадрового голода хотят сохранить хоть какой-то персонал, или просто не хотят терять хорошего официанта, на которого ходят гости и который в конечном итоге увеличивает выручку ресторана. Но увольнять нужно независимо от масштаба воровства, потому что важна сама неотвратимость этого наказания – в противном случае сходящее с рук жульничество будет давать пример другим.

Намного более проблематичный вид воровства со стороны официанта – кража у самого заведения. Для этого ему нужны либо союзники, либо полное отсутствие какой бы то ни было системы учета. Второе сейчас встречается все реже и реже, рестораны давно компьютеризированы, с R-Keereg знаком едва ли не каждый школьник, и ситуации, когда официант прибегает на кухню и кричит «Мне два стейка!», а кухня и бар работают не по чекам и никто ничего не фиксирует, чрезвычайно редки.

Что касается сговора, тут есть несколько вариантов. При воровстве совместно с кухней официант договаривается либо непосредственно с поваром, либо с кассиром, если тот находится между ним и кухней. Сговор с последним значительно усложняет процесс, но, как правило, это промежуточное звено в ресторанах отсутствует. На кухне официант может договориться с шефом, с су-шефом, с горячим или холодным цехом – в зависимости от того, насколько в конкретном ресторане слабо поставлена система контроля. Если воровство происходит через шеф-повара, то деньги распределяются пополам между работниками кухни и зала: кухня делится с шефом, а официант в свою очередь с менеджером. То же самое происходит при воровстве совместно с баром – официант вступает в сговор с барменом и потом также делится с ним.

Но полдела – найти союзников, главное при воровстве в зале – взять деньги с гостя в обход кассы. Самый простой способ, не требующий сговора с менеджером или кассиром, – озвучить счет устно. Но он срабатывает далеко не во всех ситуациях и практикуется в основном на постоянных клиентах, потому что незнакомые гости, как правило, потребуют чек или, того хуже, вызовут менеджера. Постоянные же гости, которых официант знает в лицо и по именам, которых он много раз хорошо обслужил, которые ходят «на него», зачастую без вопросов отдадут деньги безо всяких чеков. При этом гость может понимать, что тут дело нечисто, но фактор благодарности и личного контакта сглаживает это ощущение. Да и к тому же посетителю не очень интересно, куда идут его деньги – в кассу ресторана или в карман официанта.

Официант может не пробивать через кассу только часть счета – это более безопасный для него способ воровства, и встречается он чаще. Допустим, гости поели-попили, а официант приносит счет, в котором напитки не пробиты, и говорит, что произошел сбой системы (сломалась касса, завис компьютер), поэтому часть блюд не распечаталась, и либо дописывает их от руки, либо вообще озвучивает итоговую сумму вслух. Гостю, по большому счету, все равно, потому что обсчитывают в данном случае не его, а ресторан. Обычно так «замалчиваются» чай, кофе, коктейли, то есть те позиции, которые сложнее проконтролировать при учете в баре.

Недавно я «помог», если можно так выразиться, именно такому виду воровства. Небольшое кафе в центре Москвы, хороший вид, вкусная еда, интересная концепция с «изюминками» вроде чайной горки – одним словом, впечатление от этого места у меня всегда было только

положительное. Мы были там с приятелем, нас обслуживала очень милая официантка, которая принесла счет, где все напитки были написаны от руки. Объяснение было типичным: сбой на кассе, из-за которого невозможно пробить весь чек полностью. Естественно, никакого сбоя не было, иначе они вообще не смогли бы распечатать этот чек, и, конечно, менеджер был в курсе: я видел, как они вместе стояли у кассы. Обычно в таких случаях возникает желание пожаловаться и обратить внимание руководства на воровство. Но в данном случае, когда менеджер, которого я должен был бы позвать, сам состоял в стоворе, вступать в дискуссию оказалось бы бессмысленно, скандал в зале устраивать не хотелось, а искать директора или хозяина слишком хлопотно. В общем, мы ушли, но, как говорится, осадок остался. И в этом вторая, менее очевидная, часть проблемы: полбеда, что произошел факт воровства у заведения, хуже то, что ресторан потерял клиента в моем лице, потому что больше я туда не пойду.

Такое воровство возможно на предприятии любого толка. Подобная ситуация как-то произошла со мной в большом развлекательном комплексе при гостинице недалеко от Воробьевых гор. Я давно не был в этом заведении, но у меня сохранилась память о вкусной греческой кухне, которую, как выяснилось, с тех пор, увы, сменили на другую. Но раз я уже пришел, то разворачиваться не стал. Заказал пиццу и какие-то напитки, которые точно так же были написаны в счете ручкой. Только на сей раз официант даже не стал утруждать себя объяснениями – молча принес счет и все. Я огляделся в поисках менеджера или директора, но никого не увидел: несколько залов, да еще и казино, народу полно, и бегать по всему этому пространству мне тоже не захотелось. И это при том, что у меня самого все-таки есть изначальное желание разбираться с такими казусами в ресторанах, куда я прихожу просто как гость. А ведь большинство посетителей вообще никогда не станут скандалить, да и, скорее всего, не заметят факта воровства. Единственное, что я хотел сделать, это взять тот прекрасный чек на память – мало ли, пригодится. Однако находчивый официант принес мне сдачу уже без чека, а когда я его спросил, он ответил, что чек уже выбросили.

Или другой пример. В Парке имени Горького есть ресторан, куда я иногда захожу. Я знаю управляющего, который когда-то работал у меня официантом, и к тому же у меня есть дисконтная карта. Так получилось, что я там не был довольно долгое время, но недавно вновь туда попал. При входе я по привычке спросил управляющего, но мне сказали, что он там больше не работает. Впрочем, вскоре я бы и сам об этом догадался – в ресторане все сильно изменилось. Добавилась новая мебель, форма у официантов исчезла, огромная и изначальное выигрывающая территория пришла в запустение. Сначала я минут двадцать, не меньше, ждал, чтобы на меня обратили внимание. Когда официант, наконец, появился, он вручил меню и тут же ушел. Мне стало интересно, чем все закончится, и я решил остаться вопреки естественному желанию встать и уйти. Официант появился еще минут через двадцать и принял заказ. Я подзвал кальящика, и тот быстро сделал кальян. Прошло еще минут пятнадцать, и официант вернулся со словами, что кухня уже закрылась. Хотя на часах было полдесятого, а кухня работает до одиннадцати, мне сообщили, что все повара уже ушли. Я было уже решил довольствоваться напитками и кальяном, как вдруг услышал, как за соседним столом официантка принимала заказ на шашлыки. На мой вопрос насчет ушедших поваров она недоуменно возразила и удалилась на кухню. Вскоре подбежал мой официант и сообщил, что повара специально ради меня остались и я могу заказать шашлыки, но только их и ничего больше. Я, конечно, заказал. Когда дело дошло до расчета, официант принес полностью заполненный от руки счет, куда к тому же внизу было вписано «плюс 10 %»! И, протягивая его, долго и вкрадчиво смотрел мне в глаза со словами: «Вы ведь понимаете, кухня осталась только для вас...». Я сделал вид, что ничего не понимаю, и молча расплатился по счету – поздно вечером нет желания с кем-то ругаться, да и ругаться, собственно, было не с кем: у меня сложилось впечатление, что беспредел и воровство в ресторане централизованные. Когда подошел кальящик, я спросил его, что происходит в

ресторане. Он ответил: «Вы понимаете, официантам тоже жить хочется». Сомневаюсь, что у этого ресторана – в том виде, в котором я его застал, – есть хоть какое-то будущее.

Еще один распространенный способ воровства возможен во время бизнес-ланча: официант может подкладывать одни и те же чеки разным гостям. Если в ресторане бизнес-ланч типовой, труда это не составит. Вряд ли кто-то из гостей будет сверять время, пробитое в чеке, а даже если его взгляд упадет на дату, то она будет совпадать, так как чеки подкладываются обычно в рамках одного дня. Ко всему прочему кухня во время бизнес-ланча, как правило, работает в авральном режиме, и возникающая при этом неразбериха и не слишком четкая работа по чекам только облегчают задачу ворующему официанту.

## Бармен

Если официант может воровать самостоятельно, без сговора, то бармен имеет такую возможность только на активной стойке, то есть когда гость сидит и расплачивается непосредственно у бара. На пассивной стойке без сообщника ему не обойтись.

Зато на активной стойке возможностей своровать намного больше, чем у официанта в зале. Когда человек делает заказ у бара, особенно в клубах, он очень редко требует чек – расчет происходит в основном «в объяву», то есть устно.

Иногда бармен все же вынужден пробивать чеки на активной стойке: либо он знает, что за ним смотрят в камеру или из зала, либо просто перестраховывается. В таком случае, приняв заказ, он просто пробивает что-то в кассе, а потом распечатывает некий чек. Но что в этом чеке? Это может быть кола вместо «Лонг Айленда» или «Ром колы» либо какой-то один ингредиент вместо всего коктейля. Также часто при большой загрузке несколько барменов пробивают все свои заказы на один большой стол, а не открывают каждый свой. В таком случае при закрытии этого стола вообще невозможно разобраться, кто что заказывал и соответствует ли это тому, что пробито. Увы, менеджер или директор иногда сами на это соглашаются, поскольку барменам удается их убедить, что при большом наплыве гостей открытие разных столов сильно замедляет и усложняет работу.

На пассивной стойке бармену не обойтись без официанта, а лучше нескольких. При этом официанты, не состоящие в сговоре, видят, как другие воруют, потому-то барменов чаще всего и ловят на воровстве.

Учет в баре ведется разными способами. Иногда алкоголь вовсе не считается, и раз в месяц проходит инвентаризация, по итогам которой, как правило, чего-то недостает, но если недостача находится в пределах 10 процентов, то на нее закрывают глаза. Если же учет строгий и более регулярный и по факту недостачи бутылок происходит «разбор полетов», то бармен вынужден либо самостоятельно докупать недостающий алкоголь, либо изначально недоливать его посетителям. Это несложно: если, к примеру, лить не 50, а 40 мл виски, то каждая пятая порция идет в карман бармена (то есть 20 процентов выручки). Когда бармен ворует много, ему не составит труда в течение месяца сделать повторную закупку алкоголя и доставить его в бар. А так как наценка, например, в клубах 1 к 5, то получается совсем не накладно.

Другой способ воровать в баре – лить в бутылки более дешевый алкоголь. Так, в бутылку от ХО залить VSOP, в бутылку VSOP – VS, в VS – трехлетний «Арагат». Получается эдакий круговорот коньяка в природе – только, увы, через какое-то время весь ХО превратится в «Арагат». Кроме того, бармены разбавляют алкоголь: в лучшем случае – аналогичным, но более дешевым напитком, в худшем – водой. Гость это практически никогда не почувствует, а если все же заметит, всегда можно сослаться на другого бармена или вообще на поставщиков. Неопытные воры разбавляют дорогой алкоголь водкой, и вот это на вкус определить довольно легко. Но золотая жила любого бармена – коктейли. Из чего их только не делают! К примеру, «Лонг Айленд»: водка, джин, ром, текила, куантро, немножко лайма, немного колы и лед. Что

можно с этим сделать? Оставить водку, джин для вкуса, наличие лайма абсолютно перекрывает отсутствие куантро, ну а ром и текила – вообще лишние ингредиенты. Никто никогда ничего не заметит. Или тот же «Мохито»: там лед, мята, содовая, а сколько налито рома – 50, 40, 30 мл, – в жизни не разберешь. Поэтому чем сложнее коктейль, тем легче своровать. Опытный бармен из десяти коктейлей восемь способен легко «положить себе в карман».

## Повар

Самый распространенный способ воровства повара – вынос продуктов из кухни. Проще украсть нештучный товар – мясо, рыбу, морепродукты, но при недостаточно поставленном учете украсть можно все. При этом, например, калиброванные стейки вынести сложнее, чем вырезку – нештучного мяса можно недосчитаться по разным причинам: подмерзло, ужарилось, много обрезков и т. д.

Намного серьезнее, если воровство организует сам шеф-повар. Это прежде всего заведомо завышенные технологические карты. Скажем, реальная доля отходов при разделке семги составляет 30 процентов, а шеф-повар закладывает в карте 45. То есть если за месяц через кухню пройдет 100 кг, то 15 из них оседает у шеф-повара. Чтобы обменять оставшийся товар на деньги, можно поступить двумя способами. Во-первых, как мы уже говорили, вступить в сговор с официантом и обналечить остатки через зал. Во-вторых, купить «воздух». Например, выходной день, закупщика нет, а какой-то продукт вдруг закончился, и шеф посылает на рынок своего повара. Тот деньги якобы тратит, но ничего не покупает, поскольку продукт-то уже есть, или покупает, но меньше, чем ему выдали денег. Ну и, конечно, неучтенные продукты из кухни всегда можно попросту съесть.

Шеф-повар и сам может покупать «воздух», когда продукты, минуя склад, приходят прямо на кухню (либо складские помещения не позволяют хранить там все, либо есть продукты, которые на складе и не должны храниться, например, свежая рыба). Повар договаривается с поставщиком и закупает меньше продуктов, чем фиксирует в заказе и в накладной.

Еще один вариант отношений повара и поставщика – откаты. Повар часто может найти повод придраться к тому или иному поставщику и сделать так, чтобы менеджер или директор отказался с ним работать. Ему ничего не стоит несколько раз устроить проблемы с продуктами, приготовив их так, что гости начнут жаловаться. В ответ на это повар свалит всю вину на некачественные продукты от плохого поставщика.

Отдельная возможность для воровства среди поваров – банкет. Это касается и еды, и напитков. Так, количество порций карпаччо, выложенных на одно большое блюдо, физически посчитать довольно сложно, равно как и десять порций салата в одной большой тарелке. Ни один менеджер не станет сверять число ломтиков мяса или листиков рукколы с нормами на бумаге. Горячее, которое выносится позже, а иногда намеренно чересчур поздно, как правило, едят не все – и это опять же учесть практически невозможно. Часто опытный шеф-повар даже не разогревает какую-то часть заготовок, так как прекрасно знает, что до них просто не дойдет очередь. Реализовать остатки продуктов с банкета можно вышеперечисленными способами.

## Хостес

Хостес, как правило, не ворует – у нее нет для этого возможности. Единственное, что в ее силах, – это продавать столы. Например, в ресторан приходят гости, а хостес говорит, что все занято, но она может попробовать что-то сделать, то есть начинает вымогать деньги. В принципе, это нельзя назвать воровством, разве что косвенным: пока люди толпятся у входа в надежде сесть, в зале пустуют столы с искусственными заказами, и ресторан теряет потенциальную выручку.

Также хостес может сажать более выгодных гостей за столы тех официантов, которые с ней поделятся потом чаевыми. Это вредит тем ресторанам, где существует политика поощрения официантов с высоким средним чеком: хостес может отдавать хороших гостей официанту с низким показателем среднего чека, и он будет искусственно повышаться.

## Сомелье

Сомелье может в обход директора поддерживать свои отношения с компаниями-поставщиками, покупать у них вино по завышенным ценам, лоббировать продажу определенных вин и получать за это откаты. К сожалению, существует миф о сомелье как о неких гуру, которые знают нечто такое, что недоступно простым смертным. На самом же деле все основные поставщики – на слуху, а их прайс-листы – открытая информация, которую при желании всегда можно проверить.

Кроме откатов сомелье может продавать вино мимо кассы. Например, какое-нибудь «Шато Марго», которое стоит 70 тысяч рублей, продать без чека, а на следующий день купить и доставить новую бутылку, благо ключи хранятся у сомелье. В закупке такое вино будет стоить 40 тысяч, а разница пойдет прямоком сомелье в карман. Продавать вина без чека для опытного сомелье не проблема. Каждый хороший специалист имеет свою клиентскую базу, своих постоянных гостей, которые предварительно звонят в ресторан и приходят именно к нему. Помимо ресторана он поставяет клиентам алкоголь домой, на семейные праздники. Конечно, такие гости без вопросов отдадут деньги за вино непосредственно в руки сомелье, а уж если он еще и предложит желаемую бутылку чуть ниже заявленной стоимости... За сомелье очень сложно следить. По идее, это должен делать менеджер, но чаще всего у того слишком много других обязанностей. Да и почему бы просто не вступить с ним в сговор?

## Менеджер

Менеджер может воровать несколькими способами и делать это либо самостоятельно, либо опосредованно, вступая в сговор и прикрывая всех вышеперечисленных сотрудников. В последнем случае получается уже организованное и централизованное воровство, при котором налево может утекать до трети выручки ресторана. У менеджера есть доступ к кассе, а отсюда и возможность проводить различные махинации вроде переносов, отмены предчеков и прочее. А если у него есть еще и доступ к удаленному компьютеру, то в нем можно так все подчистить, что никто никогда ничего не отыщет. Никто, кроме проверяющей стороны: если хозяин устроит проверку и наймет для этого консалтинговую компанию, их системный администратор вскроет компьютер, и все махинации выйдут наружу.

Помимо того что менеджер способен прикрывать все нижестоящее воровство и иметь с этого долю, он также может замыкать какие-то процессы только на себя. Например, работать только с определенными поставщиками и иметь с них откаты или покупать продукты по завышенным ценам и получать с этого проценты. При хорошем раскладе менеджеру несложно всю закупку «подвесить» на 20 процентов! Это очень серьезная цифра: к примеру, ресторан торгует на 1 млн рублей в месяц, при этом закупает продуктов на 400 тысяч. Получается 80 тысяч в карман менеджеру лично – неплохая прибавка к зарплате в 50 тысяч рублей...

Еще один способ воровства – маркетинговые бюджеты компаний-поставщиков, которые могут осваиваться официально, а могут чуть меньшими суммами проходить «в черную» через менеджера – это практикуют уже не сами производители, а дистрибуторы. Почти в любой компании можно договориться с конкретным человеком и поделить с ним выручку.

Самостоятельно менеджер может воровать и на банкетах. Например, пробить половину банкета, его часть или вообще не пробивать – гости рассчитываются по банкетному листу с

подписью и печатью, а проходит он через кассу или нет, никто не знает. Также менеджер может удалять столы в конце дня, имея доступ к компьютеру. Еще один способ воровства – пробивание липовых дисконтных карт. Это, в принципе, могут делать и официанты, если у них (что плохо) есть возможность самостоятельно проводить скидку, если же ее нет, все скидки проходят только через менеджера. Соответственно, менеджер, отвечающий за выдачу дисконтных карт, может на свое усмотрение сделать карту (или несколько) на любое вымышленное лицо и спокойно пользоваться ею, проводя скидки на особо высокие чеки, забирая разницу себе.

Конечно, число возможностей менеджера для воровства зависит от того, насколько владелец или директор ресторана вмешивается в рабочий процесс. Но опытный менеджер может найти способ склонить начальство к своей точке зрения. Допустим, директор говорит, что хочет обязательно видеть в меню пиво «X». Менеджеру это невыгодно, потому что он имеет откаты с другой компании, и он отвечает, что марка «X» принадлежит компании «N», а та отказывается поставлять «X» без пива марок «Y» и «Z». Предположим, директор возражает ему, что видел в других заведениях только «X», без двух других марок. Менеджер говорит, что это, должно быть, старые контракты, а сейчас «N» изменила политику поставок. И такой разговор будет продолжаться до победы менеджера, потому что у него на каждое пожелание директора найдется свой «веский аргумент». Особенно если он говорит почти правду, то есть официальная позиция компании «N» именно такова. Другое дело, что на самом деле менеджер при желании может договориться о поставках только «X», просто ему это невыгодно. И даже если директор вынудит его работать с определенной компанией, которая будет отвечать всем его запросам, менеджеру не составит труда испортить с ней отношения (например, сделав некорректный заказ и подстроив сбой в поставке пива, а лучше ряд сбоев) и убедить директора порвать с ней.

### **Кладовщик**

Самый распространенный способ воровства для кладовщика – откат. Во многих заведениях именно кладовщик занимается тем, что заказывает продукты или другие товары у поставщиков и имеет на них прямой выход. На ресторанном рынке очень много маленьких фирм-универсалов, продающих все: от моющих средств и скатертей до говядины. Их продукция неизбежно дороже, чем у крупных поставщиков, поэтому такие конторы работают только на откатах. Также практически нет компаний, особенно поставщиков алкоголя, работающих строго по прайс-листу: у них в официальную цену изначально заложено 10–15 процентов на откат или скидку – таково положение вещей в ресторанной сфере. Кроме того, если кладовщик самостоятельно принимает товар у закупщика на склад, он точно так же может получить с него деньги, искусственно завышая цену, которую будет обозначать в документах.

Кладовщик также может заниматься покупкой «воздуха». Например, он делает заказ на 20 кг говядины, а в действительности приходит 10 кг, кладовщик расписывается в накладных за 20 кг, а стоимость оставшихся десяти поставщик потом возвращает ему наличными. Особенно просто это происходит с фруктами и овощами – кладовщик сам находит поставщиков, обычно мелкие компании, которые, как правило, легко соглашаются на подобные договоренности в обмен на то, что кладовщик будет покупать у них продукты по завышенным ценам.

После того как кладовщик купил на склад «воздух», перед ним встает задача этот «воздух» реализовать дальше, то есть на кухню. Если кухня и склад в ресторане считаются одной технической единицей и никакого учета между ними не существует, то проблем нет вообще. Если же учет существует, то продукты со склада передаются на кухню по накладным, но кто в них только не расписывается: один повар пришел, взял 3 кг помидоров и забыл расписаться, второй пришел за перцем и расписался не там, в результате концов не найдешь. В итоге «воздух» оказывается на кухне, где по итогам инвентаризации вылезают дыры. Каждый повар будет

отмахиваться, шефа в результате поругают и попросят быть внимательнее к продуктам, и на этом все и закончится.

Другое дело, если учет строгий, в ресторане установлена надежная система автоматизации вроде R-Keer, на складе и на кухне все фиксируется, а пропажа двух килограммов мяса становится чрезвычайным происшествием. Тогда единственный способ воровства – подтасовка цифр. У меня был случай, когда весь учет стал вдруг выглядеть идеально. Поначалу это обрадовало, а потом насторожило. Выяснилось, что кладовщик просто рисовал фальшивые цифры, чтобы на бумаге все было красиво. Подозрения у меня возникли только потому, что параллельно я проводил ревизию в другом ресторане и обнаружил там аналогичную картину.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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