

# АЛЕКСАНДР ЗАТУЛИВЕТРОВ

# НОВЫЙ РЕСТОРАН:

# 365

# ДНЕЙ ПОСЛЕ ОТКРЫТИЯ

# 30 ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО УПРАВЛЕНИЮ

# Ресторанные ведомости

ISBN 5-98176-105-8



0 785081761058

УДК 338.45:640.432(07)  
ББК 65.431.14я7

3-37

*Охраняется законом РФ об авторском праве.  
Воспроизведение всей книги или любой ее части запрещается  
без письменного разрешения издателя.  
Любые попытки нарушения закона  
будут преследоваться в судебном порядке.*

Затуливетров Александр Борисович  
3-37 **Новый ресторан: 365 дней после открытия.** Практическое пособие по управлению/Александр Затуливетров — М.: ООО «Информационная группа «Ресторанные ведомости», 2013. — 184 с.

**ISBN 978-5-98176-105-8**

*Агентство СИР РГБ*

Эта книга, по сути, является продолжением бестселлера Александра Затуливетрова «Ресторан за 180 дней. Практическое пособие по открытию». Итак, ресторан распахнул двери. Что ждет его владельцев и управляющих в первый год работы, с каким проблемами они столкнутся, какие вопросы им потребуется решать? Известный ресторатор ведет читателей в закулисье бизнеса, обращая внимание на все те важные «мелочи», из которых складывается безупречный сервис, а значит, и успех нового заведения.

**ISBN 978-5-98176-105-8**

© ООО «Информационная группа «Ресторанные ведомости», 2013  
© Александр Затуливетров, 2013

Александр  
**ЗАТУЛИВЕТРОВ**

# **НОВЫЙ РЕСТОРАН: 365 ДНЕЙ ПОСЛЕ ОТКРЫТИЯ**

Практическое пособие по управлению

## **СОДЕРЖАНИЕ**

Предисловие .....	5
Сервис .....	6
Меню .....	53
Продвижение и реклама .....	90
Экономика .....	126
Воровство .....	144
Расчеты и подсчеты .....	159
Заключение .....	177

*Посвящается моим родным и родным всех рестораторов.*

*Спасибо вам за неиссякаемое терпение...*

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

*Во время путешествия по Мьянме как-то вечером судьба занесла меня в ресторан шанской лапши с характерным европейским названием «999». Впрочем, Европой тут и не пахло: москиты, кафельные стены жуткого зеленого цвета, столы, накрытые видавшей виды kleenкой, и... идеальный сервис. Я не ожидал такого радушия от представителей одного из самых агрессивных народов в мире. Расслабившись, заказал традиционный суп и вонтоны...*

*Мысли в это время крутились вокруг новых проектов, а также проблем уже действующих ресторанов. Обнаружилась странная закономерность: если при открытии ресторана я упускал из виду какую-то задачу, то потом над ее решением приходилось биться очень долго. А все из-за того, что после открытия ресторан начинает жить своей, подчас совсем непредсказуемой жизнью. Почему же решение простых в общем-то вопросов занимает так много времени? Должен ведь быть какой-то понятный механизм, с помощью которого можно корректировать направление, которое взял твой новый проект, некие правильные действия и, главное, их четкая последовательность. Ведь проблемы у всех ресторанов первого года жизни похожи настолько, что и говорить о них как-то неудобно...*

*Из глубины этих размышлений меня вывел шанский монах, сидевший за соседним столиком. Аккуратно дотронувшись до моей руки, он показал на стоявший рядом суп и произнес фразу, которая, как ни смешно это прозвучит, натолкнула меня на создание этой книги: *Don't thinking but feeling. НЕ ДУМАЙ, ЧУВСТВУЙ!* Действительно, именно так и надо поступать в момент, когда лапша уже на столе. Поздно думать, время мыслей прошло, настал черед поступков. Потому что размышления приведут лишь к тому, что лапша остынет.*

*Основная цель этой книги — помочь осознать терзания, которые мучают любого ресторатора в первый год жизни ресторана, и найти пути решения возникших проблем. После прочтения каждой главы читателю предстоит прочувствовать, насколько его касается обозначенная проблема, и отыскать для себя ее правильное решение. Не торопитесь, время еще есть. Проанализировав все, вы сможете успокоиться и найти гармонию.*

*Удачи!*

## СЕРВИС

### Нужны ли хостес

Как справедливо считается, театр начинается с вешалки, а ресторан — со входа. Посудите сами: человек приходит к нам без особой цели. Вернее, цель есть, но достаточно расплывчатая: поесть, приятно провести время... И от хостес, стоящей на входе, зависит тот настрой, который сразу появится у гостя. Порекомендовать лучший (или удобный в плане обслуживания) стол, предложить фирменный напиток, посоветовать самое вкусное блюдо. Думаете, это сделает официант? Ха! За двадцатилетнюю карьеру я понял: нашим официантам абсолютно наплевать на все тренинги и мотивационные программы. Если блюдо неудобно выносить на стол, никакой го-лист (список блюд, который нужно продавать в первую очередь) не поможет. В нашей стране до сих пор нет такой профессии — «официант». Если вы встречаете сорокалетнего мужчину, который работает в зале, что вы про него думаете? Только честно. Правильно — неудачник. Официант в России — способ подзаработать. Временная и вынужденная мера. Поэтому перестаньте тратить силы и средства на повышение продаж с помощью официантов — это миф, придуманный бизнес-тренерами. А вот хостес — другое дело. Они не озабочены проблемами кухни, они — артисты. Правильно подобранные хостес — залог успеха вашего ресторана.

Только не путайте позицию хостес с должностью встречающих див (весьма точное определение этой категории работниц, данное одним ресторанным критиком) в публичном доме! На должность хостес вовсе не обязательно брать участниц конкурсов красоты. Пусть лучше это будет немолодой человек, милая женщина, бабушка в конце концов...

### Базарные бабушки

В одном из наших ресторанов возникла такая проблема. Представьте: заведение кавказской кухни, интерьер, отсылающий го-

стей к атмосфере восточного базара, роскошный холл со стойкой хостес. Милые барышни смотрелись там не просто дико, но еще и крайне провокационно. Решение проблемы пришло из детских воспоминаний: в Баку, где я родился, перед входом на базары всегда сидели азербайджанские бабушки — на коврах, которые стелились прямо на землю. Они взбивали овечью шерсть, стегали одеяла, торговали семечками и делали замечания детворе. Всегда в черном, высушенные на нещадном солнце. Их лица не выражали радушия, но в то же время служили каким-то символом спокойствия. Рядом с ними нам было не страшно.

Вот таких вот бабушек мы и посадили на входе в ресторан. Сейчас ведь с восточными старушками, которые приехали вслед за своими взрослыми детьми на заработки, проблем нет. Поначалу, конечно, их наше предложение смущило, они все порывались сбежать на мойку. Но потом привыкли.

Кстати, разговаривать с посетителями им было запрещено. Встретив гостей, бабушка не спеша вставала с ковра, брала меню и, шаркая чарыками (национальные тапочки) вела их к столу. Практической помощи от них было немного, зато атмосферу они создали моментально. И буквально через месяц эти бабушки стали любимицами нашей публики (еще бы, не успели войти, как началось приключение). А заодно дисциплинировали официантов и следили за гостями лучше всяких администраторов. Вот вам и хостес.

### Форма персонала

Как часто мы думаем о ней, какие только варианты не приходят в голову... Но за две недели до открытия вдруг выясняется, что думали-то про нее все, но только никто ее так и не заказал. И если с поварами все понятно — поехали и купили всем одинаковые кителы и брюки в «гусиную лапку» (этот узор на ткани почему-то считается практически обязательным для поварских штанов), то с залом все гораздо сложнее. Можно, конечно, поступить так же, докупив на фирме комплекты «Официант» и «Бармен», но, во-первых, гостям вряд ли придется по вкусу профессиональная мода далеких

1980-х, а во-вторых, я заметил, что сотрудники в таких нарядах почему-то сразу начинают бессовестно воровать. Как будто вместе с костюмом они примеряют на себя и повадки тех самых советских официантов, от которых все мы так старательно откращиваемся.

Поэтому решено — будем шить свою униформу. Кстати, не всегда по этому поводу нужно обращаться в специализированные компании. В каждом городе достаточно ателье, частных мастеров, которые сделают ничуть не хуже. При этом ваш персонал будет одет в действительно оригинальные костюмы, а не в те, что носит половина городских официантов. А эти кошмарные жилетки! Кто, скажите мне, кто решил, что на официанте обязательно должна быть жилетка? Покажите этого человека! Сколько еще десятилей-тий нас будут сопровождать толстопузы из советского общепита в «борщовых» рубахах, прикрытых засаленными жилетками?

Запомните: главная характеристика профессиональной одежды — УДОБСТВО, ведь официанту предстоит провести в этой одежде целую смену — 10—12 часов! Вторая по важности характеристика — тип ткани. Умоляю, никакой синтетики! А также никакого льна и другой мнущейся материи. Наконец, третья характеристика — износостойкость. Это важно уже для нас, владельцев.

Конечно, белый цвет на официанте смотрится отлично. И если вы решили остановить свой выбор на белых блузах, смело готовьтесь на каждого три, а то и четыре комплекта. А как иначе? Нет ничего ужаснее, чем официант в застиранной посеревшей или пожелтевшей рубашке.

Безусловно, все зависит от уровня ресторана. Если это дорогое заведение, не скупитесь, а вот в демократичной таверне белый цвет совсем необязателен.

Для кого нужно шить форму? Поварам и работникам зала — понятно. А мойщицам? А уборщицам? А грузчикам? А управляющему? Ага, попались? Почему никто и никогда не думает о том, как выглядит управляющий ресторана в зале?

Представьте себя на месте пассажиров авиалайнера, стюардессы которого ходят в идеально спитой униформе. Но вот откры-

вается дверь пилотской кабины, и в салон самолета вваливается неряшливо одетый командир в растянутой футболке и пляжной обуви. А ведь управляющий — тот же командир. Конечно, в небольших ресторанах нерационально одевать всех в униформу, но все равно есть общее правило — все работники, которых гости могут увидеть, должны носить форму или, как минимум, соблюдать определенный дресс-код.

И еще. Если уж ввели правила относительно униформы, будьте любезны их соблюдать и требовать того же от работников. Часто бывает, что со временем форма сохраняется на работниках лишь частично: у них появляются свои рубашки, вместо обязательных брюк — джинсы и т.п. И виноват в этом вовсе не персонал. А мы с вами.

Что касается обуви, то упаси вас бог заниматься ее подбором. Этого не делает почти никто, кроме разве что пятизвездочных отелей. Просто озвучьте персоналу ряд требований: темный цвет (допустим, черный) и — обязательно — закрытые носок и пятка! И никаких споров — гости не должны видеть случайно появившуюся дырку на колготках ни при каких обстоятельствах. Кстати, о колготках. Есть еще одно жесткое правило: на официантке должны быть колготки или чулки в любую погоду. Обязательно телесного цвета, без узоров. Никаких голых ног, никаких фривольных рисунков.

Если позволяет время, сшейте сначала «сигнальный» экземпляр униформы и попросите официанта поносить его целый день (объясните, что это в его же интересах). А потом внимательно выслушайте его мнение, посмотрите, как помялся костюм, и, извините, понюхайте его. Только так вам удастся выбрать подходящий вариант, который устраивает все стороны: вас, официантов и потенциальных гостей.

### **Марсельеза по-казански**

**Некоторые дизайнеры настолько свято верят в свои таланты, что пытаются заниматься не только интерьерами, но и сопутствующими**

ми проблемами. С одним таким «маэстро» мне довелось работать в Казани. В качестве примера своей работы Марсель (так его звали) пригласил меня в ресторан, который он недавно делал. Вернее, нет, не пригласил, он позволил мне посмотреть на его работу. Вы понимаете, с каким настроем я туда шел, и предчувствия меня, конечно, не обманули: кошмарный симбиоз восточных мотивов, английской клетки, потертого Прованса и азиатского шика буквально сбили меня с ног. Жуть — самое точное определение, пришедшее мне в голову. Подавленный таким смешением жанров, я оглядывался по сторонам, как вдруг от стены центрального зала неожиданно для меня стали «отклеиваться» фигуры. Это были официанты, и ничего удивительного в том, что я их не сразу заметил. Только злой волшебник мог так надругаться над человеческой фигурой. Приталенные атласные блузки с воротником жабо стягивали безобразные камзолы, выполненные в ту самую клетку, которую я уже видел в декоре стен. Зауженные рукава венчали перчатки, сшитые из такой же атласной ткани, что и блузы. Фантасмагорическую картину завершали брюки. Похожие на индийские шаровары и галифе одновременно, эти творения воплощали преступный замысел творца, решившего полностью обезобразить человека с подносом. Естественно, взгляды этих монстроподобных официантов были под стать костюмам. Пообедав, я все никак не мог забыть увиденное и, едва стемнело, вновь отправился в ресторан (на этот раз без провожатого). К моему удивлению, в зале сидели гости, и по их лицам было понятно, что они вовсе не разделяли моего отношения к интерьеру (кстати, хороший пример, доказывающий, что дизайн — дело вкуса, и порой далеко не вашего). Сделав заказ официанту, я поинтересовался, как ему работается в этой форме. Молодой человек, было, встрепенулся, но тут же, узнав во мне дневного гостя, ответил дежурной фразой, что форма ему нравится (в течение вечера я дважды был свидетелем того, как большие блюда буквально выскользывали из его рук, причиной тому — скользкие перчатки).

После ужина я все-таки сумел убедить обслуживающего меня молодого человека, что не являюсь другом маэстро Марселя, и по-

**вторно расспросил его о форме. В ответ я услышал даже не плач — крик души! Официант рассказал о том, как они постоянно пытаются убедить владельцев поменять эту невозможную форму. О том, сколько посуды они побили из-за атласных перчаток и узких брюк. О том, как Марсель гневно топает ножками, требуя соблюдать концепцию интерьера. И в глазах официанта блестели слезы.**

### **Общие правила**

Говорить о сервисе можно долго, да уже и написанных книг хватит не на один вечер увлекательного чтения. На мой взгляд, нужно проецировать все общепринятые правила и нормы сервиса на концепцию именно своего ресторана. Скажем, нет ничего более глупого, чем бездумное внедрение в недорогом заведении люксовых стандартов — все эти праздничные накрытия в четыре бокала, с салфетками, сложенными в виде корабликов или лебедей, хороши только в соответствующей обстановке. К тому же не забывайте психологическое правило ресторанных бизнеса: не пугайте гостей деталями, не соответствующими уровню заведения, ведь после увиденного они будут ждать подобных изменений в счете. Это же касается и стиля обслуживания. Работать «в четыре руки», используя клоши (специальные стальные колпаки, предохраняющие готовое блюдо от остывания), конечно, красиво, но, уверяю вас, в бистро или пивной совсем неуместно.

В то же время существует целый ряд правил, применение которых оправдано в любом ресторане. Касаются они не столько стиля обслуживания, сколько психологических нюансов.

**Пепельница не выдерживает третьего окурка.** Как только гость затушил вторую сигарету (а до середины 2014 года они еще могут это делать), любой проходящий мимо стола официант должен заменить пепельницу. Причем одним из двух возможных способов. Первый — накрыть стоящую на столе грязную пепельницу чистой и, занеся их за свою спину, вернуть на стол чистую. Второй — предварительно накрыть пепельницу с окурками картонной подставкой под пивной бокал (бирдекелем). Смысл этого жеста

прост: во время уборки пепел может вылететь и попасть на стол, на гостя или на еду.

**Чистая пепельница — перед едой.** Невзирая на количество окурков в пепельнице, она меняется непосредственно перед выносом блюд. Тем самым официант, с одной стороны, подчеркивает, что наступает время приема пищи, а с другой — избавляет себя от замены пепельницы в тот момент, когда блюда уже стоят на столе и велик риск попадания пепла в тарелки.

**Стекло — на подносе, фарфор — в руках.** Все напитки, которые отдаются в баре в «стекле» (то есть в прозрачных бокалах, кружках, стопках, рюмках), выносятся в зал только на подносе. А напитки в фарфоровой посуде (чай, кофе) допускается выносить в руках. В этом правиле есть одна деталь — лень официантов. На какие только ухищрения они не идут, чтобы избавиться от подноса, — и неудобно, и тяжело... Уверяю — после недельной тренировки, во время которой официанты по два часа в день ходят по залу с бокалами, наполненными водой, они настолько привыкнут к подносу, что даже себе будут носить воду именно на нем.

**«Даем гостям дожевать».** Очень нехорошо вытаскивать пустую тарелку у еще жующего гостя. Как бы официант ни торопился, необходимо дождаться, когда гость откинется на спинку стула и отложит приборы. Из этого правила вытекает еще одно (хотя оно редко принимается гостями): убирать грязные тарелки принято только тогда, когда доест последний гость за столом. В противном случае мы вынуждаем медленно жующего гостя судорожно запихивать в себя еду, что вряд ли оставит у него приятные воспоминания. Правда, многие наши гости сами впихивают свои тарелки в руки официантов, ну так не учить же их хорошим манерам...

**Пластик в ресторане — плохо.** Напитки в пластике (картоне) иметь в любом ресторане — не комильфо, и причина не только в снобизме. Дело в том, что бутылку с водой нужно нести в зал на подносе. Вы пробовали когда-нибудь поставить на поднос пластиковую бутылку с водой? Нет? Так поставьте! А теперь походите с подносом — получите массу острых ощущений. Дело в том, что

дно у таких бутылок крайне неустойчивое и вероятность «аварии» очень высока.

**«Меню — от пола к возрасту».** Правило, которым многие пренебрегают, считая его обязательным только для дорогого ресторана. На самом же деле это всего лишь хороший тон. Меню подается гостям в следующем порядке. Сначала — женщинам, причем от пожилой к более молодой, затем — мужчинам в том же порядке, потом — детям и в последнюю очередь — инициатору обеда, если такого удалось идентифицировать. Что? Глава семьи требует меню в первую очередь? Что ж, не спорьте с ним, дайте. Но потом продолжайте действовать в правильном порядке. Места в автобусах ведь тоже не сразу уступают.

**Таблетки в ресторане — только для себя.** В каждом уважающем себя ресторане найдется хорошая аптечка. А если управляющий (или собственник) — женщина, то такой аптечке позавидуют во многих самолетах бизнес-авиации. Лекарства подбираются лучшие, на все случаи жизни. Но! Для гостей предназначены только «йод, лед и бинт». Никаких таблеток от головной боли! Во-первых, неизвестно, сколько и какого алкоголя перед этим выпил человек. А во-вторых, знаете, как умер непревзойденный мастер восточных единоборств Брюс Ли? 20 июля 1973 года в Гонконге на съемочной площадке у него заболела голова. Кто-то из ассистентов предложил ему выпить таблетку аспирина. Обычного аспирина. Результат — вследствие индивидуальной непереносимости аспирина и мепротана у актера произошел отек головного мозга, и, несмотря на старания врачей, он умер, не приходя в сознание, в возрасте 33 лет. Простой аспирин... Вам еще нужны примеры?

**Каждому ключу — своя скважина.** Незыблемое правило, берущее свое начало в строгие советские годы, — персонал не посещает гостевой туалет. Официант может себе позволить сесть за стол и покурить в зале до или после работы ресторана, но гостевой туалет для него — табу в любое время. А вот администратор может себе позволить и поесть в зале, и посетить гостевые туалеты в тот момент, когда ресторан закрыт для гостей. Управляющий же об-

ладает практически всеми привилегиями, доступными гостям. Такой армейский порядок позволяет «раскрасить» иерархическую лестницу дополнительными красками, и, поверьте, для вашего персонала эти мелочи могут иметь определяющее значение.

**«Немые свидетели».** Приучите весь персонал «не узнавать» гостей. Если сегодня гость пришел в ваш ресторан с подругой, а через неделю — с женой, он явно не обидится, если официант не предложит ему заказать «то же, что и неделю назад». Такая память может оказаться не только несвоевременной, но и попросту трагичной. Кроме того, нужно очень аккуратно пользоваться телефонными номерами, оставленными гостями при бронировании столиков, чтобы напомнить им об оставленной в ресторане одежде, кредитной карте и прочих вещах. Выйти с честью из щекотливого положения гостю поможет только ваша тонкая психологическая работа.

#### На зависть Гаю Ричи

Я всегда поражался таланту сценаристов, выдумывающих закрученные сюжеты фильмов, в которых ситуация меняется ежеминутно. Да еще так неожиданно, что от всех хитросплетений начинает кружиться голова. Ведь в жизни такого просто не может произойти. Тут нужен талант Гая Ричи и ему подобных, чтобы навертеть массу случайных событий и тесно переплести их между собой.

Так было до того, пока я не услышал одну историю.

...Произошло это совсем недавно в крупном питерском отеле. Работал там диспетчер по имени... вернее, имени его никто не знал, так как никто с ним особо не общался. Между собой работники звали его «В Бордовой Рубашке» за вечную приверженность человека рубашке темно-красного цвета. Тихий, ничем не примечательный диспетчер вел спокойный, бледный образ жизни. Единственной его страстью были детективы, а в остальном — обычный гражданин, среднестатистический. Ведь что такое диспетчер? Это человек, основной функцией которого является «разведение потоков». Сломался выключатель в номере 116? Диспетчер оформляет заявку в

журнале и передает сигнал по цепочке, то есть электрику. Засорился жироуловитель в ресторане? Действия те же, только конечное звено в цепи — дежурный сантехник. И все! И так 12 часов подряд. Вы бы смогли? А вот «В Бордовой Рубашке» мог.

Итак, однажды, допустим, первого мая, диспетчер заступил на очередное дежурство. Привычно ознакомившись с журналом ночных сменщика и не найдя там приключений, наш герой вышел в курилку (с этого момента нам придется буквально по часам отслеживать его действия). Закурив сигарету, «В Бордовой Рубашке» привычно отошел в сторонку и услышал, как двое охранников отеля обсуждали гостей.

— До чего, главное, дошли, — рассказывал один из них.— Столько вещей с собой берут, что и не помнят. Вчера вон из 412-го чемодан принесли с вещами — гостья сама-то выехала, а вещи свои забыла!

— С жиру бесятся, — понимающе и в то же время завистливо ответил второй и с досадой сплюнул на пол.

Диспетчер замер. Нет, не может быть! Неужели настал этот день?! Сигарета тлела, почти обжигая пальцы, но он не мог заставить себя ее выбросить, ведь тогда пришлось бы уйти. А ему так важно было не упустить деталей! Ведь именно этого дня он и ждал долгих 47 лет! Ему слышался крик отчаяния хозяйки чемодана! Кто ее спасет, кто вернет ей богатство? Конечно, он, герой «В Бордовой Рубашке»!

С трудом дождавшись, когда охранники докурят, он затушил обжигающий пальцы окурок (настоящие герои должны терпеть боль, поэтому наш диспетчер stoически вынес первое испытание) и, набросав мысленно план спасения мира в масштабе одной женщины, направился на ресепшн.

Проявив весь артистизм и смекалку, почерпнутые в криминальных сериалах и книгах, наш сыщик уже через час держал в руках карточку регистрации с именем и адресом забывчивой гостьи.

Первый этап плана прошел без сбоев, и «В Бордовой Рубашке» приступил к следующей части расследования, где его ждало первое

настоящее испытание — 3-й улицы Строителей в Саратове не было. Адрес в карточке оказался липовым, единственная ниточка оборвалась.

«В Бордовой Рубашке» еще раз проверил карточку гостьи — сомнений не было: адрес указан точный... Но где же он слышал это — «3-я улица Строителей»? Он напрягся, и... точно! В воздухе запахло детством, мандаринами, елкой, Новым годом! Ну конечно, «Ирония судьбы»! Ай да гостья, ай да шалунья! Провести нас хотела!

От одной мысли, что их постоянница была столь остроумна, «В Бордовой Рубашке» испытал возбуждение. Оно и понятно — первое же расследование свело его со столь сильным соперником. Ладно, подумал он, пойдем другим путем. И отправился в «Одноклассники».

Не в первый раз «В Бордовой Рубашке» обращался к помощи этой социальной сети, но если раньше речь шла о невинных запросах матушки, которая хотела отыскать своих школьных подруг из Кустаная, или соседки Клары, ищущей своего возлюбленного Карла, то теперь сеть должна была послужить настоящему делу. Он ввел имя, фамилию, город, и через мгновение система выдала ответ: два человека в Саратове носят такую комбинацию имени и фамилии. «В Бордовой Рубашке» удовлетворенно приступил к изучению информации...

Первая подозреваемая была достаточно скуча на публикацию своих данных. Ни фотографий, ни групп, ни друзей. «Интересно, и зачем люди страницы заводят, если туда ничего не помещают?» — бывший военнослужащий «В Бордовой Рубашке» любил порядок во всем.

Зато вторая с лихвой компенсировала недостатки первой. Почти шестьсот фотографий, объединенных альбомом с невинным названием «Немного меня», поздравления со всеми праздниками и невероятное количество друзей. То, что на экране компьютера была хозяйка чемодана, у нашего героя сомнения не было. Другое немного смущило его: последний раз свою страницу хозяйка посещала почти месяц назад. Вполне возможно, что и его сообщение она прочитает не сразу, но отступать «В Бордовой Рубашке» не собирался. Он на-

писал письмо владелице шестисот фотографий и рыжего чемодана, что ее пропажа нашлась и ждет хозяйку. И подписался — диспетчер.

...Сны нашему герою снились странные. Цветы, окопы, пруд с лодками и тонущая красавица. Он в форме солдата-пехотинца времена первой мировой войны, прыгающий в пруд, чтобы спасти захлебывающуюся в цветах девушку с фотографий.

Естественно, ни на следующее утро, ни вечером того же дня на «письмо счастья» загадочная гостья не ответила. Да и неудивительно, подумал наш сыщик: если она про чемодан не вспомнила, то уж про одноклассников не вспомнит и подавно. «Надо действовать стремительно и искать нестандартные решения», — сказал себе «В Бордовой Рубашке» и пустился в кропотливое изучение ее сетевых друзей.

И, надо сказать, небезуспешно: найдя светловолосую женщину с той же фамилией, что и владелица страницы, он тут же идентифицировал ее как старшую сестру и, увидев, что она находится в сети онлайн, стремительно написал ей письмо. Дескать, сестра ваша N, гостья в Питере, была невнимательна и оставила свои вещи в одном приличном отеле. А так как здесь работают хорошие люди, чемодан находится в сохранности и с нетерпением ожидает хозяйку.

Ответ «старшей сестры» озадачил героя: «Во-первых, никакой сестры у меня нет, N — жена моего брата.

Во-вторых, ни в какой Санкт-Петербург она не ездила. Потому что была в этот момент в Дальнегорске в командировке. Какая-то ошибка у вас получилась».

Женщины — странные существа. Одна чемоданы оставляет, вторая — еще хуже — не знает, куда родственники ездят. Факт наличия у N мифического супруга ввел «В Бордовой Рубашке» в дурное расположение духа. Он даже решил бросить поиски, но потом, набравшись терпения и забыв про романтику, еще раз написал сообщение «старшей сестре», в котором доходчиво объяснил, что ошибки быть не могло! У него имеется листок прибытия с паспортными данными ее родственницы. В конце он еще раз попросил передать N информацию о пропаже.

Следующий ответ он получил уже от брата «старшей сестры», по совместительству мужа N. Он оказался довольно хамоватым и бесцеремонным — требовал «короче, объяснить, какого... он прикопался к его жене», и даже пригрозил дать «в рог».

Будучи по природе и воспитанию достойным человеком (то есть боящимся любой угрозы, даже виртуальной), «В Бордовой Рубашке» подробно объяснил мужу мотивы своего поступка.

На этом неожиданности не закончились. Следующее письмо пришло... от самой N! Причем по уровню внутренней культуры она оказалась достойной своего мужа. Такого количества проклятий, маты и оскорблений «В Бордовой Рубашке» не слышал даже в армии. Из всего словесного потока он понял, что жизнь N после его расследования закончилась — из-за его писем ее выгнали из дома, никакого чемодана у нее не было, сама она осталась голой на улице... Дальше шли многочисленные обещания несчастной жизни, угрозы здоровью и благосостоянию «спасителя».

«В Бордовой Рубашке» будто ледяной водой окатили. Никогда еще он не оказывался в таком глупом положении. Его накрыла смесь унижения, обиды и потерянного самоуважения. Как будто бабушкина, которую он перевел через дорогу, накинулась на него с проклятиями, сопровождающимися ударами клюки! За что?!

Решив выяснить подробности, он написал мужу N сообщение, попросив того раскрыть суть происходящего. Тот ответил, что проведенное им семейное расследование выявило, что супруга его действительно была не в Дальнегорске, как все думали, а посещала белые ночи с коллегой по работе, музыкантом Z. За что ее и выгнали из дома. И хотя, в принципе, мужу надо бы поблагодарить «В Бордовой Рубашке» за то, что тот раскрыл ему глаза на змею, он все равно желает ему смерти, обязательно приедет в Санкт-Петербург, «даст ему в рог и куда-то засунет этот чемодан».

Фиаско. «В Бордовой Рубашке» понимал, что подняться после такого ощутимого удара уже не сможет. Желание стать героем-спасителем привело к тому, что как минимум два человека в Саратове мечтают увидеть его труп, плывущий по Неве. Но как?! Где он допу-

**стил ошибку? Понятно, перепутал невестку с сестрой. Но чемодан? Почему в эту в общем-то простую историю изменения никак не укладываются чемодан?**

В расстроенных чувствах утром следующего дня он стоял на рецепшин, ожидая, когда от стойки отойдет гостья, чтобы вернуть на место карточку саратовской прелюбодейки.

Гостья, шумная и яркая женщина, что-то пыталась объяснить администратору. Навострив уши, «В Бордовой Рубашке» услышал то, что наконец сложило паззл, над которым он бился три дня:

— Понимаете, я в четверг попросила переселить меня из одного номера в другой, так как было очень шумно. И вспыхах оставила свой чемодан на антресолях. А сегодня вспомнила про него, представляете? Хоть там и не очень нужные вещи, но все равно. Посмотрите, миленькая.

— Да, конечно. А какой у вас был номер?

— 214-й. А чемодан рыжий такой. Пухлый. Пусть его в новый номер принесут. В 116-й.

214-й номер — вот она, разгадка! Две цифры, которые охранник перепутал местами. Но в «умелых ушах и руках» эта ошибка привела к краху семьи.

Больше «В Бордовой Рубашке» детективов не читал...

#### **«От улыбки станет всем...»**

В своих ресторанах я всегда стараюсь убедить официантов, что их работа сродни творчеству актеров. Только еще сложнее, потому что им требуется постоянная импровизация. Да и гости, в отличие от зрителей, принимают во всем происходящем живейшее участие, оценивая работу официантов очень ревностно. И тут главное оружие — улыбка. С помощью этого нехитрого мимического жеста можно решить столько проблем!

К сожалению, официанты сегодня совершенно не волнуются по поводу произведенного на гостей впечатления. Отчасти в этом виноваты сами гости, которые чаще всего оставляют чаевые вне зависимости от того, как их обслужили.

Нам в ресторане очень помогает игра, в которую вовлекаются все работники зала. Суть ее проста: любой официант (бармен, администратор) при встрече со мной взглядом должен тут же расплыться в искренней (не дежурной, а именно искренней) улыбке. В противном случае на него тут же налагается штраф в размере 50 рублей. Причем (что особенно важно!) эти деньги проигравший должен отдать сразу. Разговоры о том, что зарплата закончилась и денег осталось только на пачку сигарет и на метро, во внимание не принимаются. В крайнем случае я даю работнику в долг. Собранные деньги идут в специальный фонд, который потом тратится на полезные для персонала покупки (от геля для душа до книг по сервису). Успех этой нехитрой игры поразителен. Сначала большинство работников играют с интересом, потом, попавшись по нескольку раз в течение дня, начинают задумываться, а через неделю улыбка просто не сходит с их лиц. Достаточно гостю просто взглянуть в глаза официанта, и — о, чудо! — тот мгновенно расцветает в улыбке!

### Ни единого слова

В одном из ресторанов у меня был очень сложный случай. Начав игру, я столкнулся с абсолютно неулыбчивой официанткой, которая сразу сказала, что ей будет проще платить по 50 рублей, потому что улыбаться она не может. В принципе! Уж что являлось тому виной, я не знал. То ли детские страхи, то ли физиологические проблемы. Несколько дней я нещадно насчитывал ей «поптинники за улыбки». Но когда сумма общего штрафа достигла трех тысяч рублей, задумался. Нет, конечно, неплохо таким образом пополнять бюджет ресторана, но надолго ли человека хватит? И потом, терялась сама идея игры: заставить ее улыбаться я не мог. И тогда я перестал с ней разговаривать. Вообще. Сказал, что начну с ней общаться только в обмен на улыбку. Хорошей альтернативой штрафам стал запрет подпускать ее к гостям. При этом меня самого обслуживала только она (но говорил я лишь со стоящим рядом администратором). Выдержки у официантки хватило на четыре смены. На пятый день она

подошла принимать заказ и сдержанно вытянула губки в какое-то подобие улыбки... Победа! Похвалив ее за красивую улыбку (пришлось немножко приукрасить), я сказал, что пока не могу продолжать говорить с ней и буду только шептать.

В итоге после месячного молчаливого тренинга я добился у официантки открытой улыбки и попутно выяснил, что она не улыбалась только из-за того, что, по ее мнению, два зубика чересчур выделялись из общего ряда. Убедив ее в ошибочности суждения, мы получили чудесную официантку, затем администратора и, наконец, менеджера. Сейчас она работает управляющим одного из ресторанов и, надеюсь, так же терпеливо относится к своему персоналу...

### Подаем правильный пример

Если вы когда-нибудь серьезно изучали особенности сервиса в ресторанах, то не могли не заметить банальную, но железную закономерность: сервис плох только в тех ресторанах, в которых работает плохой управляющий. Причем под словом «плохой» я понимаю личные качества человека — отсутствие тактичности, общей культуры, чистоплотности. Потому что персонал как дети — невольно копирует привычки своего руководителя, его отношение к гостям и к заведению в целом.

Бесполезно требовать от работников порядка в раздевалке, если в кабинете директора вечный беспорядок. Я знал одного управляющего — тщедушного, закомплексованного человечка, который беседовал с работниками у себя в кабинете исключительно с сигарой в зубах, положив ноги на стол. Вы будете смеяться, но... его ресторан сгорел из-за непотушенной кем-то из персонала сигареты.

Есть негласный кодекс из пяти правил, которыми должен руководствоваться управляющий, чтобы быть членом команды.

Первое правило: не заказывать себе еду в момент запары. Кухня, которая и так зашивается, вряд ли с благодарностью увидит чек на блюдо с номером стола управляющего.

Второе правило: проходя по залу, не стряхивать пепел и не тушить сигарету в пепельнице, которая стоит на засервированном столе. Официант может считать, что зал готов к работе, и смело посадит гостей за стол с грязной пепельницей. Официанты называют это «управляющей подляной».

Третье правило: управляющий никогда не оставляет своим работникам чаевых. Но если к нему в гости пришли родственники, близкие люди или друзья, будет правильно, если они (или управляющий за них, но так, чтобы этого никто не видел) оставят обслуживающему их официанту чаевые. Тем самым родственники управляющего не попадут в категорию «субботника» (так персонал называет столы с учредителями и их семьями).

Четвертое правило: управляющий ест в кабинете в исключительных случаях. Директор — точно такой же работник предприятия, как и мойщица. С одним маленьким «но»: если он не выйдет, ресторан продолжит работу, будто ничего не произошло, а вот без мойщицы — встанет. И управляющий должен всегда про это помнить.

Пятое правило: нет ничего зазорного в том, чтобы в момент массового наплыва гостей помочь официантам или барменам принести с мойки чистые чашки или унести за собой грязную посуду.

Управляющий должен понимать, что для персонала он является своеобразным эталоном во всем, что касается работы. Он обязан замечать любой промах в деятельности подчиненных, неустанно ее корректируя. Именно поэтому я убежден в том, что без опыта работы в зале хороший управляющий не обойдется. Хотя — всякое бывает.

### **Пепельница для управляющей**

**В одном из ресторанов я назначил на должность управляющего официантку, проработавшую со мной около пяти лет. Казалось бы, с таким опытом проблем с подчиненными у нее просто быть не могло. Однако ситуация сложилась прямо противоположная: стоило девушке стать руководителем, как все работники начали на нее обижаться.**

«Наверное, она просто стала слишком требовательной к своим вчерашним подругам», — с удовлетворением думал я, пока не оказался случайным свидетелем маленькой мизансцены. Примерно через десять минут после открытия ресторана в зал вышла новоявленная управляющая и придирчиво стала оглядывать, все ли готово к работе. Обойдя все столы (а их было почти сорок), она дважды (!) стряхнула пепел со своей тонкой сигареты в пепельницы, которые стояли на разных столах! А в третью просто затушила сигарету и, вполне удовлетворенная, ушла в офис. Две официантки обреченно пошли по залу, разыскивая ловушки, подброшенные их вчерашней подругой. И не думайте, что в ее ритуале был зловещий подтекст: она потом не спустилась и не проверила, устранили подчиненные беспорядок или нет. Просто она была занята своими мыслями и не придавала значения поступкам. Ну не на пол же в самом деле стряхивать пепел. И тут я понял, что этот человек никогда не сможет быть хорошим руководителем, так как элементарное чувство уважения к чужому труду ей чуждо. А персонал всегда это остро чувствует.

### Скатерти или напероны

«Не-е-ет, без скатерей нельзя! Какой же это тогда ресторан? Тогда это простое, э-э-э, кафе!» — выпалил мне недавно один заказчик. И действительно, в наших головах глубоко укоренилось мнение, что в ресторане обязательно должны быть скатерти. Любыe — грязные, рваные, плохо выглаженные. Лишь совсем недавно рестораторы стали давать себе поблажки, иногда меняя скатерти на напероны. Так все-таки обязательно ли нам нужны скатерти?

Мой ответ: конечно, нет. Если вам нравятся раннеры (полосы ткани, которые перекидывают через стол, образуя салфетку перед двумя гостями, сидящими друг напротив друга), очень хорошо, вполне достаточно! А как удобно — запачкал гость такую салфетку, поменять придется только ее, а не всю скатерть! Да и гладить ее одно удовольствие.

А вот чего я никогда не мог понять, так это напероны, лежащие на скатерти. Вернее, понять-то могу, но смириться... Потому

что, на мой взгляд, это — пережиток советских времен, когда испачканную скатерть не меняли, а просто прикрывали напероном. Лучше уж совсем без скатерти, чем с такими «потемкинскими деревнями». Так что если вы решили все-таки связаться со скатертями, будьте любезны уделять им повышенное внимание. Только объясните тогда, зачем вы заказывали себе такие дорогие столешницы? Чтобы их спрятать?

### Утюги и валики

В одном из ресторанов я решил пойти на поводу у учредителей и украсить один из залов скатертями. Но не простыми, а кружевными, ручной работы. Конечно, обидно было, что столы, которые мы делали по заказу у краснодеревщиков (они были нестандартных размеров, спасибо дизайнерам), оказались никому не видны, но желание хозяев — закон. Скатерти, как вы понимаете, тоже пришлось заказывать.

Белые скатерти из домотканого полотна с кружевами действительно облагородили интерьер. И смотрелись они очень хорошо. Правда, недолго. Потому что после первой стирки в прачечной стало понятно, что: а) прачечные не просто плохо стирают, но еще и б) плохо гладят, в) рвут кружева.

Решение этой многогранной проблемы оказалось в руках моих, которые за дополнительное вознаграждение готовы были стирать скатерти вручную. И даже пытались их гладить. Но через месяц после ежедневной стирки восемнадцати скатерей их энтузиазм поутих. Договорились только о стирке, сушить и гладить решили своими силами. Глажка восемнадцати скатерей стала хорошим наказанием для проштрафившихся официантов. Это было настоящим испытанием, ведь скатерти большие, гладильная доска маленькая, а утюг — и того меньше. Находчивые девушки-официантки, правда, нашли способ победить неподдающиеся скатерти: они стали их гладить... прямо на столах! Им только было невдомек, что столешницы наших дорогущих столов никак не могли выдержать подобных испытаний.

**Помучив достаточно своих работников и получив в результате вконец испорченные столы, мы решили внедрить инновационный подход и заказали настоящий гладильный пресс — такой огромный валик, в который надо пропихивать скатерть. Быстро, удобно, широко. Но к моменту его покупки выяснилось, что сами скатерти уже полностью утратили не просто товарный, а вообще какой-либо приемлемый вид. Заказывать еще раз? А какие варианты? Ведь столешницы уже были безнадежно изуродованы. Цена такой «хотелки» хозяев — почти 80 тысяч рублей (плюс загубленные столы).**

### **Внутренний осмотр**

Новое поколение далеко от эталонов чистоты и разумного использования косметики. Поэтому в функции управляющего входит регулярный (под словом «регулярный» я подразумеваю ежедневный) осмотр персонала. Свежие блузы, начищенная обувь, отсутствие посторонних запахов (как пота, так и парфюма), никаких украшений, кроме обручального кольца. Дальше: руки и особенно ногти — чистые, наличие маникюра обязательно. Цвет и прочие вольности с ногтями зависят от уровня и статуса заведения: чем он выше, тем спокойнее должны быть ногти. Следующий пункт — волосы. Про чистоту и говорить нечего — никаких распущеных локонов, у официанток волосы всегда должны быть убраны. По крайней мере это исключит их из списка подозреваемых, если у вас произойдет одно из самых часто встречающихся «ресторанных преступлений» — попадание волоска в блюдо. Косметика — последнее в списке требование. Естественно, никаких вызывающих красок, никаких завлекающих стрелок. «Официант должен быть асексуален, — говорил один директор ресторана. — Это сохранит и время, и нервы не только гостям и официантам, но и нам, управляющим».

### **«Утренний обход»**

**Мой брат, Леонид Борисович Затуливетров, бывший морской офицер, горячий сторонник исполнения Корабельного устава в**

любых жизненных ситуациях, вечно недовольный внешним видом официантов, ввел в одном из своих ресторанов ежедневный ритуал.

Ровно за полчаса до открытия персонал строился «по большому сбору» перед барной стойкой, и Леонид Борисович с мрачным лицом осматривал каждого. Проверялись руки (состояние ногтей), прически, чистота блузок, сорочек и поварских кителей. Чуть заметный запах пота или слишком сильный аромат духов приводили к немедленной отправке в душ.

Официантки держали в руках упаковку запасных колготок (Леонид Борисович ненавидел «стрелки»), блокноты и ручки для записи заказов. У барменов проверялись чистые носовые платки, состояние обуви (особенно почему-то каблуков) и соответствие носков цвету брюк и ботинок.

Люди, воспитанные на понятиях личной свободы и прав человека, такого подхода, конечно, не одобряли, но его результаты действительно впечатляли. Мне редко удавалось встретить в каком-нибудь другом заведении настолько опрятных и собранных официантов.

Конечно, Леонид Борисович, как максималист и сторонник теории «о дьяволе в мелочах», частенько перегибал палку. Однажды, недовольный официанткой, регулярно выходившей на смену с немытыми волосами, он взял ее за руку, отвел на мойку столовой посуды и собственноручно вымыл ей голову хозяйственным мылом. Бедная девушки потом долго плакала в раздевалке. Но зато с грязной головой я ее больше ни разу не видел. Я, кстати, думал, что после перенесенного унижения она вообще уволится, однако ошибся. С тех пор ее глаза были полны любви и преданности Леониду Борисовичу.

## Блокноты

Главным инструментом официанта в зале является блокнот. Это не просто стопка бумажных листочек, на которые нужно записывать заказы гостей. Нет, это настоящий слепок жизни официанта! Достаточно взглянуть на исписанный блокнот работника, как сразу станет понятно, не ошиблись ли вы, взяв его в свой ресторан. Обилие рисунков говорит об избытке свободного време-

ни, которое хороший официант мог бы потратить на полировку приборов. Судорожно записанные названия блюд, разобраться в которых под силу только экспертам-шифровальщикам, свидетельствуют о плохом знании меню. Толковый официант давно бы заучил коды блюд и не тратил время на все эти «ЦРЬ, БОР, СВЖАР, КАП» (как раз сегодня подсмотрел у одной официантки, перевожу: «цезарь, борщ, свинина, жареная с картошкой, капучино»). Если же в блокноте ведутся подробные записи заказов, дело еще хуже — перед вами не только плохо знающий меню официант, но еще и неуверенный в себе человек, который даже в своих собственных записях сомневается. А теперь представьте, насколько увеличивается время приема заказа, когда официант старательно записывает названия, вместо того чтобы вписывать туда коды блюд! Вот гости и жалуются на медленное обслуживание...

Теперь посмотрите, как официанты записывают заказы у больших столов. В этих случаях принято расчерчивать листок на количество ячеек, соответствующее количеству гостей, а затем в каждую ячейку записывать блюда каждого гостя (еще один плюс использования кодов, ведь блокноты небольшие). Порядок таких записей определяется следующим правилом. Все заказы заносятся по часовой стрелке начиная с 12 часов. Причем место на страничке, символизирующее 12 часов, располагается ближе к кухне. Думаете, ерунда? Ну так вот — этому правилу я научился в одном из ресторанов Алена Дюкасса. Там процесс принятия заказов настолько формализован, что работникам абсолютно все равно, кто принимал заказ, — разобраться со столом способен любой. Более того, блокноты сделаны на самокопирующихся бланках. Первая копия отдается су-шефу (чтобы тот понимал, кто и когда будет есть приготовленные блюда), вторая — администратору, который сможет направить к столу проходящего в данный момент мимо кухни официанта, а не ждать того, кто принимал заказ. Наконец, третья копия остается у официанта, по которой он вносит заказ в компьютер. Этот ресторан, к слову, отмечен двумя звездами Michelin.

### «Котята и мимишки»

В одном из ресторанов мне удалось взять на должность управляющего очень креативную девушку. Оыта работы в качестве менеджера у нее не было, зато активности — хоть отбавляй. И вот перед открытием я поручил ей обеспечить официантов блокнотами. На следующий день вполне довольная собой, она положила передо мной стопку блокнотов. На обложке каждого красовались котята в завязках и бабочках. «Нет ни одного повторяющегося, — с гордостью произнесла управляющая, — я целый час их выбирала. Тут еще с блестками есть». Увидев мое выражение лица, она почувствовала, что совершила прокол, но где, понять не могла. И добила себя и свое будущее фразой: «Сначала я хотела девочкам розовые выбрать, а мальчикам голубые, но потом случайно увидела эти и решила выбрать их — они такие мимишные!». Кабинет содрогнулся от моего истошного крика. Выбирать «мимишные» блокноты, которые через неделю окажутся на помойке, дело, наверное, интересное, но только не в нашем бизнесе. Теперь девушка работает администратором в салоне полиграфии и имеет возможность навязывать своим клиентам мимишек и котят...

### Запахи

Они играют колоссальную роль в нашем восприятии окружающего мира. Зачастую мы неосознанно совершаляем поступки, которые были спровоцированы именно запахами. Скажем, ароматы из детства заставляют нас вспоминать приятные моменты начала жизни и в итоге провоцируют на неожиданные покупки. По оценкам психологов-маркетологов, правильное использование запахов в ресторане позволяет увеличить продажи на 14 процентов. Уж не знаю, верить ли в эту цифру, но то, что этот механизм работает, проверял неоднократно.

Сейчас на рынке можно найти массу приспособлений, которые наполняют ваши залы нужным ароматом. Например, свежемолотого кофе или свежеиспеченного хлеба. А как вам запахи хвои и мандаринов? От одних слов веет новогодней елкой, подарками и

праздничным столом. Как поет Гришковец, «настроение улучшается», а значит, барьеры на пути дополнительным тратам сами собой растворяются.

Неприятные запахи, наоборот, не только испортят гостям вечер, но и оставят в памяти осадок, который будет прочно ассоциироваться с местом, где он их настиг. Например, запахи, доносящиеся с кухни, вряд ли улучшат вашим посетителям настроение. Кроме того, как вы думаете, вернется в ресторан человек, вся одежда которого пропахла жареным мясом? (Особенно если дома он сказал, что вечер провел на совещании.) Тут пахнет семейным скандалом. А мы всего лишь сэкономили на вентиляции.

То же самое касается и туалетных комнат — они должны быть идеально чистыми и стерильными, как хирургическая операционная.

Но самые печальные последствия несут запахи, источаемые официантами. Тут необходимо отбросить всякий ложный стыд и придирчиво (именно придирчиво!) обнюхивать работников. Или вы предпочитаете, чтобы этим занимались гости, а потом подробно описывали свои исследования в интернете? Запах несвежей одежды, немытого тела, нечищенных зубов, перегара — это настоящее ЧП. Никакой парфюм не сравнится с полным отсутствием всякого запаха. Поэтому не разрешайте своим работникам пользоваться духами, только дезодорантами-стиками. Некоторые рестораны сами покупают их для всех работников, но, на мой взгляд, это излишние траты. Средства личной гигиены сегодня вполне доступны всем слоям населения. И если уж российские официанты через одного обзавелись четвертыми айфонами, думаю, они в состоянии потратить полторы сотни рублей на дезодорант.

### Трагедия официантки Вероники

В одном из ресторанов у меня работала чудесная официантка. Ее нельзя было назвать красавицей, но обаяние и доброжелательность, которыми ее наградила природа, позволяли смело называть ее официантом от бога. У каждого из вас или есть, или обязательно

появится такой работник. Ее любят все гости, она нравится руководству и никогда не вступает в конфликты с коллегами. Мечта любого управляющего. Вот и у меня была такая. Звали ее Вероника. Официант без изъянов. Хотя... Изъян-то у нее однажды и обнаружился. Да еще какой!

Как-то раз я почувствовал в зале стойкий и очень яркий запах пота. Обладая довольно острым обонянием, я, словно ищейка, кинулся в поисках источника. Обнюхав практически всех работников (чаще всего, кстати, этим недостатком страдают официанты-мужчины), я с удивлением обнаружил, что виновницей оказалась та самая Вероника! Поверить в злой умысел я не мог и посчитал, что однажды в жизни такое может произойти с каждым. Через администратора (чтобы не травмировать милую девушку) я попросил Веронику тщательнее следить за собой. И что вы думаете? Буквально через день я вновь почувствовал тот самый раздражающий запах. Да, один раз человек мог оступиться, но преступление, совершенное дважды, — это уже система. Проведя расследование, я выяснил, что у Вероники — такая особенность организма, которая и для нее самой настоящая трагедия. То ли дело в неправильном питании, то ли что-то с органами секреции. При этом сама Вероника никакого запаха совершенно не чувствовала. Однако сам факт, что она знала об этой особенности, но не предпринимала никаких мер по устранению проблемы, явился достаточным основанием для расставания с таким вот замечательным работником.

### Журнал резервирования

Вы уже обзавелись таким журналом? Если нет, срочно в магазин! А еще лучше — в переплетную мастерскую.

«Книга резерваций» в ресторане, словно сберкнижка в Советском Союзе, — символ благополучия и счастливого будущего. Чем больше в ней записей, тем спокойнее за ресторан. К сожалению, мы не уделяем этому журналу должного внимания. Обычно он представляет собой тетрадку для бухгалтерских записей, судорожно расчерченную администраторами. А ведь зачастую именно

этот журнал предваряет самый важный для гостя момент — момент расставания с деньгами. Вообразите: гость пришел заказывать банкет тысяч этак на пятьдесят, а администратор вписывает его фамилию в ветхую, видавшую виды тетрадку с массой зачеркваний, помарок и даже элементами художественных экзерсисов администраторов (почему-то многие из них рисуют именно в этом журнале). Повысится ли доверие гостя к ресторану после увиденного? Сомневаюсь.

Итак, во-первых, обложка. Она должна быть достойной самого ресторана и его гостей. Заказав раз и навсегда хорошую обложку, в дальнейшем можно использовать сменные блоки.

Во-вторых, необходимо определить четкие правила заполнения журнала, начиная с количества граф и заканчивая объемом требуемой информации. Каждый день должен стартовать с новой страницы, все они должны быть пронумерованы. При приеме заказа заполняются следующие поля: количество персон, предпочтения по залу (конкретный номер стола), время банкета, наличие предзаказа (да/нет), особые пожелания, фамилия и имя гостя, контактный телефон, дата приема заказа, фамилия работника, его принявшего. Имея такую информацию, вы всегда сможете достойно провести мероприятие (или по крайней мере выявить и наказать виновных). Не спешите избавляться от старых журналов, ведь в умелых руках это настоящая карта сокровищ.

### **Сокровище, о котором никто не знал**

**В одном из ресторанов мы вели журналы резервирования. Естественно, старые складировали в офисе, чтобы потом выбросить во время ежегодного ремонта. И вот как-то раз у нас появилась потребность проинформировать гостей о новом меню. Было решено организовать SMS-рассылку. Эффект, правда, ожидался достаточно туманный, так как компании, предлагавшие услугу по рассылке SMS, слабо понимали, какая у нас целевая аудитория. Они давали нам различные выборки абонентов: оплачивающих телефоны в нашем районе, посещавших определенные автосалоны и магазины...**

**Но вот конкретную целевую аудиторию ни одна из компаний предложить не могла. В размышлениях о несовершенстве этого мира я наводил порядок в офисе и вдруг наткнулся на использованные журналы. Полистав их и увидев графу «контактный телефон», я понял, какое богатство оказалось у меня в руках. Подборка телефонов самой что ни на есть целевой аудитории! Совершенно бесплатно! С тех пор менеджеры всех моих ресторанов скрупулезно ведут базу гостей, собирая информацию в том числе из таких вот журналов.**

### **Журнал администраторов**

Иногда его называют вахтенным. Видимо, потому, что день работы администратора схож с вахтой на корабле — произойти может все что угодно.

Что должно быть в таком журнале? На каждый день — свой лист. Дата, фамилия администратора, список официантов, поваров и всех остальных работников. Время, в которое они должны были выйти на работу, и фактическое время выхода. В случае опоздания более чем на 10 минут к журналу должна прикладываться объяснительная.

Далее — информация о банкетах на этот день. О поломках, вызовах специалистов и ремонтных фирмах.

Затем — данные о выданных дисконтных картах. Анкеты могут потеряться, а журнал — никогда.

Потом следует описать все происшествия, заслуживающие внимания, будет гораздо легче разобраться.

В конце — информация для следующего администратора. Администраторы редко напоминают морских офицеров, и потому в вахтенных журналах в финальном разделе можно прочитать массу интересного. Почему-то они не думают, что руководство тоже может его читать. А мы его читать можем. Должны. Обязаны!

### **«Девочки, не забываем про барабан»**

**В одном из ресторанов я столкнулся с таким вот объявлением для администраторов, которое написала новая управляющая (сама**

**бывший администратор). Считая себя знатоком ресторанный жизни, я с удивлением обнаружил, что ничего не знаю про «барабан». Разгадка оказалась банальной. «Барабаном» администраторы называли наш «вахтенный журнал». Почему? Да потому, что в него надо постоянно «стучать»!**

### **Разные журналы**

Кроме действительно нужных журналов мы с вами обязаны вести и другие, не менее важные, но иногда не совсем нужные. А некоторые даже совсем неприятные. Однако именно их отсутствие может перевести вас в категорию административных правонарушителей. Или, не дай бог, на скамью подсудимых. Чтобы этого избежать, давайте отметим те журналы, без которых работать спокойно не получится.

**Бракеражный журнал.** Журнал, заполняемый обычно шеф-поваром после тестовой пробы блюд. К сожалению, практически никто не знает правил ведения этого документа. А ведь они есть, и даже специально утвержденные:

1. «Все блюда и кулинарные изделия, изготовленные в предприятиях общественного питания, подлежат обязательному бракеражу по мере их готовности». Иными словами, журнал надо заполнять сразу после приготовления блюд или полуфабрикатов.
2. «Бракераж блюд и готовых кулинарных изделий производит комиссия в составе директора предприятия, заведующего производством, повара-бригадира». Список ответственных лиц определен. В журнале должны стоять три подписи.
3. «При нарушении технологии приготовления пищи комиссия обязана снять изделия с продажи и направить их на доработку или переработку, а при необходимости — на исследование в пищевую лабораторию». Хотел бы я посмотреть на комиссию, состоящую из шеф-повара и заведующего производством, которые отправят свою продукцию в лабораторию.
4. «Бракеражный журнал должен быть пронумерован, прошнурован и опечатан. Хранится бракеражный журнал у заведующего

производством». Конечно, заведующий производством и есть по-настоящему ответственное лицо. Бракеражный журнал — индульгенция на случай отравлений.

5. «За качество пищи несут ответственность директор предприятия (председатель бракеражной комиссии), заведующий производством и повара, приготовляющие продукцию». В случае неприятностей отвечать придется именно этим людям

6. «Для определения правильности веса штучных готовых кулинарных изделий и полуфабрикатов одновременно взвешиваются 10 порций каждого вида, а каш, гарниров и других нештучных блюд и изделий — путем взвешивания трех порций, взятых при отпуске потребителю». Как вы понимаете, проверку проходит и вес блюд. Особое внимание уделяется штучным позициям, например, нарезанным заранее кускам чизкейка. Выявив несоответствие веса заявленному, любая проверка накажет вас еще и за ошибки в бракеражном журнале.

7. «Оценка качества блюд и готовых кулинарных изделий производится по органолептическим показателям: вкусу, запаху, внешнему виду, цвету, консистенции. В зависимости от этих показателей даются оценки изделиям — отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно (брак)». Все, как в школе, — субъективный взгляд на субъективные показатели, но все оценки — по пятибалльной шкале.

8. «Оценка «отлично» дается таким блюдам и кулинарным изделиям, которые соответствуют по вкусу, цвету и запаху, внешнему виду и консистенции утвержденной рецептуре и другим показателям, предусмотренным требованиями. Оценка «хорошо» дается блюдам и кулинарным изделиям, которые имеют один незначительный дефект (недосолен, не доведен до нужного цвета и др.). Оценка «удовлетворительно» дается блюдам и кулинарным изделиям, которые имеют отклонения от требований кулинарии, но пригодны для продажи без переработки. Оценка «неудовлетворительно» дается блюдам и кулинарным изделиям, имеющим следующие недостатки: посторонний, не свойственный изделиям

вкус и запах, резко пересоленные, резко кислые, горькие, недоваренные, недожаренные, подгорелые, утратившие свою форму, имеющие несвойственную консистенцию или другие признаки, порочащие блюда и изделия». Тут даже обсуждать нечего. Понятно, что в основном в ресторанах всем блюдам ставится оценка «удовлетворительно».

9. «Оценка качества блюд и кулинарных изделий «неудовлетворительно», данная бракеражной комиссией или другими прове-ряющими лицами, обсуждается на производственных совещаниях предприятий и на кулинарных советах». Без комментариев.

10. «Лица, виновные в неудовлетворительном приготовлении блюд и кулинарных изделий, привлекаются к материальной и другой ответственности». А вот значение этого пункта неплохо бы доносить регулярно до всех поваров. Может быть, это повысит их ответственность не только перед нами, но и перед гостями.

**Журнал регистрации результатов осмотра на наличие гнойничковых заболеваний.** Красиво, не правда ли? К сожалению, сейчас он уже называется «журнал медицинского осмотра», так как прежнее наименование вводило неопытных работников в ступор. Заполняется ежедневно после осмотра персонала перед началом работы. В случае обнаружения подозрительных высыпаний, гнойничковых образований сотрудник к работе не допускается. Журнал полезный, но почему-то в 95 процентах заведений он заполняется только после появления на пороге работников Роспотребнадзора.

Следующие три журнала относятся к работе с персоналом и имеют общее название **журналы по охране труда**:

- журнал инструктажа на рабочем месте по охране труда;
- журнал инструктажа по противопожарной безопасности;
- журнал регистрации несчастных случаев.

Ресторан — самое настояще производство. И при получении работником производственной травмы отсутствие такого журнала может привести к очень печальным результатам. Заполняется он по мере появления работников или при покупке нового опасного оборудования.

**Журнал осмотра противопожарного состояния помещений перед их закрытием.** Хороший журнал, правильный. Главное — проверять его заполнение, и спокойный сон обеспечен.

**Журнал учета присвоения группы 1 по электробезопасности неэлектрическому персоналу.** Правильно заполненный журнал с таким чудным названием позволит вам избежать наказания в случае, если повар случайно ткнет ножом в розетку. Или мойщица начнет мыть посуду, несмотря на искры, разлетающиеся из-под посудомоечной машины.

**Журнал учета поверки весоизмерительного оборудования.** Его никогда никто не спрашивал, и я даже не знаю, кто может им поинтересоваться. Но, как известно, если на стене висит ружье, оно когда-нибудь выстрелит.

**Журнал контроля холодильного оборудования.** Вы знаете, что в каждом холодильнике у вас должен лежать градусник? Для чего? А вот как раз для того, чтобы его показания вносить в этот журнал.

**Журнал инспекторских проверок (контрольный журнал).** Вообще-то непонятно, зачем он нужен. Появился относительно недавно, когда нас с вами пытались защитить от постоянных не-подконтрольных проверок. В нем, по идее, должны отмечаться все представители контролирующих органов, пришедшие к вам с проверкой. Делается это для того, чтобы в случае повторной проверки вы могли сослаться на предыдущую. Мне ни разу не помогло, но заполняю. И вам советую.

**Кассовый журнал.** Когда государству действительно что-то очень нужно, оно находит способ заставить нас это сделать. Так и с кассовым журналом, в котором отражается ежедневная и суммарная выручка предприятия. Журнал заполняется ежедневно, регистрируется и прошивается в налоговой инспекции. За исправления работники фискальных органов ругают, так что будьте внимательнее. Если ошибка все же совершена, не исправляйте ее и не замазывайте. Аккуратно зачеркните испорченную строчку, распишитесь и поставьте печать. И начните с новой строки. И не

забудьте наказать того, кто эту ошибку совершил. А то у вас весь журнал будет исчеркан и запечатан.

**Журналы по коммунальным службам:**

- журнал учета показаний водомера;
- журнал учета показаний электросчетчика.

Это обычные журналы, которые выгодно вести и нам самим, и нашим арендодателям.

Вот такой перечень журналов должен находиться у вас в кабинете и каждый день заполняться. Кто-то говорит, что работа управляющего — легкая? Покажите ему этот список.

**Наследие Бланкенбурга**

В одном из ресторанов у меня работал молодой управляющий Дима Бланкенбург. Оыта административной работы у него не было, но учился он очень прилежно. Ресторан недавно открылся, так что времени для обучения хватало. Я старался рассказывать ему о тонкостях работы управляющего, давал советы, следил за его действиями. Не все получалось так, как хотелось бы, но я не терял надежды.

И вот однажды дал ему очередное задание: подготовить все журналы и вообще документы по трудовой дисциплине — инструкции, личные карточки... Получив поручение, Дима удовлетворенно кивнул, чем вызвал мое недоумение — это ведь самая муторная и неинтересная работа. Однако через неделю Бланкенбург появился в кабинете и положил на стол увесистую папку. В каждом из многочисленных отделов этой папки аккуратно лежали правила, журналы, нормы, законы, должностные инструкции. Я впервые видел полный набор всех документов. Но как?! На вопрос, заданный с интонацией доктора Ватсона в исполнении Соломина, Дмитрий как Холмс—Ливанов пояснил, что его отец работает на крупном предприятии трудовым инспектором. И в вопросе инструкций равных ему нет.

Дмитрий теперь служит в городских структурах, но в кабинетах всех руководителей моих ресторанов стоят папки с надписью «Наследие Бланкенбурга». За отношения с трудовой инспекцией я спокоен.

## **Накрытие столов**

От общих вопросов переходим к частностям. Скажу сразу — тут никаких жестких правил нет. Вернее, есть, но никто их не читал. В каждой «школе» правила свои, зачастую противоречащие. Буду рассказывать о тех, к которым меня приучили наставники и которые я насаждаю в своих заведениях. Так что воспринимать их лучше именно как частное мнение.

Итак, несколько правил.

Все приборы и стекло полируются заранее.

На ночь накрытие (если оно предусмотрено) убирается, а с утра — вновь выставляется. И полируется заново.

Приборы не выкладывают на голый стол. Используйте салфетку, конверт, скатерть...

Скатерти на ночь снимаются. Желательно их не складывать, а развешивать на специальных перекладинах.

В конверт приборы лучше складывать ручками вверх. Не очень удобно, зато гигиенично.

Лишнюю сервировку при появлении гостей убирают.

Если салфетка лежит в бокале, он не предназначен для наполнения его напитками. Даже если салфетку из него вынули.

Нельзя перегружать стол излишней сервировкой.

## **Богатенько, но пустенько**

В одном из ресторанов Санкт-Петербурга я стал свидетелем любопытной картины: люди заходили в зал, оглядывались и поспешно удалялись, смущенно говоря что-то про «в следующий раз обязательно». Так он и стоял весь день пустой, хотя соседи-конкуренты не могли пожаловаться на отсутствие гостей. Разговорившись с управляющим, я услышал грустную историю о том, что, несмотря на все его старания, прохожие все равно выбирают соседние сетьевые кофейни, даваясь разогретыми блюдами и замороженными десертами. «Думаете, дело в ценах? — грустно спросил он меня. — Так ведь нет, у нас все дешевле. Кофе — так вообще в два раза! И никого!».

**Окинув взором ресторан, я поймал себя на мысли, что и сам вряд ли зашел бы сюда даже на кофе. А виной тому — полная сервировка, которой так гордился управляющий. Подстановочная тарелка, пирожковая тарелка, четыре бокала разных видов и восемь приборов давали явно понять входящим, что только «на кофе» их тут не ждут. И гости с удовольствием садились в соседнюю кофейню и пили там пережаренный кофе в примитивной посуде. Да еще и в два раза дороже.**

### **Прием заказа**

Постараюсь не забивать вам голову различными премудростями и осветить этот вопрос конспективно.

С порядком предоставления меню мы уже разобрались раньше. Но время вспомнить несколько нюансов. Если среди гостей присутствуют монахи, священники и иные представители церкви, им меню предлагается в первую очередь. Детям любого возраста меню предлагается наравне со взрослыми. Во-первых, им это очень нравится (а значит, в следующий раз они поведут родителей именно сюда), а во-вторых, они некоторое время не будут отвлекать своих пап и мам. Прием заказа осуществляется в том же порядке, что и раздача меню. У детей принимают заказы по-разному, сам я сторонник включения их в заказ по возрастному и половому признакам — это придает им еще больше значимости. Кроме того, если вы приняли заказ сначала у них, они больше не станут засыпать родителей и официанта бесконечными вопросами. Еще одно замечание: для принятия заказа на десерты меню выносится еще раз в конце трапезы.

Приняв заказ, официант ОБЯЗАТЕЛЬНО записывает его в блокнот. Желательно по легко запоминающимся кодам (в следующих главах я подробно расскажу о способе кодирования блюд в R-Keereg). После этого официант ОБЯЗАТЕЛЬНО повторяет весь заказ. Это делается для того, чтобы избежать возможных ошибок и еще раз рассказать гостям о том, что они увидят в своей тарелке. Впрочем, если гость все-таки ошибся с выбором, повтор

не должен служить оправданием официанта. «Я же вам повторяла заказ. Вы сами сказали тюрбо, — говорит гостю рассерженная официантка. — Откуда я знала, что вы имели в виду ти-бон?». Согласитесь, отвратительная сцена. Как ее избежать?

Я всегда являлся сторонником концепции «гордого признания вины». Исходя из практической стороны вопроса, нам с вами гораздо проще и выгоднее заменить блюдо, не понравившееся гостю, чем с пеной у рта доказывать, что он заказал именно его (или удалять его из счета). Амбиции, гордость и принципиальность лучше оставить для решения личных вопросов. Иначе такая принципиальность может выйти боком.

Приняв и повторив заказ, официант отправляется к станции, где еще раз его проверяет и вносит в программу учета. В предыдущей книге, посвященной открытию ресторана, я уже писал о своем предпочтении системы R-Keeper от компании UCS. А совсем недавно я познакомился с мобильным приложением, которое позволяет принимать заказ без блокнота. С его помощью, используя любой «наладонник» (начиная от профессионального и заканчивая iPod), мы резко сократили бесцельные пробеги официантов по залам. Внеся заказ в приложение, официант нажатием одной кнопки посыпает заказ на кухню и в бар. А если у вас 20 столов? А если 120? Именно поэтому в Европе во всех туристических местах, где важна скорость обслуживания, на вооружении у работников такие вот мобильные терминалы.

Разобравшись с заказом, нужно «готовить поляну». Убрать сервировку у пустых мест (предварительно спросив, не ждут ли гости друзей), заменить приборы в соответствии с заказом.

Хлеб выносится сразу после того, как официант разобрался с сервировкой. Часто рестораторы-новички интересуются, брать ли деньги за хлеб. С одной стороны, дополнительные деньги, с другой — как-то не по-нашему это. Я ратую за комбинированный вариант: первая корзина — бесплатная, а вот последующие должны оплачиваться. Это все-таки бизнес, и, если гость насытится закуской и тремя хлебными корзинами, долго мы не протянем.

## Язык жестов

В ресторане, открытом мной в одном из российских городов, я беседовал с инвестором, живо интересующимся ресторанным и оклоресторанным миром. Он бороздил просторы интернета, выискивая там интересные, порой весьма странные правила этикета. Вот и в нашей беседе он продемонстрировал мне картинку, на которой были изображены восемь вариантов расположения приборов на тарелке. И каждое выражало какой-то знак официанту: «понравилось все», «было пересолено», «принесите дополнительный гарнир», «заберите тарелку», «мясо было жестким» и т.д. Инвестор поинтересовался, надо ли учить наших работников подобному языку. Я ответил, что сам знаю только одно положение приборов: вилка и нож в положении «двадцать минут пятого» означают, что гость закончил и тарелку можно убирать. Все остальные положения неизвестны не только мне, но и 98 процентам населения России (кстати, правило «двадцать минут пятого» многие гости считают символом продолжения еды и в конце ужина перекрецивают приборы). Не стоит перегружать официантов ненужными знаниями.

## Зачистка стола

Правильно убрать со стола, или, как мы говорим, «зачистить стол», — задача важная и непростая, и тут тоже есть ряд правил, к которым надо приучать официантов. Пройдемся по главным.

Правильным считается вариант, при котором стол зачищается только после того, как закончил есть последний гость. Хотя наши посетители часто нервничают и сами отодвигают пустую тарелку на край стола. Что делать? Не спорить и убрать. В конце концов гости пришли отдохнуть, пусть поступают так, как им нравится.

Если, убирая посуду, официант стоит справа от гостя, он берет ее правой рукой, если слева — левой.

Перед тем как забрать тарелки, необходимо обязательно поинтересоваться у гостей, можно ли это сделать. Вдруг их любимым занятием является макание хлеба в остатки соуса?

Гостям нужно задать вопрос, довольны ли они блюдом. Вообще-то в первый раз этим лучше поинтересоваться сразу после того, как они его попробуют. Попали ли в прожарку, не слишком ли острым оказалось блюдо? Делать это следует максимально искренне. Фальшив не остается незамеченной, и вопрос, заданный безразличным тоном, вызовет только раздражение. Зато честный ответ гостей поможет нам сделать блюда интереснее и вкуснее.

Следующее правило практически нереализуемо с уровнем профессионализма наших работников — ушла школа! Но все-таки я его приведу: если официант собирает посуду со стола, он должен использовать классическую технику сбора в «две тарелки».

Вот как это выглядит.

Первым посуду начинают убирать с гостя, сидящего следующим за инициатором обеда.

Стоя справа за спиной гостя, официант правой рукой берет использованную тарелку и лежащие на ней столовые приборы. Перекладывает ее в левую руку, удерживая большим и указательным пальцами. Ножом отодвигает остатки еды к краю тарелки, прижимая вилку большим пальцем за конец рукоятки. Выполнив эту не очень приятную процедуру, официант подсовывает нож под рукоятку вилки. Делается это под углом справа, чтобы вилка плотно зажалась ножом и не съехала с тарелки за шиворот следующему гостю, к которому официант подходит для уборки. Взяв тарелку у следующего гостя свободной правой рукой, официант кладет ее (внимание!) на основание кисти левой руки, поддерживая безымянным пальцем, мизинцем, основанием большого пальца и запястьем (местом, на котором обычно носят часы или браслет). Вилка перекладывается на нижнюю тарелку параллельно с первой, а ножом на эту тарелку сбрасываются остатки еды второго гостя. И так со всеми остальными тарелками. В результате у официанта в левой руке — тарелка со всеми приборами и остатками еды, на ней — стопка освобожденных от пищи тарелок. Теперь представьте, как удобно разобраться с такой стопкой мойщице, да и места на мойке нужно немного.

Не все тарелки можно собрать подобным способом. Скажем, суповые чашки и овальные блюда нельзя ставить друг на друга, их убирают отдельно.

Обычно крошки принято сметать со стола после того, как убраны столовые и пирожковые тарелки, с помощью специальных приспособлений — щетки и совка. Однако на практике чаще используются столовая тарелка и сложенный ручник. Крошки сметают с левой стороны от гостя (с того места, где стояла пирожковая тарелка).

Место инициатора обеда или человека, бронировавшего столик, приводят в порядок в последнюю очередь. (Вот ведь несчастный: заказ у него принимают в последнюю очередь, блюда выносят после всех остальных, со стола убирают в самом конце, — а деньги-то платит именно он! Всегда хотел поменять эту традицию.)

Наконец, главное правило, за которое я ратую, называется «правило последнего бокала». Никогда, слышите, никогда не убирайте последнюю чашку или последний бокал гостя со стола. Как только вы это сделали, гость понимает: пора уходить, больше его ничего не ждет. А сидя с пустым бокалом, он нет-нет да и еще чего-нибудь закажет. Используйте это правило, и немного возросшее количество заказов вас приятно удивит. Конечно, если у вас на входе не стоит очередь.

### Это «не чей стол»?!

В одном из ресторанов, где я когда-то работал официантом, директором был человек, в свое время трудившийся метрдотелем в «Тресте ресторанов и столовых» Ленинского района. И вот однажды мы, молодежь, стали свидетелями следующей картины. Во время запары Сергей Владимирович, проходя по залу, увидел, что за одним из столов гости закончили обедать. Он оглянулся и, встретившись глазами с одним из опытных официантов, работавшим еще с советских времен, громко произнес: «Двенадцать!», давая понять, что необходимо уделить внимание столу под номером двенадцать. «Но Сергей Владимирович, это не мой стол», — произнес официант.

**Директор мгновенно развернулся, подошел к двенадцатому столу, собрал все тарелки и приборы и вышел из зала. Вслед за ним засеменил пожилой офицант. Больше мы его не видели. В следующие смены Сергей Владимирович, заметив проблемы с гостями, обращался к нам со следующими словами: «А не чай ли это шестой стол?». Поверьте, все, кто хоть краем уха слышал эту фразу, мгновенно кидались к шестому столу. Из этой истории я вынес главное правило: «В ресторане для официантов не бывает «не твоих» столов!».**

### **Прощаемся с гостями**

Ну вот, гости наконец поели и стали собираться. Помните Штирлица? Лучше всего запоминаются последние слова. Соответственно, если вам нужны эти гости в дальнейшем (то есть ваш ресторан не находится на площади Сан-Марко в Венеции), надо сделать так, чтобы им визит запомнился. А ничего так не дополнит приятного впечатления о заведении, как добрые слова и подарки.

Администратору обязательно нужно найти пару секунд, чтобы попрощаться с гостями, спросить, все ли им понравилось, есть ли замечания. И делать это нужно опять-таки искренне. В идеале, как я и говорил, лучше вообще взять для этой цели отдельного человека — хостес, если, конечно, бюджет потянет еще одну штатную единицу. «У вас есть дети? Тогда возьмите им от нас в подарок фирменное печенье». Несложно ведь сказать! А сделать песочное печенье разве проблема? При этом я не знаю людей, которые откажутся от такого презента. Конечно, подарок не должен быть большим, растекаться, плавиться и сильно крошиться.

### **Школа Станиславского**

**Как-то в одном из ресторанов Антверпена мне посчастливилось участвовать в настоящем спектакле. Столик я зарезервировал на восемь вечера, и голос по телефону попросил меня не опаздывать. Ровно в восемь я уже сидел за столом у окна, выходившего во внутренний двор. Ресторан был занят на восемьдесят процентов,**

гости подходили и препровождались к своим местам. В ожидании меню я разглядывал интерьер — обычный ресторан, каких сотни в Европе. Старая мебель, видавшие виды стены, официанты, снувшие с кухни и на кухню с деловым видом. Стоп! А с чем это они снуют? Все столы еще были девственны чисты. Насколько я понял, официанты просто создавали определенную атмосферу, работая, скажем так, на разогреве. Наконец, в 20.15 двери кухни распахнулись, и на пороге появился Он. Шеф-повар. Грузный мужчина в чудовищно маленьких круглых очках, придававших ему еще более гигантский вид. Но самое удивительное открытие меня подкосило в момент, когда этот великан повернулся, — у него отсутствовала кисть левой руки!

Окинув зал грозным взором, шеф в сопровождении двух официантов направился к первому столу. Я увидел, как у сидевшего за ним человека голова непроизвольно втянулась в плечи. Окружающие с любопытством и легким напряжением наблюдали за происходящим. Слов, которые извергал великан, было не разобрать, до меня доносились лишь грозные звуки и рычание. Когда он отошел от первого стола, я увидел, что беседовавший с ним гость облегченно выдохнул и вытер лоб салфеткой.

Великан неутомимо пробирался ко мне, отчаянно и в то же время величаво жестикулируя правой кистью и левой рукой. Мое напряжение достигло предела. Подойдя, шеф едва заметно оглянулся на официанта-помощника. Тот шепнул ему какие-то хрюкающие голландские слова. Нависнув надо мной, гигант задумчиво почесал подбородок. Публика замерла в ожидании...

— Знаете что, — вдруг дружелюбно и певуче произнес великан.  
— А почему бы нам сегодня не начать ужин с двух гребешков Сен-Жак со свежими листьями шпината и ореховым дрессингом?

Я выдохнул, изобразив на своем лице одновременно интерес и облегчение. Значит, это не допрос, шеф не тестирует гостей перед ужином. Великан тем временем не унимался:

— А вот на основной курс я сделаю для вас, — он выдержал мхатовскую паузу, — откуда вы?..

— Из России, — я хоть и храбрился, но предательски вырвавшийся из глубин моего сознания фальцет выдал мое напряжение, — из Санкт-Петербурга.

— Понятно, — смилиостивился великан. — Тогда я сделаю для вас утиную грудку с цветной капустой и сырными крокетами. А с десертом я (!) определюсь позже.

Вот так у меня приняли заказ, который стоявший позади шефа официант записал с безразличным видом. Второй официант спросил меня про напитки.

Великан отвернулся и не торопясь пошел к следующему столу. Примерно через двадцать минут весь зал определился с предстоящими блюдами. Шеф обернулся, громко поблагодарил всех и прохрюкал пару фраз, из которых стало понятно, что он отправляется готовить.

В зале наступила расслабленная атмосфера, и воздух наполнился облегченным чириканьем парочек, словно птиц после солнечного затмения.

Я ел вкуснейший зерновой хлеб, запивая его вином, и бесцельно смотрел в окно. Как вдруг... я увидел там повара-великана, который всего десять минут назад выбрал за меня утку. Он был в растянутой майке, парусиновых штанах и шлепанцах. Длинные волосы, только что грозно развевающиеся, уже собраны в хвост. Без очков он напоминал обычного жителя Старой Европы и абсолютно не внушал никакого страха. Подойдя к велосипеду, стоявшему у ворот, недавний великан довольно легко вспрыгнул на него и скрылся в подворотне.

Уж не знаю, умеет ли он готовить. Но в том, что на кухню этот человек не вернулся, я уверен.

Гребешки были превосходными, утка — достойной и мягкой. На десерт мне предложили домашнее мороженое с грибами. Вкусно. Наблюдая за столами, я понял, что шеф-повар не страдал изобретательностью: несмотря на то, что в зале находились представители разных стран, все они ели или утку, или белую рыбу, или стейк на доске.

Все вокруг были уверены, что шеф-повар готовил конкретно для каждого из них. И только я понимал, что иногда великолепно разыгранный спектакль гораздо важнее самого интересного меню.

## Обязательные необязательные услуги

Иногда очень полезно почитать западные книги, посвященные ресторанному бизнесу. Но только — через призму нашей действительности. Переносить, скажем, американский опыт на наши просторы не только нелогично, иногда просто глупо. В то же время есть идеи, которые никогда не придут в голову американцам, но будут иметь оглушительный успех у нас. Допустим, приготовление маринованного шашлыка, чтобы гости могли его купить в ресторане перед поездкой на дачу. Или бесплатное такси, которое отвезет заказчика банкета. Как я уже писал, организатор банкета — самый несчастный человек, все в последнюю очередь, а вы ему — такой подарок! Он с радости не только напьется, но еще и запомнит ваш ресторан как самый гостеприимный и крайне к нему лично лояльный.

Вот еще идея — купите партию зонтиков. Китайских, рублей по шестьдесят. Сделайте на них логотип ресторана (еще рублей сорок). И давайте гостям в дождь — бесплатно. Скоро весь город начнет ходить с зонтами, делая вам рекламу.

Вы печете хлеб? Предложите покупать его навынос. Только не взвинчивайте цены! Главное ведь не хлеб, а фирменный пакет, в котором гости понесут его домой.

## Нет ключей — нет скидки

В одном из ресторанов, который отличается нестандартными решениями, мы отказались от дисконтных карт, заменив их брелоками. Чтобы получить скидку, гости должны продемонстрировать брелок официанту. Причем обязательно с ключами. На обратной стороне кожаного брелока так и написано: «Нет ключей — нет скидки». За полгода мы выдали 370 брелоков. А это значит, что теперь 370 человек вспоминают про нас как минимум два раза в день.

## Как подготовиться к проверке?

Ну что, гостей обслужили? А чек выдали? Не знаете? А почему это гости вдруг просят официанта позвать руководителя? И показывают какое-то удостоверение?

Вас можно поздравить — это проверка. «Контрольная закупка». Вы думали, только телепередача так называется?

Что бы вы ни делали, от проверки не улизнуть. Обычно первые ласточки из налоговой прилетают в первый месяц — посмотреть, как соблюдается кассовая дисциплина. Ничего страшного. Сложно поверить, но эти государственные чиновники работают в наших интересах. Мы ведь используем кассовый аппарат и не просим своих работников «по возможности не пробивать чеки», то есть нам самим бояться нечего. А вот нерадивые сотрудники, пытающиеся обмануть не только государство, но и нас с вами, таких проверок боятся. Поэтому, когда ко мне приходят представители налоговой, я понимаю, за что именно я плачу налоги.

Впрочем, проверяющие бывают разные, поэтому лучше научиться заранее вычислять таких «помощников». Во-первых, их всегда трое — один инспектор и два понятых. Во-вторых, они всегда делают какой-нибудь странный заказ. Допустим, в три часа дня к вам заходят двое мужчин и девушка. Недолго смотрят меню и заказывают «два по пятьдесят» коньяка (не армянского, а что-нибудь уровня V.S.-V.S.O.P.) или два мартини (интересно, они когда-нибудь видели, чтобы мужчина и женщина пили в три часа дня мартини бьянко?).

Если проверяться будет не только кассовая дисциплина, но и «соблюдение норм вхождения продуктов в блюдо», обычно следует заказ на два куска мяса или рыбы, иными словами, на те позиции, которые проще взвешивать. А дальше как обычно — постановление с номером (оно должно быть обязательно с указанием вашей организации). Проверьте удостоверения, перепишите данные (не помешает) и готовьте документы.

В моих ресторанах есть специальные папки с копиями всех необходимых документов. На случай, если директора нет, управляющий или администратор вполне способен предоставить первоначальный список. В папку обычно входят:

- учредительные документы: устав, решение о создании и т.п.;
- свидетельство о постановке на налоговый учет (ИНН), о

присвоении ЕГРЮЛ и изменениях — словом, все эти желтые бумажки из налоговой с водяными знаками и печатями;

— карточка о постановке кассы на налоговый учет; не знаю, как у вас, а вот у меня она всегда теряется, наверное, потому, что печатается на обычной невзрачной бумажке;

— приказ (решение собрания) о назначении директора;

— документы на помещение — договор аренды или свидетельство о собственности;

— лицензия на торговлю алкоголем — она и так висит у вас на доске, но лучше подготовить еще одну копию;

— если у вас упрощенная система налогообложения или патент

— документы, подтверждающие переход на иную систему налогообложения;

— документы, подтверждающие соответствие ресторана нормам санитарно-эпидемиологического контроля и МЧС (если есть, не помешают);

— наконец, журнал учета проверок контролирующих органов, о котором мы говорили выше.

Имея такую папку, ваши администраторы не будут впадать в ступор при появлении сотрудников контролирующих органов.

Писать про остальные службы смысла нет — в зависимости от региона и рвения местного начальства правила так сильно различаются и так часто меняются... Так что просто старайтесь соблюдать нормы и не допускать проблем с проверками. А еще лучше не допускайте ситуаций, которые способны их спровоцировать.

### «Шпион-клякса»

...Этого гостя официанты заметили сразу и мгновенно дали ему прозвище «шпион-клякса». В темных очках, несмотря на полумрак, царивший в зале, он вызывал не страх, скорее смех и жалость. «Шпион» расхаживал по залу, трижды пересаживался за разные столы, отгонял официантку, желавшую принять у него заказ, и тут же громко требовал кого-нибудь, чтобы сделать, наконец, заказ. Его

спутница смущенно улыбалась и в основном молчала, слушая глупые остроты спутника.

Заказ не отличался оригинальностью. Ей — салат, ему — бефстроганов, два бокала вина, хлебная корзина. Через десять минут после начала трапезы «Клякса» стал требовать к столу руководство. К нему направился подающий большие надежды администратор — честный, хорошо воспитанный и принципиальный парень. «Шпион» заявил, что обнаружил в бефстроганове грибы, на которые у него аллергия. А в описании о них ничего не сказано. И он элементарно может прямо сейчас умереть! Потом потребовал немедленно убрать все из счета и принести ему извинения.

Администратор внимательно посмотрел на тарелку, на которой оставалась примерно половина блюда, и справедливо заметил, что, несмотря на тяжелую аллергию, гость все-таки съел большую часть блюда. И не заметить грибы сразу просто не мог. «Клякса» только этого и ждал. Он разразился бранью, сказал, что добьется закрытия нашего ресторана, потребовал книгу отзывов, а также пообещал сдать на экспертизу остатки блюда. Заодно он отметил, что на стенде у нас нет актуального закона «О защите прав потребителей», а в меню отсутствует указание энергетической ценности и выхода блюд. И об этом, конечно, скоро будет известно соответствующим органам. Но принципиальный администратор стоял на своем.

Естественно, за блюдо «шпион-Клякса» не заплатил. Его отпустили, не вызывать же полицию...

Что ж, не буду мучить вас историями о том, как мы пережили три (!) проверки «по жалобе». Приведу только финансовый результат: на перепечатку меню, покупку программы, считающей калории, штрафы и т.п. мы потратили двадцать две тысячи. Бефстроганов стоил 340. Итого: принципиальность администратора обошлась нам в 21660 рублей.

### «Возможность раскрыться»

Веяние, декларирующее эпоху «Нового отношения к персонажу», зародилось сравнительно недавно и было связано с появлени-

ем на рынке людей, ранее с ресторанами абсолютно не связанных. Желая нивелировать свое незнание основ сервиса и отсутствие профессиональных навыков, они провозглашали полную свободу в отношениях персонала и гостей и всячески поощряли активность работников в формировании новых стандартов. В результате стандарты потеряли актуальность как таковые. Официанты стали ставить грязную посуду на подносы, бармены — курить прямо за стойкой, направляя клубы дыма в лица гостей. Ресторанный мир перевернулся. Официанты начали определять нужный им (!) уровень сервиса. А непрофессиональные менеджеры, собственники и управляющие заявляли: «Мы уверены, вы сможете! Надо лишь дать вам возможность раскрыться!».

И они раскрываются! Да как! Самое ужасное воровство происходит там, где персонал «помогает» собственникам «войти в бизнес». Нужно отдавать себе отчет в том, для чего люди приходят на работу. Правильно, для того, чтобы заработать деньги. И способы заработка их, по большому счету, не волниуют. Впрочем, и персоналу приходится держать ухо востро. Сладкие речи работодателей часто становятся лишь способом платить меньше, а требовать больше.

#### «Наши таланты»

В ресторане при одном очень модном отеле топ-менеджеры называют весь линейный персонал не иначе как «наши таланты» и вообще относятся к нему с большим пietetом. На общих собраниях все называют друг друга по имени, а F&B менеджер может просто попросить помочи в решении какого-нибудь вопроса обычного официанта: «Илья! Подумай, пожалуйста, над тем, как нам обеспечить более высокие показатели up-sale в лобби-баре в период саммита». Представляете состояние Ильи? Он целый вечер просидит в поисковике, чтобы расшифровать просьбу менеджера! Зато — какой почет!

Увольняют там быстро, без проволочек. За малейшие провинности и осечки с «талантами» моментально снимаются головы.

**Подобная система «зомбирования» позволяет отелю держать одну из самых низких ставок заработной платы в городе. «Нашим талантам» можно платить немного...**

## МЕНЮ

### Чтобы не злить гостей

Ну что ж, первое меню, которое мы с вами сделали к открытию, успело поистрепаться, да и с блюдами уже появилась некая определенность.

Меню в руках гостя — основная и самая важная реклама, ваше первейшее средство общения. Трудно представить более действенный механизм стимулирования продаж. Поэтому я всегда расстраиваюсь, когда вижу, что ресторатор воспринимает его как простой прейскурант, над которым особо думать не надо. Запомните: меню должно быть настолько высокого качества, насколько это возможно. Оно должно соответствовать имиджу, который вы стараетесь создать и поддерживать. В то же время меню — это не только внешний вид самого документа, но еще и правильные позиции, цены, описания.

Итак, займемся меню серьезно. Его нужно сделать в первую очередь так, чтобы не разгневать гостей, которые его получат.

**Каким должно быть правильное меню?**

**Понятным**, не вызывающим у гостя ощущения неполноценности из-за незнания половины слов.

**Небольшим**. Забудьте про тридцать страниц, на которых мелким шрифтом изложена вся гастрономическая история Европы, Азии и Америки.

**Читаемым**. Необходимо уважать глаза гостей и выделять основные пункты в меню.

**Комфортным по размеру**. Большое меню, которое, как его ни поставь, норовит перевернуть бокал с вином, не понравится никому.

**Сдержаным по цвету**. Это все-таки меню, а не палитра компании, торгающей красками.

Эти нехитрые правила помогут вам с первых минут захватить внимание гостя, настроив его на благостный тон.

Одна из главных особенностей ресторанных бизнеса состоит в том, что новый гость, входящий в заведение, всегда делает это

осознанно, а не прогуливается в поисках, где бы чего купить, как в рознице. Вы заметили: когда мы заходим в супермаркет для того, чтобы купить, например, только пачку сахара, и потом блуждаем по рядам в его поисках, в результате оказываемся у кассы с полной корзиной разных продуктов — от колбасы до крема для бритья?.. Единственное, что мы так и не купили, как раз сахар.

Гости ресторана, наоборот, готовы потратить деньги в принципе. Мысленно они уже к этому подготовились. В голове у них уже отложена примерная сумма. Кроме того, они предвкушают удовольствие и обычно приходят к нам в приподнятом настроении. Так что мы просто обязаны обеспечить им положительные эмоции и сделать так, чтобы у них не осталось горечи от бездарно потраченных денег.

Меню — лицо ресторана. Оно создает первое впечатление, а значит, требует особой заботы и ухода. И если лицо некрасиво и вызывает отторжение, раздражать будут и все остальные «части тела» ресторана.

### «Соусы» без соусов

В одном недавно открытом ресторане была реализована смелая и довольно рискованная идея. Там предлагалась не просто монопродуктовая концепция — заведение позиционировало себя как место, где основу меню составляли... соусы. Согласитесь, для страны, в которой за звание главного соуса всех времен и народов уже много лет спорят майонез и кетчуп, предложить такой формат — удел сильных и уверенных в себе людей. Тем интереснее было посмотреть на результат.

Отличный интерьер под стать концепции: смелый, вызывающий. Хороший, вышколенный персонал. И... ни единого гостя! Когда я посмотрел меню, сразу понял причину. Меню этого монопродуктового ресторана представляло собой книжку со страницами из крафт-бумаги, в которой сами соусы — титульная позиция! — прятались на пятой или шестой странице. Нудное описание, одинаковый шрифт, масса лишней информации...

**После прочтения второй странички я понял, что меня что-то очень сильно раздражает. Интерьер? Возможно. Смотрящий на меня официант? Скорее всего. Музыка, звучавшая фоном? Определенно.**

**А причиной всему стало неправильное меню. Составленное, может быть, с точки зрения дизайна и оригинально, но совершенно не побуждающее что-либо заказать. А ведь это — главная цель меню.**

**Хотелось бы пожелать этому ресторану удачи. Хотя меня терзают смутные сомнения, что к тому моменту, когда вы будете читать эти строки, он уже прекратит свое существование. По крайней мере в нынешнем виде...**

### **Первая страница**

Меню должно быть чистым и опрятным, содержать самые свежие данные, причем без ошибок. Трудно добиться того, чтобы оно оказалось абсолютно понятным любому гостю, но, во всяком случае, в нем должен разбираться официант. Ведь именно ему придется отвечать на всевозможные вопросы и давать рекомендации.

Самое интересное то, что страница меню, над которой мы корпим больше всего, абсолютно никому не нужна. Согласно исследованиям каких-то важных ученых, меньше всего гости обращают внимание на первую страницу.

Причина этого феномена проста. Для нас построенный своими руками ресторан — предмет гордости, которой нам хочется поделиться с окружающими. Объяснить причины открытия, описать все сложности в процессе строительства, раскрыть читателю истинную причину, побудившую нас взяться за этот бизнес. Но просто рассказать, конечно, недостаточно, и мы... придумываем Легенду. А так как времени на ее создание у нас немного, легенды получаются похожими одна на другую. Впрочем, как и рестораны. Сколько же я насмотрелся заведений, открытых именно потому, «что во время ремонта на чердаке была найдена поваренная книга (повара, князя, итальянского посла), в которой подробно описаны потрясающие рецепты». Или по той причине, «что именно в этом

доме до революции находился ресторан, слава о котором гремела на всю Россию!». А уж людей, создавших свои заведения на основе идеи «мы ездим по миру и собираем рецепты самых интересных блюд, с которыми теперь хотим познакомить всех», — сегодня уже и вовсе легионы.

К большому сожалению, я могу подтвердить выводы ученых: никому, кроме нас самих, история создания ресторана абсолютно неинтересна. Люди приходят к нам поесть, и то, что блюда в нашем меню заботливо собирались в коллекцию словно драгоценные камни, им, извините, «до лампочки». А ведь мы потратили на сочинение Легенды силы, время, а иногда и деньги — кто-то же должен был профессионально написать всю эту муть.

Так что давайте научимся отделять зерна от плевел и не будем считать, что открытие ресторана обязано вызвать вздох восхищения у наших гостей.

#### «Прогулки инженера Бухарина»

На заре 2000-х мы открыли ресторан «Бухарин» с достаточно интересной легендой. Некий инженер Бухарин, якобы живший в этом доме до революции, был большим любителем кулинарии и частенько приглашал к себе в гости сослуживцев на «паштеты и галантины». Легенда, естественно, была придумана от начала до конца нашим партнером Антоном Мухиным, но в то время любая креативная ложь воспринималась на ура.

Ресторан этот довольно быстро закрылся по причинам, от нас не зависящим, но концепция оказалась весьма востребованной, и заведение осталось в памяти любителей гастрономических экспериментов как яркая комета, ослепительно зажегшая небо и быстро сгоревшая в плотных слоях бюрократической атмосферы.

Но речь не об этом. Буквально через год после закрытия нашего «Бухарина» я вдруг увидел на стене одного из домов, расположенных неподалеку, подозрительно знакомый шрифт вывески. Подойдя поближе, я опешил — передо мной красовалась вывеска ресторана «Бухарин Двор».

В полной уверенности, что мои партнеры решили преподнести мне сюрприз, открыв новое заведение в паре километров от предыдущего, я с трепетом вошел внутрь. И выдохнул: нет, не могли они сделать такой примитивный слепок нашего «Бухарина». Зато на первой странице меню я с удивлением обнаружил историю про статского советника Бухарина, который помимо прочих заслуг имел в своем активе постоянный двор, где любили останавливаться декабристы (интересно, зачем декабристам останавливаться в Петербурге на постоянном дворе?) и, конечно, бывал сам Пушкин. Вранье было настолько неграмотным и примитивным, что я даже обрадовался — мы прославились, нас стали копировать, пусть и бездарно!

...Просуществовал «Бухарин Двор» не более года.

### Количество блюд

Какой тяжелый вопрос! Как же нелегко дается решение по исключению из списка возможных блюд, даже маленькой закуски!

Причин появления гигантского количества позиций в меню всего две. Первая — желание владельцев ресторана удивить своих друзей и знакомых. Вторая — гиперпроизводительность шеф-повара, который таскает за собой весь свой многолетний опыт и тонны рецептов. Других оснований заваливать свой склад огромным количеством продуктов и полуфабрикатов я не вижу. Хотя заметил одну особенность: чем южнее в нашей стране расположен ресторан, тем больше в нем блюд. Наверное, это как-то связано с климатом.

Бытует мнение, что в среднестатистическом заведении короткое меню вызывает непонимание со стороны аудитории. Дескать, «в один из дней кто-то из постоянных гостей может почувствовать, что все уже перепробовал, и пойдет ловить гастрономическую удачу в ресторан через дорогу».

Это, конечно, полная ерунда. Главным мотором увеличения числа позиций в меню практически всегда является недальновидный хозяин. Именно себя он, пусть даже невольно, причисляет к категории постоянных гостей, именно ему все блюда порядком

надоели, именно, с его точки зрения, меню устарело. И, увидев приготовление какой-нибудь ухи в «Смаке», владелец судорожно хватается за карандаш, пытаясь помочь своему повару в творчестве. Да что там, я и сам могу смело повиниться — как раз из-за того, что смотреть в меню мне однажды становится неинтересно, в наших ресторанах стартует процесс подготовки нового.

Как хорошо было в советское время! Количество блюд в меню определялось не нашим желанием и уж тем более не интересами потребителя — только Министерством торговли! В зависимости от типа предприятия был утвержден обязательный ассортиментный минимум.

В этой замечательной таблице приводится минимальное количество блюд, которые должны быть в предприятиях общественного питания в зависимости от их типов, согласно приказу Министерства торговли СССР № 712 от 17 августа 1949 года «О введении обязательного ассортиментного минимума для предприятий общественного питания» (без хлебобулочных, кондитерских и табачных изделий) и приказу № 754 от 28 июня 1954 года «Об ассортиментном минимуме для предприятий общественного питания».

Наименование типа предприятия	Наименование групп блюд			
	Холодные блюда	Супы	Вторые блюда	Десерты
Ресторан высшего разряда	24	7	31	7
Ресторан первого разряда	19	7	24	5
Ресторан на курортах	17	6	18	5
Кафе высшего разряда	15	—	7	12
Кафе	2	—	23	42
Столовая второй категории	5	3	8	2

Смех смехом, а ведь если спокойно проанализировать таблицу, то можно с уверенностью сказать, что приказы в Советском Союзе писали совсем не дураки.

Все уже давно всё понимают. И даже внутренне согласны. Но вслух сказать почему-то стесняются. Но должен же кто-то это произнести. Пусть это буду я. Итак: большое по количеству блюд меню в ресторане — ПЛОХО!

Совершенно нормальным является меню, в котором присутствует 50–60 позиций (естественно, без напитков). Меньше — может быть, больше — рискованно. Почему? Несколько причин.

Первая — на объемное меню требуется большое количество складских помещений. Огромный запас продуктов. И невероятное число заготовок. Оказавшись в маленьком ресторане, лично я сразу закрываю меню, если вижу в нем гигантский ассортимент — о свежести продуктов здесь можно только мечтать!

Вторая причина — квалификация поваров. В большом меню разобраться поварам очень трудно. Забывается все — и рецептура, и оформление. И если проецировать мой любимый «Закон Парето» на ресторанный бизнес, то 80 процентов гостей выбирают 20 процентов блюд. Иными словами, остальные повара просто не делают! И коль у вас, к примеру, в меню 100 позиций, то на вашей кухне совершенно не знают, как приготовить 80 из них. Катастрофа!

Третья причина — при большом количестве блюд ваш ресторан теряет свое лицо. Как можно любить заведение, где можно поесть пиццу и шашлык, рыбу-фиш и строганину? Ходить туда, чтобы набить желудок, — можно, полюбить — никогда...

Следующая проблема заключается в правильном распределении блюд по категориям. Если почитать обильную кулинарную литературу, можно смело включать в меню два десятка категорий — тут и бульоны, и овощные супы-пюре, и т.д. В реальности же сложилась следующая достаточно устойчивая градация:

- холодные закуски;
- салаты (иногда их можно объединять с закусками);
- супы;
- основные блюда (можно разделять на овощные, рыбные и мясные);
- десерты.

Все остальные градации наши гости воспринимать отказываются. Да и не нужно их вводить в заблуждение — меню должно быть понятным, не вываливающим на читателя тонны лишней информации.

Если вам нужно каким-то образом выделить новую группу блюд, проще ввести еще одну страничку, акцентировав на ней внимание.

Если говорить о количестве блюд, на мой взгляд, достаточным будет следующее соотношение:

- холодных закусок — не более 8;
- салатов — не более 10;
- горячих закусок — не более 6;
- супов — 6;
- основных блюд — около 24;
- десертов — 10.

Заметьте, я сознательно увеличиваю количество десертов, потому что они — основной источник дополнительного увеличения прибыли. Ужасно слышать от гостей, которые после ужина попросили меню десертов, фразу: «Ничего не впечатлило». Ощущение как на рыбалке — вы уже почти подняли на борт рыбу, как вдруг в последний момент она соскочила с крючка! Десерты всегда должны вызывать интерес у гостей, как бы много они до этого ни съели.

Салаты и закуски удобнее располагать в разных группах, так как это тоже может вызвать дополнительный заказ. Особенно в России с нашим патологическим желанием закусывать любой алкоголь. Именно поэтому, кстати, наши гости сначала выбирают закуски к водке, а уже потом задумываются о еде.

Англичане решили воспользоваться научным подходом к составлению меню. Почти год ученые собирали данные о реакции посетителей на количество блюд и выяснили, что оптимальным количеством является набор, состоящий из 7 закусок, 7 десертов и 10 основных блюд.

«... и это только супы»

Как-то мне пришлось заниматься составлением истинно русского меню. Точнее меню русского дворянства. В качестве консультанта-наставника совладельцы ресторана (видимо, сомневаясь в моем знании русской кухни) приставили ко мне известнейшего в городе ресторатора, владельца одного из лучших (и дорогих) заведений.

Умудренный опытом человек позвал нас с шеф-поваром к себе в гости.

— Принесли черновик меню?

— Конечно. Мы его почти все проработали.

— Подождите прорабатывать. Расскажите для начала про супа, — как профессионал, он сознательно сделал ударение на последнюю «а».

— Ну, — сбитый с толку усталым тоном Мастера, мой шеф-повар засуетился, — мы думаем начать с десяти супов.

— Со скольких?! С десяти?! Да знаете ли вы, молодые люди, что в России суп — первое дело! Поэтому мы и называем его Первым блюдом, а вы «решили ограничиться десятью супами»...

— Так ведь это же только начало, потом увеличим обязательно, — слабо оправдывался я, потому что чувствовал свою вину в промахе (всегда был сторонником малого меню).

Мастер мои оправдания не слушал. Он смотрел куда-то вдаль, как бы перебирая в памяти все супы, виденные им в русских кулинарных книгах.

— Давайте записывайте. Супы в русской кухне подразделяются на холодные, легкие, или похлебки, супы-лапшу, щи, естественно, далее идут рассольники и солянки и, наконец, уха и калья — две главные разновидности рыбных супов. К холодным супам можно отнести окрошки, тюри и ботвины...

Казалось, будто он пробовал все эти супы, вспоминая картинки с тарелками, — где-то мечтательно закрывал глаза, где-то причудливо морщился.

— С ухой все проще, — он перешел к очередной категории. — Уха может быть пластовой, раковой, сладкой, вялой, рядовой, карасе-

вой, опеканной и сборной. Без финской ухи тоже никак не обойтись.

— С тремя рыбами на сливках? — подыграл мой шеф, и Мастер благосклонно кивнул. Я продолжал записывать.

— Перейдем к кашевидным супам...

Это суповое безумие длилось около получаса. Наконец, маэстро выдохнул и произнес:

— Ну вот примерно тот перечень, который должен быть у вас по супам.

Я пересчитал, голос мой дрогнул:

— Но ведь тут 32 супа!

Мастер был неумолим:

— А вы как думали? Это же русская кухня! Или так, или никак!

Он встал, задвинул стул, показывая всем видом, что на сегодня наше обучение окончено. И, обернувшись уже в дверях ресторана, вдруг сказал:

— За такое дело беретесь, а основ не знаете...

Мы остались наедине. Вокруг тихо ходили официанты, и мне казалось, что даже они презрительно на нас косятся. Еще бы, они-то работали в Настоящем Русском Ресторане.

От нервного напряжения я почувствовал резкий голод. Такой всепоглощающий голод, когда кажется, что, если сейчас не поешь, умрешь через пять минут. Набравшись смелости и придав себе выражение полностью уверенного в себе человека, я попросил меню. Надменный официант в ярко-красном кафтане подал мне тяжеленную папку. Открывая ее наугад, я уже заранее знал, что мне достанется страница с супами. Вернее, не страница, а раздел. А может, подумал я, это вообще меню супов?!

Раздел супов включал в себя восемь позиций. Из них три практически одинаковых борща, окрошка и холодный борщ, две ухи и грибной суп. Много, конечно, но все-таки не тридцать два! И ничего, такое количество вовсе не помешало этому ресторану быть одним из лучших!

Назад мы ехали в приподнятом настроении, зная, что с супами-то у нас точно все в порядке.

## Дизайн меню

Вот тут вам явно ничего не надо рассказывать, правда? Уж в чем в чем, а в вопросах дизайна меню все являются профессионалами. Да такими, что большая часть ресторанов имеет абсолютно идентичное по дизайну меню, и стоит кому-то в городе явить обществу что-нибудь новое, как повсюду тут же появляются клоны.

Главное, чего нужно добиться при разработке дизайна меню, – отсутствие паники. Да-да, ведь мы же мечтаем о новом меню в еще не открытом ресторане и оставляем эту работу «на сладкое». И что в результате? Как обычно: за ночь печатаем меню на домашнем принтере. И даже при заказе меню профессиональной дизайнерской студии не торопитесь сами и не торопите специалистов. Иначе вы получите очередной клон, только в другой палитре. Кроме того, дизайнеры вполне могут сделать вам красивое меню, которое совершенно не будет продавать.

Отметьте для себя несколько правил, которым нужно следовать при разработке меню.

В меню любого типа должно оставаться примерно 50 процентов свободного места, чтобы оно не выглядело скученным. Не впихивайте всю информацию на одну страницу. (Написал и посмотрел на свою винную карту: все напитки вбиты в один лист – читать невозможно, а я еще требую у бар-менеджера увеличения продаж...)

Не экономьте пространство листа! Поля и интервалы между строчками должны быть достаточно широкими. Издевательством можно назвать меню, в котором вся информация сбита в одно черное облако.

Не перегружайте меню ненужными сведениями. Мало кому интересны многословные истории, связанные с появлением в вашем меню салата «Цезарь». (Не оправдывайтесь – ну ввели, ну стыдно, но ведь берут гости именно его. Больше того: они уже тоже все понимают и «Цезарь» заказывают тихо-тихо, будто смущаясь собственного примитива.) Оставляйте в меню только то, что действительно поможет гостю определиться.

Если вы даете текстовое описание (состав продукта, способ приготовления и т.д.) для каждой позиции, необходимо быть уверенным в том, что все изложено ясно и по существу. Не расстекайтесь словами, дайте гостям возможность дочитать до конца.

Прекратите смеяться над едой! Мясное рагу «Красный комиссар» — это совсем не смешно. И «Три поросенка» — тоже.

Думайте своей головой, а не чужой. Скопированные фразы, названия блюд, которые вы подсмотрели у конкурентов, в вашем ресторане могут не сработать.

Да простят меня дизайнеры и эстеты, но симметрия в меню выглядит очень органично. Хотя, если используются фотографии, симметрией можно и пренебречь. Только тогда соблюдайте другой принцип — гостям должно быть легко ориентироваться в меню. Зачем посетителю проводить внутреннее расследование, чтобы определить, к какому описанию относится конкретная фотография.

Кстати, о фотографиях в меню. Долгие споры о том, позволительно ли использовать их в меню, если у вас не суши-бар, были разрешены три года назад, когда один из федеральных холдингов стал вставлять фотографии в меню абсолютно всех своих ресторанов. И ничего, не разорился. Так что, если у вас есть классный фотограф, используйте его творчество, ради бога! Но только не вздумайте щелкать блюда самостоятельно! Гарантирую — получится ужасно. Дело в том, что фуд-стилисты (думаете, они просто так название своей профессии придумали?) фотографируют вовсе не готовые к употреблению блюда. Ингредиенты зачастую полусырые, подача совсем другая, зато фотография смотрится великолепно. Потом, правда, появляется проблема соответствий блюд картинкам в меню, но это уже другая история.

### «Доходный кадр»

В одном из ресторанов мы решили соригинальничать и сделали меню на карточках Polaroid. Помните такие моментальные фотографии? Под самим снимком на белом поле написали серым фло-

мастером цену, а с обратной стороны — на черном фоне — давали описание белым. Обладая поистине чудовищной цветопередачей, Polaroid делал такие фото, что их смело можно было выставлять в галерее современного искусства.

Во время съемки белого вина с протертым базиликом в кадр неожиданно попала одна из кошек, постоянных обитательниц ресторана. Совершенно не смущаясь, она ткнула мордочкой в бокал и именно так была запечатлена ретро-аппаратом. Результат так нам понравился, что в оставшейся фотосессии мы тоже использовали нашу героиню. Кошка привлекала к себе все внимание, и на не слишком удачно снятые блюда никто не обращал внимания.

## Шрифт меню

Тут все более-менее понятно. Если меню делает специальная студия, ваша задача — только оплатить их работу. Если же меню вы разрабатываете самостоятельно, постарайтесь держать в голове следующие правила.

Заполняйте лист только наполовину — у вас не газета. Между строчками должны быть достаточно широкие интервалы.

Заголовки служат для того, чтобы разделить меню на категории — закуски, салаты, основные блюда и десерты. Они должны быть напечатаны более крупным и (или) более жирным шрифтом, чем остальной текст.

Каждую категорию необходимо уместить на одной странице. Не допускайте, чтобы она переходила на следующий лист или делила страницу с другой категорией. Гости обычно просматривают категории только до очередного заголовка или до нижнего края страницы (забудьте о продажах блюд, которые перешли на следующую).

Позиции должны выделяться. Шрифт нужно сделать больше, чем у сопровождающего их описания, но не настолько крупным, как у заголовков.

Избегайте разноцветных букв — они сотрут все ваши старания в пух и прах (наравне с плохими фотографиями и ламинацией).

Во всем меню используйте не более трех типов шрифта. На этом пункте я остановлюсь подробнее. Очень часто самодеятельное меню напоминает мне курсовую работу в родном Московском экономико-статистическом институте. На заре Перестройки мы, молодые студенты, вовсю осваивали чудо техники ЭВМ «РОБО-ТРОН 1715» и для закрепления знаний печатали на рулонной бумаге разные фразы, меняя размер и тип шрифта. Это казалось настолько серьезным делом, что не все могли с ним справиться.

И вот сейчас, видя эксперименты со шрифтами MS Word в ресторанных меню, я вспоминаю свои наиболее удачные попытки выполнить задание в институте. Тут и витиеватый Garamond, и стандартный Times New Roman, и еще штук пять дополнительных шрифтов. Если же их не хватает, авторы начинают ИГРАТЬ С РАЗМЕРАМИ и подчеркиванием, цветами и *курсивом*. Но то, что для экзаменацационной работы приемлемо, для меню ресторана — настоящий кошмар. Не надо хвастаться перед гостями своим знанием текстовых редакторов, никого не увидите.

Не применяйте шрифты размером меньше 12 пунктов. Если ваш целевой рынок — семьи с пожилыми людьми, следует воспользоваться более крупным шрифтом.

Избегайте применения шрифта Courier, который придает тексту вид, будто он напечатан на старомодной пишущей машинке. Это выглядит несовременно и непрофессионально (если, конечно, его использование не предусмотрено имиджем заведения).

Шрифты можно эффективно употреблять для того, чтобы привлечь внимание к самым прибыльным позициям меню. Например, выбрать особый шрифт, чтобы выделить фирменные блюда.

Меню должно быть удобным для гостя и прежде всего легко читаться. КОГДА ВСЕ БУКВЫ ЗАГЛАВНЫЕ, читать трудно. А меню, которое трудно читать, раздражает посетителей.

### **Неловкое замечание**

**Однажды я наткнулся на меню, в котором насчитал тринадцать (!) типов шрифтов. Владельцы ресторана пригласили меня помочь разо-**

браться с проблемами в бизнесе, и я их нашел всюду — в посуде, сервисе, кухне, интерьере, ценах. На свою беду перечисление проблем начал именно с жуткого меню. Выслушав мою тираду (надо сказать, достаточно сдержанную), хозяйка ресторана поднялась из-за стола и под каким-то предлогом удалилась. После часа переговоров ее муж, приветливый и словоохотливый мужчина, смущенно сказал, что меню им делал сын и это — одно из главных достоинств ресторана:

— Дело в том, что наш сын с детства прикован к постели. Недавно мы купили ему компьютер, и теперь он сам занимается всей нашей полиграфией. Может быть, плохо, непрофессионально, но он так этому рад...

**Это была моя самая некорректная консультация в жизни. Хотя, по сути, я все-таки был прав.**

### Бумага и обложка

При выборе формата меню не забывайте о том, что его периодически придется перепечатывать. Во многих ресторанах листы меню печатаются отдельно, а потом их вставляют в обложку, расчитанную на многократное использование. Популярный формат — разворот 229×305 мм. С меню такого размера гостям удобно обращаться, в него легко помещаются стандартные листы А4. Если же делать меню с другими размерами листов, надо понимать, что оно обойдется дороже, однако необычное решение всегда вызывает дополнительный интерес.

Для меню необходимо использовать бумагу хорошего качества, которая не будет диссонировать с уровнем ресторана. Считается, что при профессиональной печати около 40 процентов всех расходов приходится именно на бумагу, поэтому к ее выбору нужно отнестись крайне аккуратно.

Для начала определим тип. Она, как вы, конечно, знаете, бывает матовой и глянцевой. Сейчас глянец вышел из моды повсеместно, в том числе в полиграфии. К недостаткам глянцевой бумаги можно отнести ее блики — напечатанный на ней текст крайне сложно читать. Кроме того, она очень некрасиво ломается на

сгибах. Наконец, на глянцевой поверхности хорошо видны любые отпечатки. Плюс у глянцевой бумаги всего один — насыщенная и четкая передача цветов. Так что наш выбор — матовая.

Следующая характеристика — плотность, то есть вес в граммах бумажного листа площадью 1 кв.м. Например, плотность 150 г/кв.м означает, что лист площадью 1 кв.м весит 150 г. Многие путают параметр плотности и толщины листа, пытаясь определить плотность бумаги «на ощупь». Это очень распространенное заблуждение. Листы от разных производителей, имеющие одинаковую плотность, вполне могут отличаться толщиной, поскольку имеют различную по рыхлости структуру. Не доверяйтесь осязанию — плотность бумаги можно определить лишь с использованием высокоточных электронных весов.

Чем выше плотность бумаги, тем лучшее впечатление она производит. Конечно, не надо утрировать и использовать уж очень плотную бумагу. Достаточно плотности в 150 г/кв.м или чуть выше. А если листы вставляются в индивидуальные обложки (только не офисные файлы!), то хватит 80 г/кв.м. Страйтесь не использовать обычную офисную бумагу — вроде бы мелочь, но для гостей она станет настоящим символом вашей скрупульности.

Очень красива различная дизайнерская бумага, которую сейчас предлагают многие компании, — взгляд не оторвать! Но только воздержитесь от ее покупки. Во-первых, печать на ней очень часто выглядит неуместно или неразборчиво. Во-вторых, слишком дорогая бумага может навести гостей на мысль, что и заведение чрезмерно пафосное, если даже на бумагу тут тратятся огромные деньги. Конечно, не следует бросаться и в другую крайность, используя дешевую сероватую писчую бумагу. Кроме того, она плохо впитывает чернила для принтера, и справиться с ней под силу только профессиональной типографии.

### «Крик души»

**Недавно в одном из ресторанов я, наверное, уже в сотый раз столкнулся с поражающей меня непонятной традицией — меню на**

желтой бумаге. Я не знаю, почему так сложилось, но если вы решите провести опрос рестораторов на предмет любимого цвета, то ваши выводы совпадут с моими. В 80 процентах заведений гости сталкиваются с желтым цветом. Он не вызывает аппетита, он не скавывается благоприятно на настроении гостей, он не провоцирует их на дополнительные заказы... Почти год я разговаривал об этом с владельцами и управляющими. Самый популярный ответ: «А другие еще хуже».

**Пользуясь случаем, прошу принять мое заявление:**

**«Уважаемые господа рестораторы! Прошу вас, не используйте для меню только и исключительно желтую бумагу! Да, она ничем не хуже остальных, но ведь есть и приятные фисташковые тона, и — не побоюсь этого слова — голубые. Наконец, можно воспользоваться оттенками серого... Нас и так уже многие считают недалекими и примитивными, а ведь мы же знаем — это неправда. Так что прошу вас, хватит желтизны!».**

### **Сезонные меню и специальные предложения**

Если 50 блюд вам катастрофически мало, все, что не помещается в основное меню, вы можете смело компоновать в отдельные предложения и называть их как заблагорассудится. Я лишь напомню о видах меню, которые стоит использовать в дополнение к основному.

**Меню монопродукта.** Здесь внимание сосредоточено на конкретном ингредиенте. Например, можно предложить меню с лисичками (в Санкт-Петербурге этим пользуются почти все рестораны) или, скажем, меню блюд из баранины. Если продукт популярный, будьте уверены, гости с благодарностью воспримут такую подсказку.

**Циклическое меню.** Блюда периодически повторяются в определенной последовательности. В частности, можно предложить конкретный список специальных позиций на каждый день недели. Такое меню сыграет хорошую роль в том случае, если целевая аудитория достаточно постоянна. Идеальный пример циклического

меню — бизнес-ланчи, когда у гостей нет времени раздумывать над выбором. Главное — разные блюда в течение недели. Для вас, кстати, это великолепный способ проверить вкусы гостей — достаточно в конце месяца посмотреть статистику продаж. Проблема в одном: если гость ну никак не согласен на рыбные котлеты в четверг, нужно предложить альтернативу. Иначе цикличное меню будет вызывать только раздражение.

**Меню дня.** Гости очень любят такие предложения — простые и эффективные. Настольные издательские системы (компьютер и принтер) позволяют создавать различные меню на каждый день. Вы можете напечатать одно меню, в котором будут указаны позиции, повторяющиеся ежедневно, а также ключевые фирменные блюда. По тому же принципу торговые дома, занимающиеся продажей свежих морепродуктов, предлагают ежедневный улов, а винные бары торгуют винами дня или недели.

**Винная карта.** Хороший способ облегчить ваше меню — поместить все напитки в отдельную папку. Это не только высвобождает место в карте блюд, но и придает ей более привлекательный вид. Я предлагаю пользоваться смешанной техникой: выделяю все напитки в одну папку, а самые востребованные (и самые выгодные) позиции дублирую в основном меню.

**Десертное меню.** Отлично способствует росту продаж. Даже если все ваше основное меню выполнено в технике минимализма, красочное предложение с фотографиями десертов, без сомнения, увеличит продажи.

**Меню «счастливых часов».** Оно больше известно под названием «Меню бизнес-ланча». Самое наше нелюбимое, но, к сожалению, иногда единственное работающее меню. Как правило, это ограниченный список блюд с низкими ценами, предлагаемое в те часы, когда поток посетителей обычно уменьшается. Цель состоит в том, чтобы поддержать доход от продаж в «мертвое время». Риск таких меню заключается в том, что гости, привыкшие выбирать ваш ресторан в качестве повседневного места принятия пищи, вряд ли придут в него вечером. Особенно если ваш повар — лентяй и вместо

абсолютно новых блюд включил в бизнес-ланч половинчатые порции из основного меню. Это настояще преступление!

**Меню «навынос».** Предложите гостям особое меню, которое работает только навынос. Пусть там будут интересные позиции, которые неудобно, да и неинтересно вводить в основное меню. Вы печете свой хлеб? У вас собственный квас, печенье, торты? Так пусть гости заберут кусочек вашего ресторана к себе домой!

**Меню доставки.** Вариация предыдущего вида. Если у вас есть возможность привозить блюда гостям домой или в офис, не отказывайте себе в дополнительном доходе. Только помните, что качество еды не должно отличаться от ресторанныго. Иначе такая услуга обернется для вас испорченным впечатлением гостей о ресторане в целом.

**«Детское меню».** В умелых руках — Клондайк! Тут можно использовать различные техники, вплоть до того, чтобы делать его бесплатным. Красиво ведь звучит: «Мы не зарабатываем на детях». Еда бесплатно, а уж за напитки-то родители заплатят с благодарностью. В любом случае детскому меню надо придавать большое значение, ведь его главная функция — стимулировать повторные посещения вашего ресторана.

Я перечислил только часть различных вариантов меню. Вы вольны предлагать гостям любые из тех, что помогут увеличить оборот. Главное — знать меру.

#### **«А счастье близко, счастье далеко...»**

**В этот ресторан, известный далеко за пределами города, я попал совсем недавно, хотя работает он уже лет пять. Все эти годы я следил за PR-кампаниями, которые проводили владельцы — успешные маркетологи. Следил и... завидовал. Завидовал той энергии, с которой подходили к бизнесу хозяева. Постоянные яркие акции, приятные мелочи вроде печенья «счастья» с запечеными посланиями, продуманная реклама. И вот, наконец, созрел для похода. Собрав всю волю в кулак и дав себе слово не признаваться в любви к ресторану прямо на входе, я направился навстречу счастью.**

Не буду рассказывать про то, что на входе на меня никто не обратил внимания. И на том, что мне было совершенно невкусно, тоже внимания не заостряю. В конце концов всем может не повезти (думаю, в моих ресторанах «косяков» тоже хватает). Но один факт меня совершенно поразил. Усевшись за столик, я очень долго ждал меню. Но когда мне его принесли, сразу понял причину задержки. Вместе с меню мне дали еще восемь (!) различных картонок. Здесь было и традиционное меню лисичек, и список травяных чаев, и десертный лист, а также меню варенья и печенья, «счастливых часов» и, наконец, сезонное. К полиграфии претензий не было — каждое меню являло собой настоящий шедевр дизайнерской мысли. Но когда их принесли одновременно...

Официант подходил для того, чтобы принять заказ, трижды. За это время я мельком осмотрел все девять меню и успел прочитать только десяток позиций. Заказ был сумбурным и совершенно не продуманным. Настроение, с одной стороны, испортилось (кошмарный заказ, за который мне стыдно до сих пор), а с другой — улучшилось (все-таки нет идеальных ресторанов).

Вот так бывает — счастье привалило, а оценить его просто не успел.

### Определение цен на блюда

Можно сколько угодно говорить о меню, его позициях и роскошном оформлении. Но если у вас неправильно назначены цены на блюда, попрощайтесь со светлым будущим. Ресторан — не прихоть, не хобби и не блажь. Это бизнес! Все, ради чего мы стараемся, должно измеряться деньгами. В противном случае рано или поздно наше детище выкачет из нас все деньги и жизненные силы.

Цены — краеугольный камень, вершина всего ресторанныго искусства. Ценообразование — процесс, гораздо более сложный, чем просто покрытие издержек и расчет прибыли. Это психофизическая материя, отражающая характер заведения, его отношение к гостям и к самому себе. И если мы не относимся к своему

ресторану как к бизнесу, в процесс формирования цен проникает масса побочных причин, отодвигающих на задний план главный критерий — финансовый. В то же время эффективный процесс ценообразования не может сводиться только к финансовым формулам, это ведь не арифметика. Издержки и прибыль действительно являются составляющими цены, однако сам процесс ее расчета более субъективен и загадочен, чем кажется на первый взгляд. Это практически дзен: не думай — чувствуй! Потому что истинная причина посещения ресторана гостями так же не поддается разумному объяснению. Заметьте, что после Перестройки первыми в «трестах ресторанов и столовых» умерли именно наценочные категории, потому что регулировать психосоматические поступки рестораторов и гостей в момент выбора блюд бесполезно.

Скажу больше — ошибки в определении правильной цены на блюда являются основной причиной разорения большинства ресторанов.

Порядок определения отпускных цен известен практически всем. Я же расскажу об основных принципах их формирования, о которых вы не прочитаете в книгах и тем более в интернете.

Итак, четыре принципа формирования цен:

Избегайте давления шеф-повара и завпроизводством. Именно они найдут массу причин, не позволяющих снизить себестоимость блюда.

Помните: за салат «Цезарь», борщ и жареную картошку с грибами можно просить любые деньги.

Цены на сигнальные блюда должны быть очень привлекательными.

Первое меню с финансовой точки зрения совершенно неважно. Не пытайтесь «отбиться» сразу за месяц. Ресторан встречают по меню, точнее по ценам. Главное — создать впечатление.

#### **«Детская болезнь»**

**Однажды в ресторане мы попытались произвести на гостей благоприятное первое впечатление. В частности, объявили во всеуслы-**

шание, что целый месяц у нас будут скидки на меню в размере 50 процентов. Для пущего эффекта прямо в окнах вывесили плакаты-календари, на которых зачеркивали дни, остававшиеся до конца акции. Результат получился ужасающим: сначала к нам ходило много гостей, причем с каждым днем их становилось все больше и больше. В последние два дня так вообще у нас было не протолкнуться. Но акция закончилась, и... мы поняли, что наш ресторан за полную стоимость меню вообще никому не нужен. Выручка упала почти до нуля. Более того, через две недели мы возобновили акцию, повесили новые плакаты, но поздно — гости уже поставили на нас крест. Закрылись мы через месяц...

### Разброс цен

Заставьте мозг гостя, читающего меню, буквально вскипать. Нет, не утруждайте его витиеватыми фразами и объемными описаниями. Пусть первые пять минут чтения покажутся ему занятными. Глаз гостя, особенно часто посещающего рестораны, за пару секунд определяет важные позиции. Поэтому не стремитесь с первых дней установить самую высокую цену на «Цезарь», не отпугивайте потенциальных посетителей. Но никогда не ставьте блюда в порядке возрастания (убывания) цен! Не выполняйте работу по сохранению денег гостя за него самого — пусть потрудится. Переименуйте цены так, чтобы при переходе к основным блюдам ему уже надоело сортировать цифры. При этом первое блюдо каждой категории пугать не должно — успокойте человека вменяемыми ценами на эти позиции. Самое дорогое блюдо в категории я обычно располагаю в списке чуть ниже «экватора» — там оно останется незаметным. Но главный закон, который все почему-то упорно не хотят соблюдать, звучит так: разброс цен в каждой категории меню не должен превышать 25 процентов. Никогда не включайте в меню «блюда-извинения» (если самое дорогое основное блюдо стоит 1230 рублей, в меню не должно быть блюд за 500). Или повышайте дешевые, или понижайте (удаляйте) дорогие. Ну правда ведь, забавно видеть меню, где «Салат из моркови под шапкой до-

машнного майонеза с грецкими орехами» за 80 рублей соседствует с «Цезарем с королевскими креветками» за 800.

### Предмет гордости

В недавно открытом ресторане мне удалось воплотить свою давнюю мечту — установить одинаковые цены на все блюда в каждой категории. Все салаты, допустим, у нас стоят 230 рублей, а основные блюда — 470 рублей. При таком подходе гости начинают выбирать именно то, что им действительно нравится, и не обращают внимания на правую колонку. Правда, к подбору блюд нужно подходить очень аккуратно. Важными моментами являются определение себестоимости и яркость описания, особенно тех позиций, продажа которых наиболее выгодна. Остальные всегда можно подогнать под единую цену. В нашем случае в основные блюда были включены бараньи котлетки на косточке. Продавать их за 470 рублей мы не могли себе позволить, поэтому в меню появилась такая фраза: «В других ресторанах никогда не знаешь, большое тебе принесут блюдо или нет. Поэтому у нас цена за две котлетки. Хотите больше? Спросите официанта». И все — одна фраза помогла нам поставить довольно дорогое блюдо в категорию основных.

### Многое зависит от цифр

При назначении цен без волшебства не обойтись. Ну или без некоторого жульничества. Гм, в хорошем смысле... Словом, тут важны любые детали и мелочи. Фокусы с цифрами как нельзя лучше работают именно в меню. Вот лишь некоторые.

В середине цены должна стоять нечетная цифра, например, 270, 1350.

Изначально не приближайтесь к «пограничным» цифрам, так у вас будет больше пространства для повышения цен — не 290, а 310 или 260.

Пользуйтесь опытом фокусников: люди уже почти разуверились в девяятках, но по-прежнему доверяют тройкам и в восторге от семерок.

Не пренебрегайте этими пусть даже глупыми на первый взгляд советами. В том, чтобы правильно продать товар за большие деньги, нужны талант, хитрость и авантюризм.

### Гарри Гудини

В одном из ресторанов Санкт-Петербурга самый известный в мире иллюзионист Гарри Гудини в 1900 году показывал такой трюк. Его практически обнаженным запирали в молочный бидон, который закрывали на складе кухни. Через две минуты фокусник входил в зал ресторана и заказывал стакан молока из того самого бидона. Бидон приносили — он был до краев заполнен молоком. Трюк пользовался огромным успехом. Ну любит публика, когда ее слегка дурачат...

### Печати и прочая информация

Все, хватит фокусов и творчества, пора возвращаться в реальность. Что еще должно быть в меню кроме блюд, цен и фотографий?

Деятельность предприятий общественного питания регулируется Законом РФ «О защите прав потребителей», Федеральным Законом «О качестве и безопасности пищевых продуктов», «Правилами оказания услуг общественного питания», утвержденных постановлением Правительства РФ от 15.08.97 г., и прочими нормативными актами.

Вот как раз последний документ и регламентирует официальную часть нашего меню.

«Исполнитель обязан в наглядной и доступной форме довести до сведения потребителей необходимую и достоверную информацию об оказываемых услугах, обеспечивающую возможность их правильного выбора.

Информация должна содержать:

- перечень услуг и условия их оказания;
- цены в рублях и условия оплаты услуг;
- сведения о весе (объеме) порций готовых блюд продукции

общественного питания, емкости бутылки предлагаемого алкогольного напитка и об объеме его порций;

— сведения о пищевой ценности продукции общественного питания (калорийности, содержании белков, жиров, углеводов, а также витаминов, макро- и микроэлементов при добавлении их в процессе приготовления продукции общественного питания) и составе (в том числе наименование использованных в процессе изготовления пищевых добавок, биологически активных добавок, информация о наличии в продуктах питания компонентов, полученных с применением генно-инженерно-модифицированных организмов);

— обозначения нормативных документов, обязательным требованиям которых должны соответствовать продукция общественного питания и оказываемая услуга».

Все это нужно заверить печатью и подписью.

С винной картой еще смешнее.

«Для напитков, качество которых не ухудшается после откупоривания (водки, коньяки, ликеры, виноградные вина), цена указывается за 100 г. В прейскуранте печатаются четыре графы: в первой проставляются наименование напитков, во второй — емкость бутылки (0,25; 0,33; 0,5; 0,75 и т.д.), в третьей — цена за всю емкость бутылки, а в четвертой графе — цена за 100 г».

Представляете, во что превратится наше меню, если мы будем следовать этим требованиям? Правильно — в справочники с логарифмическими таблицами.

Но тут есть один нюанс. Чем прейскурант отличается от меню? Толком никто не знает. И этот пробел в законодательстве позволяет нам и требования выполнить, и лицо сохранить.

### **Маленькая хитрость**

**Лет десять назад в одном московском ресторане я натолкнулся на запись в меню, которая помогла мне решить проблему с указанием в меню всех нужных и ненужных цифр. Она гласила: «Данный экземпляр является рекламным материалом и не содержит данных о**

**калорийности, энергетической ценности и весе блюд. Указанная информация доступна в прейскуранте, находящемся на стойке». Вот и все. Меню вы можете делать абсолютно любым, главное — написать эту фразу, и никто не придерется. А что? Почему банкам можно писать неприятную информацию мелким шрифтом, а мы должны со-знательно отпугивать гостей и писать, что «свинина с картошкой» не только высококалорийное блюдо, так еще и с какой-то странной пищевой ценностью, да и весит маловато... Ну уж нет! Раз банкирам можно, значит, и нам не зазорно.**

### **Электронное меню**

Ох уж этот прогресс! На смену старым, привычным и однотипным папкам меню все чаще приходят планшеты, а то и целые столы, работающие по технологии touch screen. Если раньше беспроводными технологиями при приеме заказа пользовались только официанты (популярнейший R-Keeper имеет отличное мобильное приложение), то теперь процесс заказа блюд on-line представляется самим гостям. Хорошо ли это?

Технически электронное меню выполнено в виде планшета со специальным приложением, в котором реализуется несколько функций. Посетитель ресторана выбирает нужный ему раздел и спокойно его просматривает. При необходимости он даже может посмотреть процесс приготовления конкретного блюда. Фактически гость способен самостоятельно сформировать заказ и добавить понравившиеся ему позиции.

Фотографии, описания, цены на блюдо могут обновляться в режиме on-line.

Описания предоставляются на различных языках. Есть возможность автоматического расчета и обновления цен в зависимости от установленных скидок по дням недели или времени суток (утреннее меню, бизнес-ланчи, акции и т.п.). Плюс к этому — оперативное исправление ошибок и опечаток, внесение дополнительных изображений и описаний, добавление новых блюд и акций без необходимости перепечатывать весь тираж.

В частности, подобное решение имеет R-Keerger. Интерактивное электронное меню на планшете iPad называется RK-Order, и его основные особенности заключаются в следующем:

- система контекстной подсказки, позволяющая помочь гостю в процессе выбора того или иного блюда (например, рекомендуемое к основному блюду вино);
- возможность обратной связи между гостем ресторана и владельцем заведения — гость может дать оценку блюдам, работе персонала и заведению в целом, оставить текстовый отзыв, который будет доставлен в электронном виде непосредственно владельцу;
- ресторан может проинформировать гостя о маркетинговых акциях и программе планируемых мероприятий (раздел «Афиша»);
- очень просто реализовать систему вызова официанта к столику гостя (аналог пейджинговой системы);
- в качестве дополнительного сервиса ресторатор может предоставить гостю возможность платного или бесплатного доступа в интернет с планшетного меню, установить компьютерные игры для детей;
- опционально ресторанам предоставляется возможность реализации индивидуального дизайна электронного меню.

Здорово, конечно. Но есть у электронного меню и один существенный недостаток — теряется общение с официантом. Гости с планшетным компьютером в руках не могут себе позволить поклонизничать, поразмышлять, выслушать живой человеческий совет. Кроме того, могут возникнуть проблемы с отказом от введенного заказа. А вдруг гости вообще разобьют планшет? Хотя, возможно, я просто стал консерватором и не хочу идти в ногу со временем...

Я использую RK-Order только в одном своем ресторане и только для детского меню. Зато вот уж восторга у наших юных гостей! На это и потратиться не жалко.

### **На службе прогресса**

**В одном из ресторанов Санкт-Петербурга первые интерактивные меню вызывали просто фантастические ощущения. Это был поис-**

тине прорыв. Интерактивные рестораны открывало крупнейшее научно-производственное объединение. Вообще-то оно занималось подводными лодками и прочей военной техникой, но тут руководство, видимо, решило поделиться научным прогрессом с гражданами своей страны.

Ресторан был выполнен в виде космического корабля, вместо окон — проекционные экраны, на которых показывался город будущего. Гости, сидевшие за столами, совершали виртуальный полет по одному из четырех маршрутов. Плюс интерактивное меню — настоящая фантастика!

Многие хотели устроиться туда на работу, даже я был не прочь оказаться у истоков прогресса.

Экраны в ресторане работали исправно. Меню практически не давало сбоев. А вот кухня и сервис оставляли желать лучшего. Вернее, есть там было невозможно, а обслуживали совершенно по-хамски. Получился эдакий симбиоз западного прогресса и советского сервиса.

Оказалось, что красавая обертка — вовсе не гарантия успеха. Гостей туда было не затащить! А какая хорошая идея... И какие, наверное, инвестиции...

### **Периодичность смены меню**

На этот счет существуют самые противоречивые мнения. Одни говорят, что чем меньше меню, тем чаще его нужно обновлять, чтобы гости не теряли интереса к ресторану. Противники такого подхода справедливо замечают, что публика, привыкшая к определенному набору блюд, может попросту не простить пропажу любимых позиций и покинет ресторан навсегда.

Обе позиции справедливы лишь отчасти, истина, как обычно, посередине. Меню, на мой взгляд, должно обновляться дважды в год. В этом вопросе я тоже использую «Закон Парето»: из перечня блюд удаляются 20 процентов блюд, которые меньше всего заказывались гостями. Их место занимают новинки — сезонные или перспективные, по моему мнению, блюда.

Сезонно вводятся и специальные меню.

Обычно мы стараемся превратить появление нового меню в повод для праздника. Приглашаем на дегустацию — бесплатную! — постоянных гостей, предлагаем мини-порции новых блюд в качестве комплимента...

Главное тут — не отдавать составление меню на откуп шеф-поварам, иначе вы его никому не продадите. Часто бывает, что пятое-шестое по счету меню рестораторам самим делать уже не хочется, и они поручают это шеф-повару и администраторам. А потом с ужасом обнаруживают в своем ресторане какое-нибудь жуткое блюдо.

#### **«Рагу на хрящах»**

Однажды произошла у нас такая история. В очередной раз измения меню, я, уверенный в своих силах, решил сделать это дистанционно. Привычно отдал указания и, не чувствуя подвоха, отправился на отдых. Разработкой меню занимался молодой и перспективный шеф-повар вместе с управляющей. Мы уже успели проработать десяток новых блюд, из которых я забраковал всего два. В задачу молодой команды входили разработка их замены, печать меню и ввод его в эксплуатацию.

Гуляя по морскому побережью, я с удовлетворением читал послания моей команды о реакции гостей на новинки, об увеличении продаж и напрочь забыл о той паре блюд, в разработке которых не принимал участия...

После краткосрочного, но насыщенного отдыха я вернулся в ресторан. Увиденное поразило меня в самое сердце! Над входом в нашу австрийскую кофейню красовался огромный плакат: **НОВОЕ МЕНЮ: «Рагу на хрящах» и «Салат мимоза по-венски».**

Мои топ-менеджеры были так горды собой и собственной компетентностью, что поместили на плакат названия именно двух выбранных ими «блюд».

...Мне до сих пор стыдно перед всей Австрией.

## Вечный ЗОВ: Зайти, Остаться, Вернуться

Все хитрости, на которых я подробно останавливаюсь в этой главе, посвящены основному принципу нашей работы с гостями, который я называю «Вечный ЗОВ». Всем своим видом (вывеской, чистыми окнами, красивой дверью и интересным дизайном) мы обязаны заставить гостя Зайти. Потом наша цель меняется. Все, что мы так долго делали (приятный интерьер, отсутствие посторонних запахов, хорошее меню, адекватные цены), должно подвигнуть гостя на следующий поступок — Остаться у нас. Наконец, отличный сервис и добротная кухня должны вынудить его Вернуться. Все!

Больше глобальных задач у нас нет. Это наша вершина, и покорять ее нужно ежедневно, не останавливаясь на перекур и не считая, что все уже и так идет замечательно, зачем же стараться дальше. Стоит так подумать, и подняться будет сложно, а чаще всего — невозможно.

### Универсальные задачи

Как-то я читал лекцию по управлению новым рестораном. Аудитория подобралась разношерстная — были и владельцы бизнеса, и управляющие, и администраторы, и даже повара. В таких случаях захватить внимание слушателей крайне сложно: очень часто интересы владельцев бизнеса идут вразрез с потребностями линейного персонала. То, что хорошо для первых, — головная боль для вторых, и наоборот.

Я начал лекцию с того, что попросил слушателей назвать общие задачи нового ресторана, решение которых имеет значение конкретно для них, и стал записывать на доске предлагаемые варианты. Через полчаса мы вывели две задачи, которые интересовали всех: «Заставить гостя зайти в ресторан первый раз» и «Убедить его вернуться».

После семинара я вдруг понял, что его аудитория помогла мне вывести универсальную формулу, позволяющую решить проблему успешности любого ресторана. Всего два вопроса — и, разобравшись с ними, мы получим твердо стоящее на ногах заведение.

## Исправления в меню

Посмотрели на только что напечатанное меню? И как, сколько ошибок нашли? Две? Пять? Что, семнадцать??? Да, плохо дело. Но не паникуйте — не вы один находите ошибки в новом меню, это общая беда. Глупые орфографические, непонятные стилистические, обидные технологические и страшные финансовые...

Как правило, в первое меню мы вкладываем все свои старания, энергию и деньги. Перепечатывать его безумно дорого, да и времени нет. Что же делать? Ответ прост до банального: исправлять! Да, прямо в меню. Придет время, вы заработаете и все перепечатаете, а пока можно обойтись. Не придирайтесь к мелочам: 90 процентов гостей вообще не заметят помарок и исправлений. В Петербурге есть ресторатор, который в свое время вообще сделал исправления в меню своей фирменной фишкой. Дескать, «если конкретного продукта на кухне нет, мы его вычеркиваем из меню». Как на Западе. И что вы думаете? В многочисленных отзывах гостей, которые мне довелось читать, на этом моменте почти все акцентировали свое внимание: «А вы видели, что в меню карандашом зачеркнуто слово «баклажаны» и сверху подписано «кабачок»? Так мило». Вот видите, людям даже нравится!

Возникает, правда, юридический вопрос: а насколько законна такая процедура? Отвечаю: в прейскуранте это делать запрещено (или по крайней мере надо визировать исправления и ставить печать), а в рекламном буклете — можно. Поэтому, если нашли ошибки, а перепечатывать тираж невозможно, исправляйте прямо в меню. Только не стыдливо, а размашисто! Так, будто это было задумано с самого начала. Орфографические? Исправьте, напишите сверху проверочное слово, выделите корень, поставьте смайлики. Это будет смотреться гораздо лучше, чем смущенно затертые буквы. А вот прейскурант лучше перепечатать. Тем более он у нас на обычной бумаге.

Кстати, знаете, как печатать прейскурант? Да очень просто. В своей программе учета вы ввели уже все меню, теперь скачайте его оттуда (в R-Keerer есть даже специальная кнопка — «импорт

меню»), переведите в программу электронных таблиц, добавьте остальные данные (калорийность, ценность), не забудьте указать в алкогольных напитках цену за 50, 100 г, бутылку и литр и заверте это все печатью. Готово!

### Ошибка ценою в 200 000

В одном из ресторанов готовились к открытию. Масштабный проект привлекал внимание всего города — лучшие азиатские повара, талантливый управляющий, целый отдел маркетинга, наконец, настоящая ресторанная группа во главе управления.

Меню разрабатывалось долго. Согласовывали все: блюда, описание, перевод на китайский и французский, тип бумаги, дизайн шрифта... Несмотря на серьезную подготовку, в последний момент управляющий заметил, что десерты в меню — старые, которые попали в него из чернового варианта. Еще совсем немного, и в печать ушел бы неправильный макет. Довольный собой, управляющий связался с отделом маркетинга, потом с шеф-поваром, с переводчиками, с типографией...

До открытия ресторана оставался один день.

В спешном порядке были внесены исправления, новые десерты красочно описали, перевели на два языка. Типография ждала отмашки и обещала, что за ночь все напечатает, если готовые файлы пришлют до полуночи.

Утвержденные макеты были направлены в отдел маркетинга, там все проверили, заменили неверную информацию и переслали все последней, самой ответственной сотруднице. Она улетала в отпуск и буквально перед посадкой в самолет успела отправить в типографию заказ — за десять минут до полуночи.

В день открытия ресторан сверкал. Красивое накрытие на столах, великолепный бар. Официанты в нетерпении переминались с ноги на ногу. Повара делали заготовки и нервно покрикивали друг на друга. Кондитеры приготовили новые десерты и выставили их в специально купленную дорогущую витрину. Все ждали, когда из типографии подвезут меню.

Наконец, курьер принес две увесистые пачки. Меню действительно получилось красивым и стоило потраченных денег. Дорогая шелкография, уникальная бумага, золотое тиснение. Информация на трех языках. Закуски, супы, основные блюда...

А где же десерты? В напечатанном варианте страница с ними отсутствовала. Совсем. Десертов не было никаких — ни старых, ни новых.

Потом уже долго пытались выяснить, как такое могло произойти. На каком этапе страница вылетела из окончательной верстки? В отделе маркетинга все получили, передали улетавшей сотруднице... Далее след терялся. Тем временем девушка, допустившая ошибку, спокойно плавала в Эгейском море и предпочитала не отвечать на звонки разъяренных руководителей.

Перепечатка меню обошлась ресторану почти в сто пятьдесят тысяч рублей. Плюс неделя без десертов... Итого двести тысяч.

### Диетические блюда

Пока сам не столкнешься с проблемой, стараешься ее не замечать. У меня так случилось с диетическими блюдами. Долгое время я не просто не включал их в меню, а вообще считал это бла-жью — в ресторан ведь приходят вкусно поесть. Собственные про-блемы со здоровьем резко изменили мою точку зрения. Сидя на жесткой диете почти полгода, я вдруг осознал, что в большинстве ресторанов таким, как я, есть просто нечего! Причем официанты даже не предлагали никакого выхода — следовали отказ и потеря ко мне всякого интереса.

Осознав это, я ввел в своих заведениях специальные диетиче-ские блюда и добавил во все меню фразу, которая призывала го-стей, имеющих ограничения в питании, обращаться к официан-там.

Сейчас заведения общественного питания, которые предлага-ют по-настоящему легкие блюда, имеют гораздо больше шансов на процветание. Все больше ресторанов включают в меню низко-калорийные блюда. Как быстро выяснилось, это помогает и затра-

ты снизить, и прибыль увеличить. Анализ данных из двух десятков американских сетей показал, что в заведениях, где догадались подавать гостям облегченные версии блюд и напитков, продажи за пять лет выросли в среднем на 5,5 процента, а поток посетителей — почти на 11. У кафе, придерживающихся традиционной высококалорийной модели, продажи за тот же период сократились на те же 5,5 процента, а количество посетителей — на 14,7! Тенденция налицо: гости «голосуют ногами» за более здоровый образ жизни. Грех этим не пользоваться. Тем более что от нас не требуется ровным счетом никаких затрат. Зато посетители почувствуют себя нужными нам не только тогда, когда они заказывают ящик водки и запеченного барана.

### **Лучший ресторан мира**

**В одном из ресторанов мы ждали жюри профессионального конкурса. Оно должно было посетить нас инкогнито, чтобы проверить наш персонал на стрессоустойчивость и умение решать проблемы. Точное время визита мы не знали, поэтому на всякий случай стали готовиться заранее.**

**На экстренном собрании я довел информацию до персонала и призвал их проявлять бдительность. Способность находить выход из сложных ситуаций, удовлетворение нестандартных просьб гостей — все это должно было стать главным в работе на предстоящие недели.**

**Вы не представляете, какие просьбы мы выполняли! Разогревали принесенную из дома еду, отправляли с почты письма в конвертах, встречали у метро чью-то бабушку и передавали с проводником посылку с говяжьими костями! А еще готовили любимый мамин пирог какого-то грузного мужчины, действуя согласно телефонным инструкциям, которые она давала нам из Житомира. И даже отвозили цветы и торт в роддом, когда один из гостей отмечал у нас рождение первенца!**

**Посетители как с цепи сорвались со своими нестандартными просьбами, а я каждый раз думал: ну все, это точно проверка. Гости**

уходили молча и никак себя не выдавали. Наконец, вечером меня позвала хостес. У входа стояли три человека — они сразу представились, сказали, что из жюри, попросили провести их в зал и пригласить какую-нибудь толковую официантку, которой они зададут пару вопросов. Такое вот инкогнито.

Мы вздохнули спокойно. Теперь можно было смело отказывать гостям в их немыслимых просьбах. И только потом я понял, что в этот месяц мы были, наверное, лучшим рестораном на Земле. Ведь большая часть пожеланий гостей сразу натыкается на сопротивление со стороны официантов, не дойдя до администраторов.

Проводились бы такие конкурсы чаще, может, мы бы и научились правильно работать с гостями.

### Правда о порциях

«А у вас можно половинку порции взять?» — вопрос, часто вызывающий у рестораторов, поваров и официантов раздражение. Согласитесь, есть в нем доля ущербности. Как может выглядеть блюдо на тарелке, если его половины нет? Это ведь не просто еда, это творчество, композиция, законченный образ.

В то же время можно понять и гостей, которые по разным причинам действительно хотят только половинку блюда. Возможно, просто проверить качество продуктов и уровень приготовления, а может, просто мало едят.

Как поступать в этом случае?

Главное, про что нужно помнить: ресторан для нас — бизнес. И зарабатывать мы должны на всем, в том числе и на половинных порциях.

Хотя тут есть маленькая психологическая хитрость.

Вспомните: выбирая картофель фри в известном ресторане быстрого обслуживания, мы видим в меню три варианта порций. Количество еды и цена каждой порции отличаются, и мы считаем совершенно нормальным, что за меньший объем и платить приходится меньше. Но понимаем ли мы на самом деле, сколько это — большая, стандартная, маленькая порция? Нам ведь неиз-

вестен ни вес, ни объем, ни другие количественные показатели. Мы просто полагаемся на меню, составленное хитроумными менеджерами.

Чтобы проверить, как именно название порций влияет на наше желание платить и на объем съедаемой пищи, американские учёные провели необычный эксперимент.

Они выбрали две порции — 1 и 2 чашки спагетти. Суть эксперимента состояла в следующем. Первой группе участников эти порции назвали половинной (1 чашка) и стандартной (2 чашки), а второй — стандартной (1 чашка) и двойной (2 чашки).

Исследователи наблюдали, как меняется поведение испытуемых в зависимости от порции. Например, когда люди думали, что у них половинная порция, они ели много и с удовольствием. А те, кто считал, что ест двойной объем, почти всегда оставляли на тарелках недоеденные спагетти. Еще интереснее оказалось отношение к стандартной порции. Если люди думали, что у них двойная порция (хотя на самом деле она была стандартной), они всегда оставляли спагетти, в то время как те, кто считал ту же порцию стандартной, съедали все полностью.

С желанием платить — то же самое. Если стандартную порцию называли половинной, люди готовы были заплатить только половину обычной суммы. Словом, опыт показал, что для нас гораздо важнее название, чем суть. Мы не смотрим на объем — мы читаем этикетку. И именно надпись на ней является характеристикой объема пищи, а никак не ее внешний вид. Название порции — наиболее важный фактор, заставляющий нас платить. Люди готовы отдать больше денег, если считают, что покупают двойную порцию, и не хотят расставаться с увеличенной суммой, если порция называется половинной.

Вариант, когда половина порции стоит дороже 50 процентов от основной цены, вызывает у гостя раздражение. Гораздо удобнее и правильнее указать в меню цену за обычную порцию, а рядом — цену за двойную. И пусть она будет чуть ниже, чем цена порции, умноженная на два. Например:

## **НЕПРАВИЛЬНО**

Суп «Том Ям» – 320 рублей

1/2 порции супа «Том Ям» – 200 рублей

## **ПРАВИЛЬНО**

Суп «Том Ям» – 200 рублей

Двойная порция супа «Том Ям» – всего 320 рублей (экономия 80 рублей!)

Такая маленькая хитрость поможет убедить гостей платить деньги вовсе не за большие порции, а за те, которые всего лишь увеличены по сравнению со стандартной.

## **Половинка от половинки**

В уже упоминавшемся ресторане, где мы реализовали идею единых цен в категории, самое популярное блюдо «Голландский набор» (жареные во фритюре пирожки с различными начинками) никак в нее не умещалось. Тогда мы просто написали в меню, что цена указана за половину маленькой порции. Набор этот обычно берется в качестве закуски к пиву, и никто ни разу еще не взял у нас половинку. Потому что, даже не видя блюда, гости представляют себе, что «половины маленькой порции» им явно не хватит, и автоматически заказывают стандартную.

## ПРОДВИЖЕНИЕ И РЕКЛАМА

### Наружная реклама

Возвращаясь к прошлой главе, хочу еще раз отметить важность одной из двух задач, стоящих перед рестораторами: «Заставить зайти людей в первый раз». И здесь важнейшую роль играет наружная реклама.

Особенность рекламы ресторана заключается в том, что не всегда размер и броскость вывески будут в его пользу. Иногда, наоборот, еле заметная вывеска заставляет гостей сыграть в «спортивное ориентирование».

Вывеска выполняет несколько функций: информирует о названии, концепции и даже уровне цен. Главное — не забывать ее согласовать, ведь процесс этот достаточно затратный и по времени, и по деньгам.

Не старайтесь поразить окружающих роскошной вывеской. Ресторан еще не начал работать, а вы уже и так «вложились по полной». От дорогой вывески хорошо только ее изготовителям. Смелее используйте окна, витрины, которые также могут сыграть ее роль. Только будьте начеку: все, что находится снаружи помещения, даже в окне, все равно требует согласования. Тем не менее использование окон — простое, недорогое и очень эффективное решение в первые месяцы работы.

### Лучше меньше, да лучше

В одном из ресторанов Санкт-Петербурга роль вывески играл обыкновенный уличный фонарь, на плафоне которого красовалось название. Плафон висел чуть выше уровня глаз и был хорошо заметен. Ресторан этот с первого дня не жаловался на отсутствие гостей...

А однажды мы использовали витринные окна для публикации новостей. Молодой художник-граффитист с удовольствием реализовал свои творческие замыслы на наших окнах, а мы получали нетривиальную рекламу...

В другом ресторане мы вообще отказались от вывески и ограничились «ковром» перед входом, нарисованным прямо на асфальте. Учитывая место (рядом расположены офисы), мы поняли, что основные прохожие — клерки, которые быстро ходят по улице, глядя себе под ноги. Для них актуальна только наружная реклама, расположенная под ногами. «Ковер» сыграл свою роль — нас заметили и полюбили.

**P.S. Стоимость нарисованного ковра на асфальте — шесть тысяч рублей.**

### Шарики и прочая ерунда

Уже повесили шарики? А баннер «Мы открылись»? Только честно? Когда я вижу такое оформление над недавно открытым рестораном, сразу понимаю — все, плохи дела. Как ведь обычно бывает: строили-строили, ждали волнительного момента, задержали открытие, наконец, распахнули двери... А никто не заходит — день, два, неделю. В чем дело? Вдруг один из инвесторов радостно вскидывает руки: «Да нас просто не видно с улицы!». И тут же дает указание срочно повесить шарики над входом, чтобы гости не суетились в поисках заветной двери. Но люди... все равно не идут. И тогда второй инвестор высказывает еще более наивное предположение: «Да они просто не знают, что мы уже открылись!». И заказывает стандартный баннер с не менее стандартной надписью: «Мы открылись!». Любой профессионал понимает, что это уже — крик души. Бедные инвесторы думали, что, пока они строили ресторан, потенциальные гости кружили вокруг и мучительно ждали окончания ремонтных работ, чтобы, наконец, вбежать и быстро все съесть и выпить. Ах нет — не вбежали, даже не вошли. Я называю этот момент «Первое пробуждение учредителя», когда в пылу охватившей его паники он принимает самое банальное решение — шарики и баннер. За ним наверняка последует дополнение в виде надписи «Скидка 20% с 13.00 до 17.00!». Потом — кричащее контрастными красками послание «50% на все!». А дальше уже будут «Спортивные трансляции, корпоративы, калья-

ны и детские дни рождения», которые означают, что через месяц здесь появится финальное предложение — «АРЕНДА».

Все начиналось с безобидных шариков...

Не думайте плохо о своих гостях. Они сегодня стали очень разборчивыми и не кидаются на первые попавшиеся шарики и баннер «Мы открылись». Заманить их к себе непросто...

### Неисправимый романтик

Один из ресторанов мы открывали совместно с владельцем сети стоматологических клиник. Человек веселого нрава, общительный, он, как любой профессионал, был подвержен распространенному заблуждению — мол, законы бизнеса одинаковы в любой сфере деятельности.

Когда ресторан уже готовился к открытию, он спросил нас про шарики и, услышав отрицательный ответ, очень расстроился:

— Как же так? Вот я кабинеты стоматологии всегда открываю с шариками.

— А баннер «Мы открылись» не надо вешать? — решил съязвить я.

— Да, конечно! И как я забыл, — он искренне расстроился собственной забывчивости.

— Так ведь не успеем, — слабо возразил я, — завтра презентация.

— Это не вопрос, у меня дружбан — директор рекламного агентства. Я всегда с ним работаю.

Инвестор набрал номер своего «дружбана» и уже через минуту забыл про нас, рассказывая своему собеседнику пошлый анекдот.

Сжав челюсти и поняв, что стертыe зубы нам никто бесплатно восстанавливать не будет, мы решили не вступать в полемику и повесить шарики. Тем более что инвестор сам взял на себя обязательство обеспечить ими ресторан.

Официальное открытие было намечено на 18 часов. Подрядчики с шариками задерживались. Мы проводили последние часы на кухне, когда из зала послышался истошный вопль инвестора. Выскочив, мы увидели его перекошенное от ужаса лицо. Рядом понуро

стоял менеджер компании, делавшей нам шарики и баннер. Поняв, что произошло непоправимое, мы вышли на улицу.

Над входом разевались белые шарики в виде коренных зубов, а над окнами — баннер, на котором веселый косоглазый белый зубик в очках и с красным крестом держал табличку: «Мы открылись! Отбеливание — в подарок!».

### Правильное позиционирование

Разрабатывая концепцию, вы, конечно, определяли для себя целевую аудиторию. Но пока строился ресторан, ситуация с ней могла измениться. Поэтому сразу после открытия можно внести корректировки (иногда довольно существенные) в концепцию для того, чтобы правильно позиционировать свое заведение. И уже после этого предпринимать конкретные шаги по его продвижению.

Четкое позиционирование является основой любой стратегии продвижения. Нужно точно себе представлять нишу, которую занимает ресторан, его целевую аудиторию, на которую должна быть направлена реклама.

Одна из главных задач при позиционировании ресторана — определить, что является ценностью для аудитории, то есть ваше конкурентное преимущество. Допустим, в ресторане — прекрасные тайские супы, которыми вы гордитесь. Бесполезно искать их любителей на ресторанных сайтах или давать объявления в бесплатной газете. Но если вы когда-нибудь бывали в Таиланде, вам наверняка знакомо такое понятие, как «посттайский синдром». Он поражает всех, приехавших оттуда, — хочется все бросить и снова вернуться. Хотя бы на день! Люди, зараженные этим вирусом, проводят свое свободное время на форумах путешественников, бесконечно обмениваясь впечатлениями. Заброшенная туда вирусная реклама — всем, у кого стоит штамп тайских пограничников с отметкой о выезде из Таиланда не позднее одного месяца, в ресторане X суп «Том Кха» подается бесплатно — даст гораздо больше откликов, чем любые баннеры. А ведь это — преданные

гости. Достаточно им раз понравиться, и «делай с ними, что хочешь».

### Целевые нищие

Однажды мы сделали ставку в ресторане на молодежное течение хипстеров. Хипстеры (*hipster*) — это современные представители популярной молодежной субкультуры. В основном подростки и люди среднего класса 25—26 лет. Они интересуются независимыми проектами, музыкой, визуальным искусством, читают *Vice*, *Clash*, *Guerilla*. Стиль одежды определяют узкие джинсы и очки *Wayfarer Ray Ban*. Денег у настоящих хипстеров нет, да и не нужны они им особо. Зато колорита заведению они добавить способны. Понимая, что получить их признание и любовь бесплатно не получится, мы решили эту аудиторию... просто купить. Через молодежные сайты и социальные сети вбросили информацию, что настоящим хипстерам в нашем заведении предлагается невероятная скидка — 70 процентов на все. Более того, сами ходили по Невскому и ярким представителям этого движения вручали специальные брелоки, которые тоже гарантировали соответствующую скидку. Уже через месяц наш бар наполнился яркими персонажами, на которых приходили смотреть более обеспеченные гости. Так мы попали в орбиту современных модных мест.

### Реклама в СМИ

А нужна ли она ресторану? Будьте готовы к тому, что первыми к вам придут не гости, а именно представители различных печатных изданий, которые наперебой будут предлагать сотрудничество, рассказывая о преимуществах работы с ними.

Не торопитесь. Если вы определились с целевой аудиторией, подумайте, как проще до нее достучаться. Вы же сами не читаете рекламные объявления в журналах. Так почему так легко сдастесь под напором их менеджеров и подписываете контракт чуть ли не на год?

Реклама ресторана в СМИ, по моему мнению, наименее действенна в списке возможных путей продвижения и при этом одна

из самых затратных. И уж не дай бог вы еще и на телевидение захотите попасть! То же касается и сайтов, посвященных ресторанам: размещая там огромный баннер, учтите, что никого другого, кроме самих рестораторов и кучки бездельников, там вообще нет! Не верите — посмотрите статистику такого сайта. В Петербурге, например, самый популярный ресторанный сайт регулярно посещают около 300 постоянных читателей, половина из них — управляющие. Зачем они вам?

### **Колумбарий**

**Сразу после открытия к нам пришел редактор одного легендарного издания — газеты, посвященной городским ресторанам, которую, кроме их директоров и главного редактора, никто никогда не читал. Это издание существует не первый год, и список рекламодателей практически не меняется. Изредка на удачу попадаются только самые наивные и неопытные рестораторы. Предложение главный редактор сделал следующее: сначала обложка за 150 тысяч, потом статья на разворот за 50 тысяч, далее заметка в рубрике «Открытие» за 20 тысяч и, наконец, маленький модуль на последней странице за 3. Как вы понимаете, большинство рестораторов соглашались как раз на последнее предложение, и со временем последние страницы этого удивительного издания стали напоминать колумбарий, в котором под табличками скрываются урны с прахом. Смысла этой рекламы я понять не могу, но как минимум тридцать ресторанов там размещают свои модули.**

**Увидев нас, редактор сразу загрустил. Он хорошо меня знал и понимал, что тут ему ничего не обломится. В надежде увидеть какое-то новое лицо он спросил: «А только вы тут занимаетесь рестораном?». Я кивнул. Редактор пошел к двери. А потом вдруг неожиданно развернулся и обиженно произнес: «Ну и что, что колумбарий? Зато сколько ресторанов рекламу дают! И им хорошо, и газета уже 12 лет выходит»...**

**Мне стало неловко. Действительно, не каждое издание просуществует больше десяти лет, живя исключительно за счет рекламода-**

**телей. А раз на колумбарий есть спрос, то, по законам рынка, должно быть и предложение.**

### **Скидки и наценки**

Если уж говорить о действенных путях продвижения, то скидки, наверное, самая правильная стратегия. Скидка на блюдо, на целую категорию, на все меню способна дать чудесный эффект. Главное тут — не скучиться. Скидка в 5–10 процентов никого не заинтересует. Скидкой нужно шокировать! Допустим, первый месяц работы ресторана вы анонсируете как некий trial period. У вас еще не все получается, косяков достаточно, и будет справедливо, если гости пока получат скидку в размере, допустим, сорока (!) процентов. Много? Да, много. А вы собирались отбивать вложенные средства с первого месяца? Тогда мне вас искренне жаль — отложите книгу и посмотрите, что там происходит в пустом зале. Остальным я пока раскрою небольшую уловку, позволяющую не потерять «прикормленных» гостей в начале следующего месяца работы.

Итак, подготовьте меню с минимально возможной для вас средней торговой наценкой. Теперь увеличьте цены на 20 процентов. И уже от них делайте скидку. А в конце первого месяца очерните круг гостей, действительно ставших постоянными, и выдайте им дисконтные карты на те же 20 процентов. Лояльность этой группы вы уже получили — всего за один месяц работы.

А вот с модными ныне купонами я бы иметь дело поостерегся. Эффект от такого вида продвижения поначалу есть, но назвать его долгосрочным язык не повернется. Тем более что последствия несут в себе массу неприятного. Кто обычно сидит на купонных сайтах? Специалисты в области продвижения услуг выделяют три группы:

Первая — охотники-профессионалы. Они никогда не станут лояльными вашему ресторану, посетив его, пусть даже неоднократно, по купонам. Им неважно, что у вас уникальная кухня, шеф-повар прошел обучение в лучших парижских ресторанах, а

официанты безупречно вышколены. Для них главное — скидки, и ходят они только к тем, кто их дает.

Вторая — случайные охотники из числа ваших гостей. Как показывает практика, это самая многочисленная группа. Приобретенный купон для них — неожиданность (не всегда, кстати, приятная). С одной стороны, купон для них — лишний повод сходить в «свой» ресторан, а с другой — они очень часто обижаются, считая, что должны были в первую очередь получить эти купоны, так сказать, «за личную преданность».

Третья — охотники-новички. Для этой категории купон — повод познакомиться с рестораном, оценить кухню и обслуживание. Именно такие клиенты наиболее желанны при проведении акций. Если их все устроит, они становятся постоянными. К сожалению, эта группа самая малочисленная. Да и риск того, что они быстро перейдут в первую категорию, достаточно велик. Так что, как видите, минусов у купонов гораздо больше, чем плюсов.

### **В ресторан как на работу**

Однажды нам удалось сделать, на мой взгляд, один из гениальных шагов по привлечению гостей и повышению их лояльности. Идея пришла случайно. Во время стройки мы столкнулись с проблемой широких подоконников, которые располагались по периметру зала. Из-за толщины стен придвигнуть столы вплотную к окнам было невозможно, а снаружи зал не просматривался, поэтому казалось, что в ресторане никого нет. И тогда мы решили сделать в окнах... посадочные места. Да, они были не самые удобные, но мы надеялись заманить туда гостей пугающе большой скидкой в 50 процентов на все меню. Поначалу идея не встретила одобрения, но я настоял на ее реализации. Слух об этих удивительных местах разошелся быстро, и уже через месяц их занимали с раннего утра и они не бывали свободными до закрытия. А так как в основном туда садились студенты, они чаще всего заказывали чай и закуски, что не очень-то сильно портило общую выручку. Зато с утра до вечера прохожие с удивлением видели ресторан, «в котором всегда нет мест и люди ютятся даже на подоконниках».

## Музыка

Моя профессиональная мечта — ресторан, где фоновой музыкой был бы тихий гул разговоров сидящих гостей, звон бокалов и стук приборов. Увы, боюсь, что до ресторанов такого уровня мы дойдем нескоро. А значит, нужно подбирать музыку. Да такую, которая не будет напрягать никого — ни гостей, ни персонал.

Музыка для ресторана, как часть единого концепта, должна соответствовать общей стилистике. Подбирая ее, необходимо помнить, что музыкальное сопровождение может как подчеркнуть имидж ресторана, так и, наоборот, перечеркнуть все усилия по его формированию. Не пытайтесь (хотя и сложно удержаться) включать в фонограмму ту музыку, которая нравится лично вам. Тут все как с меню — или нравится, или деньги.

Первое, на что нужно обратить внимание, — относительное единство стиля или хотя бы размера музыкального ряда. Она потому и называется фоновой, что лишь создает фон. Второе — качество самих треков. Очень часто композиции записаны с разным качеством и уровнем громкости, что создает неприятное впечатление. Третье — надо стараться делать плейлисты, которые отличаются по стилистике и играют в разное время суток. Утром — один, днем — другой, вечером — третий.

И еще несколько правил работы с музыкой.

Если ресторан не специализируется на русской кухне, постарайтесь не ставить русскоязычные песни. Нет, это не русофобство, просто трезвый расчет. Нам не нужно, чтобы гости вслушивались в слова. Половина русских исполнителей поет про несчастную любовь, вторая — про тюремные законы. А нам нужен нейтралитет.

Никогда не давайте возможность персоналу управлять музыкой. Это начало конца. Официантам так понравится управлять музыкой, что потом не успеете оглянуться, как они уже управляют кассой и всем рестораном в придачу. Лучше приучайте персонал вообще не вслушиваться в музыку.

Никогда не ставьте музыку гостей. Это неуважение и к остальным посетителям, и к ресторану в целом. Своя музыка может звучать только в случае, если гости забронировали все заведение и никого, кроме них, там нет.

Давайте гостям, которым понравилась ваша музыка, возможность ее скачать. Слушая дома или в машине полюбившиеся композиции, гости будут ассоциировать свое хорошее настроение с вашим рестораном.

Выключайте музыку за пять минут до закрытия, а последние десять минут заполняйте плейлист только спокойными, убаюкивающими мелодиями.

При возможности выводите трансляцию музыки на улицу — пусть прохожие знают, как хорошо внутри ресторана.

### **Продажные принципы**

В ресторане средиземноморской кухни у нас играла только национальная греческая музыка. Все треки нам выбирали представители консульства. Не могу сказать, что все нам самим нравилось, но концепция есть концепция — в настоящей таверне иной музыки быть не могло. Через год гости привыкли и смиренно слушали за ужином довольно занудные переливы музыкального инструмента со странным названием бузукья. Но, как я не устаю повторять, ресторан — это бизнес. Поэтому мы, в отличие от ортодоксальных коммунистов, могли поступиться принципами и составили специальный прайс-лист на дополнительные услуги. В частности, можно было менять музыку, но только в случае заказа всего ресторана и при условии предоплаты в размере сорока пяти тысяч рублей. Так что периодически и в наших интерьерах звучало «творчество» Лепса, Ваенги и группы «На-На».

### **Арт-директор: враг или друг?**

Ресторан всегда является прибывающим для представителей разных профессий — каждый может тут найти работу по душе, а иногда и по специальности. И для творческих работников в ресто-

ране найдется место. Только возникает вопрос: а всегда ли нужны ресторану работники творческих профессий?

Как правило, рестораторы если и обладают творческим потенциалом, то постоянный цейтнот не позволяет им реализовать свои креативные замыслы. И тогда появляется он — Арт-директор. Немногие заведения могут себе позволить взять на работу професионала, работа которого действительно окажет благоприятное воздействие на бизнес. Зачастую на эту должность назначаются юные диджеи, главным достоинством которых являются невысокие финансовые запросы, а основной работой — составление плейлистов, поглощение служебного питания и приглашение друзей за счет предприятия. На самом деле такие работники не нужны никому. Гораздо дешевле найти в интернете фирмы, которые вполне адекватные деньги предоставят вам регулярно обновляемые плейлисты (да еще и легальные!).

Зачем же в таком случае ресторану нужен полноценный арт-директор?

Во-первых, эта должность оправдана в том случае, если у заведения есть площадка для организации выступления музыкантов, то есть сцена. Должен же кто-то отвечать за оборудование, на ней установленное.

Во-вторых, в случае если ваш ресторан часто становится местом проведения свадеб, корпоративных мероприятий и иных торжеств, переговоры о музыкальной программе с заказчиками лучше вести специальному «подкованному» человеку. Поверьте, он сможет продать гораздо больше дополнительных услуг, чем администратор-дилетант.

Сколько стоит хороший профессионал? Нормальной считается зарплата в размере тридцати — пятидесяти тысяч рублей. Иногда арт-директора «привязывают» к выручке от банкетов или к общей выручке. Самым правильным, пожалуй, окажется комбинированный способ оплаты.

Вот только найти хорошего арт-директора непросто. Но мне повезло.

### **Наш друг Буткеев**

Десять лет назад мы случайно познакомились с музыкантом, которого представили как одного из лучших джазовых клавишников России. Мимолетное знакомство со временем переросло в крепкую дружбу и кардинально поменяло мое отношение к представителям творческого цеха. Сегодня Александр Буткеев — наш бизнес-партнер, отвечающий за всю музыку. Человек неиссякаемого юмора, с невероятным количеством друзей в записной книжке, дни рождения которых он помнит не потому, что у него стоит напоминалка в мобильнике. Этот великолепный рассказчик и оптимист раскрасил наш коллектив жестких, иногда жестоких практиков яркими красками и стал любимцем наших гостей и всего персонала. Успех последнего проекта — «Хипстер-буфет «Свитер с Оленями» — во многом именно его заслуга. Говорю же — повезло...

### **Банкеты и корпоративы**

Когда-то придется заниматься и этим малоприятным делом. Хотя многим, наоборот, организованные мероприятия нравятся. Особенно поварам — все ведь просто и понятно: необходимо к определенному времени приготовить нужное количество блюд. Но лично для меня всякая организованность в ресторане страшнее пожара. Уж очень я не люблю закрывать заведения для проведения всякого рода мероприятий.

На мой взгляд, ресторан не может быть закрыт для гостей. Никогда! Иначе это не ресторан, а зал торжеств какой-то. Если вы принимаете банкет, постарайтесь отгородить его от основного зала. Сидеть рядом с бурно отмечающей свадьбу родней — мало кто такого захочет. Поэтому при принятии заказа на банкет страйтесь не забывать про обычных гостей, которые будут вынуждены мириться с происходящим по соседству.

К сожалению, сейчас практически любой ресторан или кафе с радостью принимает банкеты. Надо ведь платить аренду, зарплату, гасить задолженность за продукты. А тут сразу 50 человек, кто откажется? Вот и идут они на всевозможные уступки в виде своего

алкоголя в канистрах и копченой колбасы в пакетах. Никогда не соглашайтесь, берегите себя! Не дай бог отравятся гости на банкете некачественным алкоголем, что вы делать будете? Доказывать, что алкоголь не ваш? Полагаете, кто-то станет с этим разбираться? Поэтому — только ваши продукты и алкоголь. Пусть даже без ресторанный наценки, но обязательно через проверенных поставщиков.

Следующий момент — оплата труда персонала. Так уж повелось, что на банкетах гости не оставляют чаевых. Чтобы защитить работников, я предлагаю сразу включать в сумму банкета процент за обслуживание. Каждый ресторан сам решает его размер, но общепринятая ставка по рынку — минимум десять.

Стандартное бесплатное время проведения банкета в большинстве заведений ограничивается 23.00. Если планируется более позднее время, можно оговорить с гостями дополнительные условия. Обычно это почасовая арендная плата — от 1000 до 3000 рублей в час. Сюда входят расходы на такси для персонала и оплата работы во внеурочное время.

Не забывайте заключить с заказчиком договор. В нем должны быть отражены все условия проведения банкета и приложено меню.

При заключении договора клиентом вносится предоплата с целью зафиксировать дату проведения банкета. Операция должна быть подтверждена кассовым чеком, который нужно отдать гостю. Осторожно! Сотрудники полиции часто ловят нерадивых рестораторов как раз на этом моменте — факте неприменения ККМ. Размер предоплаты — не менее 30 процентов от суммы заказа.

Вопреки распространенному мнению, что в случае отказа клиента от предварительной заявки на банкет, по российскому законодательству, ресторан обязан вернуть ему предоплату независимо от срока отказа, могу с уверенностью сказать — это не совсем так. Мы имеем полное право удержать фактически понесенные затраты, связанные с подготовкой банкета. В крайнем случае судитесь и не бойтесь отстаивать свою правоту.

И еще раз прошу вас не забывать про наше основное предназначение — мы ресторан, а вовсе не банкетный зал.

### **Делиться нужно**

**Однажды мы установили достаточно жесткие условия для заказчиков банкета. Закрытие всего ресторана допускалось только в том случае, если предполагаемая выручка от банкета в два раза превышала нашу среднедневную. В случае согласия мы покупали несколько ящиков белого вина, несколько коробок ананасов и дарили их в качестве компенсации гостям, которые приходили в день банкета и не могли к нам попасть. Гости были довольны. Мы тоже.**

### **Дети в ресторане**

Как бы мы ни относились к ним в жизни, в ресторане дети наших гостей вынуждают нас принимать определенные правила игры. Существует много мнений по поводу отношения к посетителям с детьми. Некоторые вешают на дверях табличку — с детьми до 12 лет вход запрещен, другие, напротив, строят детские комнаты и организуют кулинарные мастер-классы для юных гостей.

Вопрос этот очень сложный. Нужно иметь большое мужество, чтобы отказаться от гостей с маленькими детьми, и рестораторы, на это решившиеся, вызывают у меня уважение — они готовы лишиться части доходов, лишь бы позаботиться обо всех своих гостях. В пабе с обилием пива, дыма и мата детям явно не место. Как и в дорогом ресторане-клубе, где за столиками иногда решаются вопросы ценой в многие миллионы.

Если уж вы пускаете детей в свой ресторан, будьте любезны оградить остальных гостей от криков и плача разбушевавшегося ребенка. В противном случае рискуете потерять лояльность всех сидящих в зале гостей.

Зато, если ваш ресторан позиционируется как семейный, сделайте это своим главным преимуществом. Поставьте пеленальный столик. Купите люльку, детские стульчики, оборудуйте игровую комнату. В конце концов кормите детей до десяти лет бесплатно

(ну хотя бы мороженым)! В Америке многие рестораны предлагают детям еду бесплатно в определенные дни. Бесплатными обедами для детей до 12 лет (правда, при условии, что взрослый покупает и обед для себя) уже начали привлекать клиентов такие крупные американские сети, как IHOP, Fazolis, El Torito и даже McDonald's.

### **Злобный Паркер**

**Семейный ресторан в Атланте (США) пошел радикальным путем и запретил плачущим детям находиться в зале. В меню кроме перечня блюд и цен содержится официальная просьба к посетителям успокоить свое дитя за пределами заведения. Совладелец ресторана Донни Паркер поясняет, что прибегнуть к такой просьбе пришлось для того, чтобы один гость не смог испортить настроение и общее впечатление от трапезы остальным посетителям (в том числе и детям). Донни утверждает, что титул «семейного» у ресторана остался и «персонал всегда рад маленьким гостям».**

### **Комплименты от ресторана**

Для начала определимся с термином. В Европе в качестве комплимента вам наверняка предложат маленькое угощение, предвосхищающее ужин.

Комплимент превратился в традицию в 50-е годы прошлого века, когда в заведениях высокого уровня стали повсеместно угощать гостей чем-то «вкусненьким и аппетитным» перед началом трапезы или во время перемены курсов.

В России комплиментом зачастую называется обычное блюдо или напиток, которые предлагаются в качестве компенсации за доставленные неудобства, совершенную персоналом ошибку или пролитый на ноги суп. «Ну, угостите гостя каким-нибудь комплиментом», — говорит раздраженный администратор, желая таким образом погасить назревающий конфликт. И хотя зачастую это срабатывает, речь тут идет все-таки не о комплименте.

Сегодня в Европе комплименты встречаются повсеместно в заведениях со средним чеком \$40—50. Европеец, приходя в ре-

сторан, с готовностью воспринимает их как нечто само собой разумеющееся. Наши же гости с напряжением относятся к таким подаркам и вечно ждут какого-нибудь подвоха. После ужина они долго вчитываются в счет, пытаясь отыскать там «навязанный» комплимент. И даже когда не находят, все равно не могут расслабиться, поскольку думают, что комплименты мы делаем из продуктов, которые вот-вот испортятся (многие, кстати, так и делают, постепенно убивая замечательную идею).

Для чего мы предлагаем комплимент гостям?

Во-первых, маленькая закуска способна возбудить у человека аппетит, и он наверняка закажет больше.

Во-вторых, чтобы занять гостя в перерыве между заказом и подачей блюда.

В-третьих, это показатель определенного статуса заведения. Комплимент подчеркивает внимание, особое отношение ресторана к гостю.

В-четвертых, новичка комплимент знакомит с кухней заведения.

Каким должен быть комплимент? Как минимум нежирным и ни в коем случае несытым, ведь он нацелен на то, чтобы возбуждать аппетит, а не утолять голод.

В нашей таверне мы предлагали так называемые греческие «закуски» — легкий сыр фета, протертый с перцем чили, — или маслины. Летом — легкие овощные супы в шотах.

Комплимент нужно приносить очень быстро. Поэтому необходимо заранее рассчитать примерное число гостей, которые придут в течение дня, и уже с утра подготовить соответствующее количество закусок. Обычно комплимент подают перед принятием заказа, но уже после вручения гостям меню.

Считается, что комплименты нужно менять часто, раз в 2–3 недели. Однако некоторые рестораны почти не меняют комплименты, и это тоже вполне допустимо. Здесь важно найти успешную формулу вкуса, тогда комплимент может стать фирменным знаком ресторана.

Не забывайте, что комплимент не должен обходиться нам очень дорого. Обычный вес — 20–30 г. Основного продукта (рыбы, морепродуктов, грибов и т.д.) должно быть около 5–12 г, остальное — овощи, пюре, тосты, соусы.

Не экономьте на комплиментах. Угощайте гостей чаще. Знакомьте их с новыми блюдами, предлагайте попробовать новинки из сезонного разрабатываемого меню. Посетители должны привыкнуть и полюбить комплименты, а не бояться их.

### **Маленькая Ницца**

**Однажды я испытал настоящий гастрономический оргазм. Это случилось в 2009 году в Марселе в ресторане La Petit Nice Passedad. Столик я бронировал за месяц. И вот настал ТОТ САМЫЙ день. 13.15 — меня попросили прибыть именно в это время. Гости, приехавшие до меня, стояли в саду перед рестораном с шампанским в руках. Подав мне бокал, официант предложил первый комплимент — так называемый *amuse de bouche*. Уже забыл, из чего он состоял, но вкус, поразивший меня, помню до сих пор. Когда собрались все гости, нас пригласили в зал. Меню было выбрано заранее, и тут начался спектакль. Девять курсов, перемежающихся комплиментами и сорбе. Два часа. Впервые в жизни я не хотел уходить из чужого ресторана.**

### **Нетривиальные шаги**

Необязательно вкладывать деньги в продвижение ресторана (иногда их попросту нет). Достаточно приложить немного усилий, чтобы найти способы привлечения внимания гостей еще во время строительства. Допустим, реконструируя помещение под наш «Свитер с Оленями», мы завесили все окна не простой строительной пленкой, а плакатами с надписью «Сейчас здесь для вас вяжут свитер с оленями. Заберите его 8 августа». Простая фраза заинтриговала прохожих и позволила нам с первых дней не скучать в пустом зале.

Наш последний проект вообще является собой образчик подобных подходов. Это и уже упоминавшиеся подоконники, и транс-

ляция нашумевших «Отбросов», и музыкальные вечера с джазом и блюзом. А два очаровательных котенка, которых нам подарили гости? Они стали настоящими членами коллектива и всеобщими любимцами. Мы даже завели тетрадь, куда записываем всех желающих с ними поиграть.

В каждом ресторане есть фишка, за которую можно зацепиться. Не зал, так вход, не вход, так кухня. Или, например, туалет — банальные кирпичи мы обклеили распечатанными юмористическими открытками, и вы не представляете, какой успех ждал наши туалетные комнаты. Гости подолгу там задерживались, фотографируя стены и отлепляя понравившиеся высказывания (до сих пор не представляю, что они потом с ними делали).

### **Детский календарь**

**В одном ресторане мы применили известную технику ожидания нового. Помните, как в детстве мы зачеркивали дни в календаре, считая, сколько дней осталось до конца четверти? На свое меню мы наклеили страницу с календарем и подписью «До нового меню осталось...». Эффект превзошел все ожидания. Гости с интересом следили за приближением заветной даты и стремились попасть к нам на новое меню.**

**Кстати, на эту акцию мы не потратили ни копейки.**

### **Щедрость доступна богатым**

У рестораторов на самом деле незавидная роль. Существует мнение, что мы зарабатываем огромные деньги, ничего не делая. Мои друзья, не имеющие отношения к рынку общепита, заходят ко мне после работы и, оглядывая ресторан, с грустью признают, что завидуют. Но почему? «А что ты делаешь? Сидишь себе в ресторане. Блюда пробуешь. Гости к тебе приходят. Счастье, а не работа».

Не буду рассказывать, как на самом деле тяжело нам работать. И так все понятно. Конечно, есть профессии труднее и сложнее, а про труд ресторатора всегда будут говорить, что это курорт. При-

дется с этим смириться. Видимо, немалую роль играет то, что сегодня даже ребенок знает: себестоимость чашки кофе 10 рублей, а все остальное — наша прибыль.

Что ж, нам остается лишь поддерживать статус миллионеров. И ничего, что порой мы не только не получаем прибыли, но и до-кладываем в ресторан свои деньги, влезаем в долги и занимаем везде, где только можно... Имидж есть имидж.

Главный успех нашего бизнеса зиждется на лояльности гостя. А для этого ему нужно дать чуть больше, чем то, за что он заплатил. Именно поэтому в России, как нигде, настолько популярны дисконтные карты, купоны и подарочные сертификаты. Если уж гости считают нас нуворишами, надо сделать так, чтобы они чувствовали себя особами, «приближенными к императору». Что это значит? Для начала вернемся к теме комплиментов в нашем, российском понимании. Чаще угощайте гостей, удаляйте из счета любое блюдо, если оно вызвало вопросы, дарите десерты и джестивы. Вы часто бываете на рынке? Вышеописанной техникой в деталях овладели торговцы соленьями. Попробуйте купить у них немного соленых огурцов, они обязательно накидают вам одну помидорку, чесночек, ломтик армянской красной маринованной капусты и веточку черемши. Зачем? Да затем, что в следующий раз вы точно пойдете именно к этому продавцу. Поскольку теперь вы — друзья.

Основной принцип нашей работы — «не зарабатывать на всем». Не потому, что мы бессребреники, нет, просто довольный гость обязательно вернется. Заказали у вас постоянные посетители торт на день рождения ребенка? Подарите его! За тысячу рублей вы получите преданных гостей.

Когда я слышу от владельцев бизнеса на очередном собрании замечания по поводу растущих расходов «на угощения», сразу понимаю, что настает пора прощаться. Ибо я — сторонник теории увеличения оборота для роста прибыли, а не сокращения издержек.

Ресторан для многих гостей если не роскошь, то уж точно символ хорошей жизни, собственного успеха. Мы должны признавать

успех гостей и принимать их в свой круг — круг богатых, щедрых и расточительных. Тогда они ответят нам тем же.

### Дружба на века

В одном ресторане мы работаем с инвестором, нашим старым знакомым. Узнали мы друг друга при довольно странных и комичных обстоятельствах...

Первый наш семейный ресторан открылся в далеком 1995 году. Вернее, не ресторан, а открытая площадка в парке славного города военно-морской славы Кронштадта. В то время мы, три брата, работали барменами и потому были хорошо знакомы с поставщиками пива. Именно они предоставили нам несколько комплектов летней мебели, прилавок, пивной кран и посуду. Купив в магазине бытовой гриль и пачку вкуснейших тогда сосисок «Малышок» местного мясоперерабатывающего завода, решили познакомить замкнутых жителей с европейским сервисом. Город тогда считался приграничной полосой, и въехать туда можно было либо по прописке, либо по пропускам. Поэтому нарождающиеся ростки свободной торговли обходили его стороной.

И вот однажды в центральном парке появились яркие зонты, современная пластиковая мебель, импортное пиво De Konick и персонал в яркой брендированной униформе. Настоящая Европа! Местные жители не просто встретили нас настороженно, но и всячески старались обходить стороной. Первые три часа прошли в полной тишине, подходило время обеда. Не сговариваясь, мы сделали себе три порции сосисок, налили по бокалу пива и уселись за центральный стол. Первый опыт совместного бизнеса провалился, но утешало то, что не всякому позволено устроить такой вот пикник в центральном парке. Поглощенные едой и обсуждением незавидных перспектив, мы не заметили, как за соседний стол сел невысокий парень. Всем видом он напоминал тех самых молодых парней из 1990-х в вареных джинсах и кожаных куртках, которых ведущие программы «Взгляд» гордо и с некоторым восхищением называли рэкетирами. Посидев немного и

**осознав, что его попросту не заметили, парень снял бандитскую маску с лица и заговорил:**

**«Ребят, а пива тут можно попить?». Голос его звучал несколько картинно, но в целом дружелюбно.**

**Мы налили ему пива, предложили сосиски. «Рэкетир» согласился. В процессе общения узнали, что Игорь — местный бизнесмен «в авторитете» и что ему у нас очень нравится.**

Он выпил три бокала пива, очистил весь запас сосисок и попросил нас посчитать, сколько он нам должен. Поскольку уже стало понятно, что это был наш первый и последний день работы, мы откаzzались от денег. Игорь напрягся: «Не, пацаны, так не пойдет. Я же не просто так пришел. У меня деньги есть». В доказательство он вынул из кармана куртки увесистую пачку купюр.

Мы были непреклонны. Понимая, что даже если бизнес получится, такие вот «игори» не дадут нам спокойно жить. Мы хотели завершить этот опыт красиво и еще раз решительно отказались от денег, сказав, что сделали бизнес для себя, что больше не хотим им заниматься, поскольку прибыль не та, что вернемся, видимо, в Питер, где у нас еще несколько точек. Игорь понял, что имеет дело с серьезными бизнесменами. Еще полчаса переговоров, и мы пожали друг другу руки — Игорь стал владельцем летнего кафе, а в наших руках оказалась та самая увесистая пачка денег. Это был наш самый успешный проект.

...Игорь не пропал из нашего поля зрения, добился серьезных успехов в строительном бизнесе, и сейчас мы партнеры в одном из ресторанов славного города морской славы Кронштадта.

### **Кросс-промоушн**

В последнее время появилось множество фирм, предлагающих нам услуги по так называемому кросс-промоушну.

Явление это далеко не новое. Оно входит в пятерку самых наполненных номинаций конкурса Globes, который проводит международная ассоциация маркетинговых агентств (MAA Worldwide). Под эффектным термином «кросс-промо» скрываются рекламные и PR-мероприятия, продвигающие одновременно

несколько товаров или услуг на партнерских условиях. «Кросс» в переводе с английского — пересечение, и этим словом все сказано: у фирм должны быть общие интересы, общая целевая аудитория и, конечно, общие финансовые затраты.

**Каких целей позволяет достигать кросс-промо?**

Они могут быть как сбытовыми — расширение базы гостей за короткий срок, так и имиджевыми — пропаганда интересов участников партнерства, создание положительной репутации или выведение на рынок нового товара или услуги.

Наиболее ярким примером использования технологии кросс-промо на нашем рынке является объединение усилий конкретного ресторана и какого-нибудь магазина фермерских продуктов. В меню делаются пометки напротив тех блюд, продукты для которых поставляют прямо с фермерских хозяйств, а в магазине — надпись на ценнике, что именно эти бакинские помидоры использует у себя такой-то ресторан.

Как выбрать партнеров? По двум основным признакам — общая ценовая категория и общая аудитория. Иными словами, цены у фирм-партнеров не должны сильно отличаться от наших: дешевый фастфуд не может хвастаться фермерскими продуктами и наоборот.

Если вы хотите заняться подобным партнерством, постарайтесь задумываться не о сиюминутной выгоде — это скорее стратегическое решение.

Как отразится это партнерство в дальнейшем на вашем имидже? Если вы собираетесь заняться кросс-промо с магазином ритуальных услуг, нужно понимать, что свадебные банкеты для вас теперь — неосуществимая мечта (кстати, на поминках делаются более хорошие деньги, чем на свадьбах).

Главное ограничение — в партнерских программах не может быть прямых конкурентов.

**Какие существуют виды сотрудничества?**

**Единая реклама.** Допустим, в одном из наших баров в качестве пивных подставок используются бирдеккели с рекламой бара с одной стороны и тату-салона — с другой.

**Единая дисконтная система.** Совместные акции, участие в выставках вместе с партнерами. Уже несколько лет наш ресторан принимает участие в выставке «ПИР» на стенде с одним нашим партнером — поставщиком кофе.

**Совместная реклама или спонсорство** каких-либо мероприятий, например, концертов. Хороши любые акции, если они направлены на увеличение нашей клиентской базы, главное — не терять чувства меры.

### **Лошадиная доля**

В одном загородном ресторане к нам обратились соседи, владельцы конюшни, с идеей сотрудничества. Они предлагали свои рекламные площади, а взамен хотели, чтобы мы организовали на их территории нечто вроде буфета. Дело в том, что сейчас, как вы знаете, конный спорт набирает популярность. Многие родители отдают своих детей на занятия, а сами ходят по территории конюшни, пытаясь себя чем-то занять. Идея показалась нам интересной, и мы решили попробовать. Буквально через неделю ограду конюшни украшали баннеры ресторана, а в углу административного здания красовалась наша витрина. Установив заливную кофемашину (подвода воды не было), мы понимали, что кофе получится посредственным, поэтому решили просто сделать его недорогим.

Через месяц работы выяснилось, что бутерброды и кофе, продаваемые на территории конюшни, не приносили нам должного дохода, но мы, начитавшись книжек о кросс-промо, тешили себя надеждой, что посетители конюшни (люди далеко не бедные) запомнят нас и станут постоянными гостями ресторана.

И они запомнили. Как-то вечером у нашей ограды припарковался голубой «Бентли», и в ресторан зашла семья из трех человек. У входа они остановились, и я услышал диалог:

Мужчина: «Говорят, очень хорошее место». (Еще бы, мы ведь так стараемся.)

Дочка: «Ой, а они на нашей конюшне продают сок — я их название помню». (Работает кросс-промоушн!)

**Женщина: «Да, помню их отвратительный кофе. И, кроме бутербродов, у них ничего нет. Поехали отсюда!». (Подождите! У нас там просто кофеварка...)**

**Гости ушли, даже не взглянув на интерьер и не открыв меню. На следующий день работать с конюшней мы перестали.**

### **Трансляции**

Примерно через месяц после открытия нами овладевает настоящая паника. Как привлечь гостей? Что еще можно придумать? В таком состоянии правильные решения редкость, а потому мы идем по пути наименьшего сопротивления, иными словами, делаем так, как все. Трансляция спортивных мероприятий в этом списке — одно из самых часто встречающихся решений. А что делать, если в твой почти пустой ресторан заходят люди и первым делом задают вопрос: «А футбол показываете?». Да и по телефону гости отказываются от бронирования стола, узнав, что вместо спорта у нас какой-нибудь Fashion TV. Как тут удержаться, не поехать в офис компании, предоставляющей услуги по трансляции спутниковых каналов, и не подключить пакет «Футбол»? А потом пойдут хоккей, теннис, бокс... И ничего, что в перерывах между трансляциями у нас звучит французский шансон и называемся мы гламурным словом. Пройдет 15 минут, и зал наш вновь наполнится криками, персонал прильнет к экрану вместе с гостями, и мы забудем про надвигающиеся проблемы. А ведь они уже совсем близко.

В свое время наш первый учитель, Мариус Боер, голландский ресторатор и первопроходец рынка общепита России, говорил, что телевизор в зале можно вешать только в том случае, когда тебе больше нечего показать гостям. Если изначально вы не были настроены на трансляцию футбола, может, лучше и не начинать? Всем ведь не угодишь, а свою целевую аудиторию можно очень спокойно растерять.

В Санкт-Петербурге мы стали первыми, кто ввел в рестораны понятие FFZ — «Зона, свободная от футбола». Во всех наших за-

ведениях висит специальный знак, свидетельствующий о том, что гости тут могут не бояться подвыпивших фанатов, ненормативной лексики и жутких воплей. Объять необъятное невозможно. Ресторан высокой кухни с детской комнатой, транслирующий футбол, может привидеться лишь в кошмарном сне. Хотя...

### **Жестокая месть**

В одном ресторане хозяика самостоятельно занималась дизайнером. Спорить с ней было бесполезно, и мы просто исполняли то, что ей приходило в голову. У нас получился воздушный серо-белый интерьер с массивными креслами известной итальянской фабрики, белым роялем и розами. Розы были повсюду — на стенах, потолке, полу, они тянулись к гостям в виде фигурных ножек стола и причудливо завершали свой танец в узорах на скатертях. Получался дамский, совершенно будуарный ресторан. Интерьер мог не нравиться, но было очевидно: он являл собой абсолютно законченный, даже в мельчайших деталях, стиль. Так что, увидев уникальные рамы под телевизоры, которые нам привезли поставщики, мы не удивились — уж где-где, а тут канал, транслирующий показы мод, будет смотреться очень органично. Поэтому, когда мы услышали, что нам нужно подключить спортивный пакет, поначалу не поверили своим ушам, посчитав это шуткой. Но это была чистая правда. Хозяйка хотела, чтобы мужчины, прия в ресторан со своими спутницами, не убегали от них в бары и пабы. Такая вот жестокая месть...

### **Первый отрицательный отзыв в интернете**

Если вы думаете, что все тут же начнут вас жалеть, вы ошибаетесь. Распахнули двери, начали работать, значит, готовы к ежедневному экзамену. И даже извиняющие вас, по идеи, скидки, которые были введены при открытии, не станут смягчающим обстоятельством. В какой-нибудь очередной понедельник (почему-то вся гадость вечно происходит в этот день) вам звонит довольный и даже злорадный инвестор и язвительно спрашивает: «Я тут сына попросил в интернете порыться, он отзыв про нас нашел. Не читал?».

Как же не читал, еще как читал! С первого дня мы сами роемся в сети в поисках рецензий. И когда, наконец, находим, наша жизнь сразу теряет все краски. Автору первого отзыва обычно «везет» больше других. На нем заканчивается пиво, его единственного сажают за неудобный стол, при нем официант-новичок роняет поднос с едой на пол и пытается потом ее собрать на тарелки. По степени «везения» эти авторы обычно соперничают лишь с учредителями ресторана, которым достается еще больше. Поэтому им кажется, что в ресторане под вашим руководством такие вещи происходят регулярно. «А ты говорил, что я необъективен! — кричит в трубку рассерженный владелец. — Вот независимый человек пишет то же самое, что и я замечал!».

Что тут посоветовать... Да ничего. Просто будьте готовы к тому, что первый отзыв о ресторане всегда плохой (если, конечно, вы не сами его писали). Это нормально — все понимают, что в новом заведении не может быть хорошо с первого дня. Самый знаменитый ресторанный критик России, известный под ником «Борис», вообще не ходит оценивать рестораны в первые десять дней. Хотя я бы закладывал на отладку процессов не менее месяца.

На что нужно обращать внимание, чтобы не вызывать на себя гнев гостей?

Первое — нещадно убирать из счета все, что им не понравилось. Устраивать «разборки» за столом — ужасно. Вы же пока не вычитываете с поваров деньги за испорченные продукты? Значит, убирайте.

Второе — заставьте персонал искренне интересоваться мнением гостей. Вместо дежурного «Вам понравилось?», когда официант даже не знает, как реагировать на отрицательный ответ, должен быть участливый вопрос с нотками волнения. Нам надо расположить к себе гостей.

Третье — подготовьте анкету, в которой гости смогут подробно описать свои положительные и отрицательные эмоции. И не пишите в первых пунктах «Что вам понравилось?», а потом «Что не понравилось?». Это слишком контрастные формулировки. По-

просите гостей помочь вам стать лучше. Как минимум, вы сразу дадите недовольным гостям возможность выпустить пар, а не превращать его впечатление от ресторана в отзыв.

Четвертое — угощайте гостей без остановки! Им будет неудобно после этого писать про вас гадости (впрочем, гости бывают разные).

И самое главное: не пишите первые отзывы сами и не заказывайте их пиарщикам. Это выглядит очень дешево и смешно.

### **Восторженный крик о помощи**

Как-то мы взяли на работу юную пиарщицу, перед которой была поставлена цель — создать у гостей повышенный интерес к нашему заведению. Прошло немного времени, и на всех ресторанных сайтах появились однотипные отзывы. Опубликую лишь один из них с небольшими комментариями, которые вскрывают подлинную суть восторженных высказываний.

«Вчера нашей малышке исполнилось семь! Были в этом ресторане! Я и муж в восторге! (Наш ресторан открыт для всех. И вообще наш ресторан просто открыт. Почему вы к нам не идете?)

Детки тоже уходить не хотели! Очень душевное место! Мы сидели в зале, где детская комната, очень удобно следить за детками. Сначала нам показалось, что освещение тускловато, но Анна (официантка) нашла выход — свечи, и атмосфера стала очень романтичной. (У нас есть детская комната, но и для влюбленных парочек мы тоже подходим.)

Друзья были в восторге от «Цезаря», а мне очень понравился «Лосось на углях». Шеф-повару отдельное спасибо! Вы — настоящий кудесник! (Кухня у нас простая, понятная, и мангал, кстати, тоже есть.)

Администратор сделал нам скидку в подарок к празднику. (Приходите на праздники, мы готовы на любые скидки и подарки.)

Атмосфера в ресторане — тихая и приятная. Очень по-домашнему. (В ресторане никого нет, поэтому тихо и по-домашнему.)

Мужу очень понравилось предложение на бизнес-ланч, и он пообещал сюда ходить. (Один человек обещает посетить бизнес-ланч.)

**А еще нас пригласили 1 сентября на вечеринку «День знаний».**  
**(Мы, в принципе, готовы проводить любые праздники, было бы только для кого.)**

**Цены приятно удивили. Да еще и скидка предоставляется всем.**  
**(Мы и так уже снизили цены, но готовы и скидку дать, только приходите.)**

**Муж посмотрел свой любимый футбол. (И так все понятно. И что не мешал никто, тоже понятно. Кто может мешать в пустом ресторане?)**

**Мы обязательно придем. Спасибо ресторану! Будем советовать друзьям! Удачи! (Настоящий крик о помощи! Каждая строчка говорит о том, что ресторан на грани закрытия.)**

**Чтобы не попадать в такие глупые ситуации, не пишите сами про себя отзывы.**

### **Ресторанные критики**

После первых гостей следует ждать ресторанных критиков. Это люди, считающие себя знатоками кулинарии и ресторанных бизнеса, которые отражают свое мнение в отзывах и очерках о работе заведений общественного питания.

В России новая ресторанная культура зародилась на рубеже веков. Соответственно, с этого же момента берет начало и профессия ресторанных критиков. Вернее, профессией ее назвать сложно. У нас в стране найдется едва ли с десяток критиков, которые сделали это своей основной работой.

Они ходят по ресторанам, пробуют и оценивают блюда и напитки, атмосферу ресторана, уровень обслуживания, а затем описывают свои впечатления. Заметьте, субъективные.

Европейские критики имеют более богатую историю. Они не подкупны и независимы. Их мнение высоко ценится в обществе, на их рецензии ориентируются крупнейшие издания и путеводители. История справочника Michelin, превратившегося из обычного приложения к дорожным картам в самостоятельный авторитетнейший список рекомендованных ресторанов, тому подтверж-

дение. В Европе получение звезды (у справочника своя система оценок) или даже сам факт попадания в издание становятся смыслом жизни ресторатора и шеф-повара, а ее потеря — настоящей трагедией. Негативный отзыв влиятельного критика не только отпугнет гостей, но и может поставить ресторан на грань финансового краха.

У нас эта культура только набирает обороты. Как можно оценивать, к примеру, тайскую кухню, если большая часть наших туристов бегает в Таиланде по улицам в поисках родных пельменей? Или рассказывать о свежести устриц населению, 90 процентов которого уверено в том, что они пищат от лимонного сока?

Для того чтобы иметь хорошую ресторенную критику, надо вырастить хотя бы одно поколение людей, для которых слова «артишок» и «буйабес» не будут звучать как ругательства.

Настоящий ресторанный критик неподкупен, у нас же мнение некоторых критиков стоит весьма недорого. Обычно они появляются одновременно с рекламными менеджерами изданий, в которых печатаются. Так вот, степень «положительности» отзыва о ресторане напрямую зависит от размера рекламного модуля, заказанного в этом же номере журнала. И наоборот. Отечественные критики никого не боятся, считая себя гурманами и гуру ресторенного бизнеса, порой позволяя себе почти оскорбительные выпады. Иногда им хочется напомнить историю итальянского ресторального критика Эдуардо Распелли, который однажды получил судебный иск от McDonald's на \$20 млн за то, что назвал в своем обзоре бигмак скотской пищей.

Как заметил один питерский повар в комментарии на негативный отзыв профессионального критика: «Странное дело. Не первый раз замечаю — чем хуже оценки профессиональных критиков о ресторане, тем больше в нем гостей. Тенденция?».

Словом, пока к нашей доморощенной ресторенной критике можно относиться только как к сугубо личному мнению гостя, который просто обладает некоторым писательским даром. Исключение на моем веку было только одно...

### **Великий и ужасный**

Однажды я услышал легенду о некоем Борисе, самобытном критике из Санкт-Петербурга. Его мнения боятся, к его отзывам прислушиваются. Более 1500 отзывов о ресторанах города — настоящий труд, который при всех противоречиях лично у меня вызывает уважение. Уникальный человек, который сам создал легенду и сам ее поддерживает. Его никто не знает в лицо (во всяком случае, ни я, ни мои коллеги никогда этого человека не встречали). Если почитать его отзывы о ресторанах, можно составить целый эволюционный ряд развития общепита Санкт-Петербурга. И Борис сыграл в нем если не ключевую, то немаловажную роль.

Иногда я обижался на его рецензии, иногда он, наоборот, не замечал явных, на мой взгляд, промахов. Но именно этим и цепны его рецензии: любопытный стиль и собственная система оценок стали единственным камертоном, на который равнялись и равняются до сих пор рестораторы Санкт-Петербурга. Пожалуй, Борис — единственный символ ресторанных бизнеса нашего города, который вызывает зависть даже в Москве.

### **Хотите успеха — врите смело!**

В процессе продвижения ресторана, как вы уже поняли, перед нами открыты любые двери. Все зависит от выделяемых средств, от нетривиальных идей, а еще — от здорового авантюризма, который позволяет порой перевернуть негативную ситуацию в свою пользу. Есть у вас известный шеф или нет, никто не мешает его придумать. Немалая часть московских и питерских ресторанов работает с поварами-фантомами, которые если и существуют на самом деле, то давно уже уехали домой на Сицилию, подарив ресторану свое имя. И это еще самое простое и безобидное вранье. Нередко рестораны работают «исключительно с фермерскими продуктами», спокойно торгуя при этом суши и роллами.

Ложь допустима, если она легкая и безвредная. «Каждый десятый гость ест у нас бесплатно!». Ведь хорошо же! Ну накормите вы трех человек бесплатно (это могут быть и «свои» люди). Никаких

мук совести. Или вы думаете, что «стомиллионный пассажир» выбирается по другим принципам? Ложь окружает нас повсеместно. Совсем недавно я был в голландском Маастрихте и решил там посетить ресторанчик, который поразил меня во время прошлого туда визита. И неудивительно: уходя, я заметил круглый стикер красного цвета с надписью Michelin 2011. В этот раз заведение мне понравилось не меньше, хотя интерьер, меню и название у него были уже совсем другими. Странно, подумал я, а стикер так до сих пор и висит, да уже и не один. И только в дверях я понял тонкое искусство авантюризма новых владельцев: стикеры были точь-в-точь как у Michelin, только вместо названия справочника там красовалось название самого ресторана — Michigan 2011, Michigan 2012...

Однажды нам пришлось прибегать к подобному вранью, которое оказалось, как выяснилось, гораздо лучше всякой правды. Открывая ресторан в одном из российских городов, мы ждали приезда итальянского шеф-повара. Торжественный день был намечен, но итальянец все никак не мог получить визу. В программе презентации он был едва ли не главным действующим лицом... И вот, когда точно выяснилось, что Умберто так и не успеет приехать, мы решили временно заменить повара. Лучшей кандидатурой оказался наш друг, человек, совершенно не умевший готовить, но обладавший прекрасным оперным голосом. Он и исполнил роль Умберто, и даже спел пару арий... Все прошло замечательно. А когда приехал настоящий повар, он оказался до того неказистым и скованным человеком, что нам пришлось еще несколько раз обращаться к нашему товарищу с просьбой о позировании для фотосессий.

Ресторан — творческая мастерская. Из обычных продуктов мы создаем шедевры, посредственное помещение переносит наших гостей на побережье Средиземного моря... Так почему бы не добавить в него авторскую «изюминку», раскрасить историю приятными мелочами. В Санкт-Петербурге есть ресторан, в котором официанты прекрасно поют. На самом деле это профессиональ-

ные певцы, которые приходят в определенное время, переодеваются в форму официантов, а потом неожиданно начинают петь в зале. Эффект поразительный!

### **Необыкновенный концерт**

В ресторане намечался большой международный прием на 400 человек. Для музыкального сопровождения банкета были приглашены симфонический оркестр и хор. Перед нами поставили задачу удивить иностранцев не только едой и обслуживанием, но и программой. Решение пришло само собой. Мы переодели музыкантов и певцов в официантские кителем и выпустили в зал. Они умело затерялись среди настоящих официантов, и гости не заметили никаких отличий. На сцене тем временем лежали музыкальные инструменты. Как только гостям вынесли холодные закуски, специально обученные люди стали бегать по сцене с телефонами в руках и озабоченными лицами. Напряжение нарастало. Гости оглядывались, понимая, что происходит какая-то нештатная ситуация. Наконец, кто-то насиливо выпихнул ведущих вечера на сцену, и они дрожащими голосами сообщили, что концертная программа задерживается — музыканты не могут доехать в ресторан из-за пробок. Лица организаторов банкета побелели, а губы приняли зловеще тонкую форму. Через секунду на сцену поднялся я, еще раз попросил у гостей прощения и предложил им пока послушать выступление наших официантов. Следом на сцену прошли переодетые музыканты, и концерт начался... Надо было видеть лица собравшихся, которые в течение первых минут не могли отвести глаз от официантов, которые играли Девятую симфонию Бетховена! Таких оваций, я думаю, музыканты раньше не слышали.

Вот так из обычного концерта нам удалось создать настоящее событие. Гостям понравилось все. И еда. И обслуживание. И программа.

### **Конкурсы и соревнования**

Ресторан нуждается в оценках. Это своеобразный экзамен, который мы сдаем на предмет соответствия требованиям, предъявляемым к предприятиям питания. А кто нас экзаменует?

Первыми экзамен принимает персонал. Если в ваше заведение приходят новые работники и оставляют вам свои резюме, значит, первый экзамен сдан успешно. Следующий экзаменатор — инвестор или владелец бизнеса. Это самый строгий и самый необъективный из всех участников экзаменационной комиссии. И его можно понять, ведь он проверяет, насколько хорошо и профессионально мы распорядились его деньгами. Есть много всяких сложностей и хитростей, позволяющих сдать этот экзамен без особого труда. Следующий экзамен — самый важный, поскольку он определяет всю дальнейшую жизнь ресторана. Это, можно сказать, настоящий Госэкзамен. Его мы сдаем нашим гостям. Экзаменаторов тут много, у каждого свое мнение, но, если понравиться первым, остальные будут оценивать тебя снисходительно. Следующий экзамен — по специальности — принимают ресторанные критики. Как я уже говорил, это такой школьный предмет, как пение: сдал — хорошо, не сдал — ничего страшного.

Есть еще один экзамен, внутренний. Хорошим стимулом работы для нас и нашего персонала являются различные профессиональные конкурсы. Звания лучшего ресторана города, лучшей концепции или лучшего официанта очень сплачивают весь коллектив. Признание коллег — важный стимул для дальнейшего роста. Поэтому, по возможности, участвуйте во всех конкурсах, которые проходят в вашем городе или даже в столице.

Подобные мероприятия организуются ежегодно во время проведения международных выставок. Отправляйте на них своих поваров, официантов, прививайте им любовь к своему ресторану и гордость за него.

#### **Любовь гостей под «Пальмовой Ветвью»**

Как-то раз мы участвовали в конкурсе «Пальмовая Ветвь». Приз в нем присуждается автору лучшей концепции России. В финал конкурса наш ресторан вышел вместе с десятью другими заведениями. На этом этапе в голосовании принимали участие все гости, которые отмечали на сайте полюбившееся место. Пропагандой ресторана

**занялся весь персонал. Уж не знаю, каким образом официанты сумели «зажечь» наших гостей, но в результате с большим преимуществом мы победили в номинации «Приз зрительских симпатий». И эта «Пальмовая Ветвь» сплотила не только наш персонал, но и многих гостей, которые стали для нас настоящими друзьями.**

### **Болтуны и скоморохи**

В чем прелесть нашего бизнеса? В том, что никто и никогда не узнает рецепта настоящего успеха. Можно проводить дни и ночи напролет, изучая теорию и проводя эксперименты со своим рестораном, открыть десяток заведений разного формата и не постичь главного — того «волшебного пинка», после которого заведение начинает жить своей жизнью и радовать вас своим развитием. А бывает, первый опыт дилетантов оказывается оглушительно успешным и поражает своим подходом.

Вот в таких мутных водах успеха и провала практически всегда заводится хищная и коварная рыба (иногда целые косяки). Я говорю о всевозможных группах раскрутки и продвижения. Они именуют себя по-разному, но всегда характеризуются общими признаками.

Много и красиво говорят — рассказывают вам о target group (именно о target group, а не о целевой аудитории). Они вообще любят иностранные слова и постоянно ими оперируют. Обещают свою клиентскую базу и пугают нас полными залами. Сулят райские кущи и вечное финансовое блаженство. Это — маркетологи и промоутеры. Имя им — легион.

Горе рестораторам, попавшим в руки этой банды. Она появляется на горизонте, как только видит выброшенный «белый флаг» — шарики и баннер «Мы открылись». Они не предлагают операцию, нет, они убеждают большого, что все можно сделать абсолютно безболезненно. Надо лишь привлечь нужных гостей. А их знают только они — врачи-шарлатаны. Я не видел ни одного ими оживленного заведения, зато практически ежемесячно встречаюсь с жертвами этих целителей.

Их главная цель — содрать как можно больше денег. Первое, что они предложат, дать рекламу в «статусные» издания. «Статусность» определяется размером откатов, которые получают хилеры. Чем больше откат, тем выше статус.

Следующий шаг — вечеринки под эгидой каких-либо брендов, алкогольных или табачных. Догадываетесь, почему им это интересно? Да потому же! Дело в том, что в компаниях-дистрибуторах работают их друзья-коллеги.

Можно подумать, во мне говорит профессиональная зависть или ревность. Вовсе нет. Ресторанный бизнес сложен и непредсказуем. И надеяться спасти ситуацию только рекламными мероприятиями — все равно что обогревать улицу феном. Кроме потраченного электричества и произведенного шума, никакого эффекта.

### **Маркетинг-убийца**

**В одном ресторане власть захватил отдел маркетинга. Ресторан этот принадлежал настоящему холдингу, владеющему множеством заведений, но все они были, как бы это сказать, непrestижными. А хотелось величия! И появился на свет ресторан необыкновенной красоты. Лучший повар, которого можно было найти. Дорогущий дизайн. Отличная мебель. Да что там — все самое-самое!**

### **А что со всем этим делать?**

**Как обычно бывает в период безвластия, нити управления подбирают самые наглые и беспринципные. Таким оказался как раз отдел маркетинга, сумевший убедить инвесторов в том, что только ему по силам раскрутить ресторан и им управлять.**

**Могу сказать, что издевались они над рестораном с изощренностью, достойной самых беспощадных маньяков. Набирали персонал и блюда для меню по своим личным впечатлениям, меняли неугодных управляющих и непокорных поваров — словом, творили, что хотели. Почему их терпели учредители? Этим вопросом задавались многие. Возможно, маркетологи обладали даром убеждения, хорошо излагали свои мысли, а может быть, просто**

знали, где у учредителей кнопка, которая отключала здравый смысл.

**Закат ресторана начался с первого дня работы. Постоянно меняющийся персонал, чехарда с блюдами и хаос в ценах сделали свое дело. Гостей-то не обманешь...**

## ЭКОНОМИКА

### Плановая экономика — залог процветания

Разобраться в первые полгода с тем, что происходит в ресторане (особенно если нет опыта), крайне сложно. То тут, то там возникают какие-то странные вещи, плохо поддающиеся объяснению. А тут еще и денег перестает хватать на самое необходимое. И вроде гости пошли, и нравится все, и какие-то суммы стали появляться, но хватать — их тут же и нет. Расходятся деньги быстро, просачиваются сквозь пальцы, и даже не знаешь, как сказать инвесторам...

Проблемы действительно есть. Но они не в самом ресторане, а в системе управления, то есть в том, как вы тратите полученную выручку. Если не научиться планировать свои расходы и соотносить их с ожидаемыми доходами, сложностей не избежать.

Первое, что нужно пресечь немедленно, — расходование денег из кассы. Часто бывает так, что вы сами, или собственник, или «вы сами — собственник» для каких-то целей пытаетесь вынуть из кассы предприятия некие суммы, для покупки, скажем, вентиляторов. И то правда: на дворе — пекло, в зале — жара, в офисе — парилка, надо с этим заканчивать! Тут вы сразу должны сказать себе: стоп! Даже семейный бюджет так не расходуется, а проходит хоть одно контрольное слушание. Так вот — безобидная покупка пяти вентиляторов может негативно отразиться на всем финансовом состоянии ресторана, как бы смешно это ни прозвучало. Проблема финансового краха многих ресторанов как раз и кроется в относительной доступности кассовых средств. «Выдай-ка мне десять тысяч под отчет, — говорите вы управляющему, — буду проезжать мимо ИКЕИ, может, что-нибудь интересное увижу». А вы спросили, нужно ли вашему ресторану это «что-нибудь интересное»? Может, эти десять тысяч лучше бы лежали в кассе и копились вместе с остальными тысячами на заработную плату? Вы же сами знаете это свойство человека: обязательно потратить не принадлежащие ему деньги! А вот вернуть их в целости и сохранности так тяжело...

Приучите себя покупать только то, что запланировано за месяц. Решили купить вентиляторы? Или терпите месяц, или покупайте за свой счет. А потом, в следующем месяце, внесите их в заявку и выделите деньги. Уверяю, если вы, как управляющий, предложите собственнику купить вентиляторы, о которых он говорит, за свои деньги с обещанием вернуть их через месяц, у него в голове сразу задует прохладный ветерок и потребность дополнительного охлаждения сама собой пропадет.

Нет, я не против покупок! Просто все, что превышает минимально допустимую сумму (скажем, 500 рублей в день), требует планирования. Иначе это никакой не бизнес.

### **Мгновенное отрезвление**

В одном ресторане учредители почему-то относились к нам с недоверием, пытаясь все время направить на «правильный», по их мнению, путь. Каждый раз на встречах они давали советы, что лучше поменять, с какими поставщиками работать, что следует обновить. При этом источники финансирования как-то не указывались. И вот однажды они в привычной для себя манере завели разговор о смене вывески и маркиз на окнах. Поговорив о том, что деньги нужно изыскивать нам самим, инвесторы, довольные очередным преподанным нам уроком, удалились. На следующий день мы провели переговоры с рядом банков и к концу недели успели не только получить кредит, но и поменять вывеску, и полностью заменить все маркизы. Инвесторы обрадовались, правда, ненадолго. Узнав, на каких условиях мы получили кредит, они тут же пропротрезвели и больше нам нелепых советов не давали.

### **Бездедная жизнь**

Существует ли такой момент в жизни ресторана, когда денег у него больше, чем надо? Да, существует. Но длится он недолго. Все об этом периоде знают и всячески пытаются запустить руку в кратковременное финансовое благополучие. Я говорю о периоде предновогодних банкетов. Это действительно то время, ког-

да в ресторан деньги льются практически рекой. Конечно, перед этим нужно хорошо потрудиться. К началу сентября подготовить специальное банкетное меню (лучше несколько вариантов). К середине — составить праздничную программу и «застолбить» пока свободных и не потерявших совесть музыкантов, ведущих, клуунов и фокусников. Рассказать обо всем этом на специализированных сайтах. А также найти ушлого банкетного менеджера «со своей» якобы базой, который пообещает вам забить все предновогодние дни «сладкими» банкетами. Если все это про вас, могу только поздравить и пожелать не спутнуть эту хрупкую удачу. А для этого нужно составить план доходов, которые уже можно подсчитать, основываясь на банкетном календаре, и соотнести его с планом оперативных расходов. В них входят: расчеты с теми же музыкантами и артистами, выплаты вознаграждения банкетному менеджеру, оплата труда наемных официантов и прочие расходы, связанные с проведением банкетов. Составили? Замечательно, вот всю предоплату и оставьте на эти расходы. А прибыль получайте в конце года. Получайте, складывайте и берегитесь главных расхитителей новогодней прибыли — инвесторов.

### Заявки на отпуск

В одном ресторане было сразу пять соучредителей. Когда-то они вскладчину купили умирающее заведение, попробовали им прорулить, быстро поняли, что это не их стезя, и спокойно отдали его нам в управление. Все двигалось вполне хорошо: ресторан работал, инвесторы не вмешивались, покорно ждали прибыли... Наступил конец года. На собрании, посвященном ноябрьским результатам, их почему-то живо заинтересовала ориентировочная прибыль за декабрь. Назвать им точную сумму я не мог, но озвучил, что расчетная прибыль должна составить около миллиона рублей. Правда, предупредил, что есть целый ряд вопросов, на решение которых я бы хотел пустить часть этой прибыли. Впереди тяжелые и голодные зимние месяцы, давно пора покупать конвектомат, да и на персонал смотреть больно — нужна новая униформа. Инвесторы спокойно от-

**реагировали на мое заявление и, сказав, что в преддверии зимних каникул им тоже хочется получить часть прибыли, предложили посчитать, как лучше поделить этот миллион. После недолгих переговоров я предложил им подумать и прислать мне письмо с суммой, которую каждый из них собирается забрать в виде дивидендов.**

**Это была моя стратегическая ошибка.**

**Инвесторы разошлись по домам, а на следующий день в моей почте было пять писем с суммами, предлагаемыми к распределению каждым из участников. Во всех оказалось одинаковое число — один миллион...**

### **Копилка «на черный день»**

Вы должны знать, что у любого ресторана, даже самого успешного, существуют «черные дни». И к ним надо готовиться заранее.

У всех эти дни приходятся на разные месяцы, хотя существуют и своеобразные «общепроизводственные прости». Обычно это:

- месяц с 10 января по 12 февраля (все потратились на Новый год, приехали с зимнего отдыха и обнаружили, что реальность вернулась и надо как-то жить дальше);
- две недели в середине апреля (неожиданно наступила весна, а носить совершенно нечего);
- вторая половина июля — середина августа (только если у вас не летний ресторан у воды);
- первая декада декабря (на носу Новый год, а денег на подарки нет).

К этим периодам надо готовиться (это не значит, что в остальное время вас будут ждать райские деньки). Очень часто надежды на 14 февраля так и не оправдываются, ожидание 23 февраля тоже особых плодов не приносит, а до 8 Марта можно и не дожить.

Чтобы справиться с «черными днями», старайтесь откладывать деньги, которые «свалились с неба» благодаря русской традиции отмечать Новый год трижды — с семьей, с любовницей, с коллегами. Не разбазаривайте их в первые же дни наступившего года, впереди — тяжелая зима.

## Европейский подход

Нам посчастливилось работать со швейцарским партнером, который привнес в наш безоглядный задор частичку европейской практичности. Как-то после Нового года мы распределяли денежные средства, чтобы прожить до весны. Фредерик сидел в сторонке и с интересом наблюдал за нашими мучениями. Наконец, мы кое-как распределили суммы по месяцам и стали обсуждать планы на январь.

— А вы что, собираетесь работать в январе? — удивленно спросил швейцарец.

— Конечно, а как же?

— Вы, русские, странные люди. Знаете, что до февраля в ресторане никого не будет, и все равно планируете работать. Давайте лучше поделим деньги, которые вы запланировали выбросить в «январскую пропасть», и спокойно поедем кататься на лыжах.

— А как же ресторан?

— А он будет ждать нашего возвращения.

С этим сложно было смириться, но предложение Фредерика было слишком заманчивым. Мы согласились. И не пожалели!

## Список покупок

В ресторане всегда что-то ломается. Если все работает, значит, вы просто не в курсе поломок (вариант — скоро выйдут из строя сразу несколько единиц оборудования). К такому положению дел нужно быть готовым. Начиная с декабря вы должны планировать расходы на будущий год. Сначала выпишите на листок все крупные покупки, которые хотели бы сделать. Нет, не фонтан и статую Свободы, а то, что позволит вам улучшить условия работы, привлечь дополнительное внимание гостей, а значит, увеличит выручку. Дайте задание своим топ-менеджерам подготовить письма-заявки на имя Деда Мороза с указанием главных пожеланий. Уже к концу дня вы получите список необходимых «подарков». Там, например, будут:

- конвектомат — мечта шеф-повара;
- профессиональная коптильня, о которой говорит один из владельцев;

- льдогенератор чешуйчатого льда для бар-менеджера;
- обновление R-KEEPER — сладкий сон бухгалтера-калькулятора;
- моющий пылесос «как в рекламе» для уборщицы;
- ну и всякие новые шкафчики для персонала.

Добавьте к этому списку свои пожелания и проставьте примерные суммы, в которые обойдутся вам все покупки. Теперь вы знаете ориентировочный бюджет планируемых расходов. Можно распределить их по месяцам и включить в ежемесячные бюджеты — их вам тоже предстоит составлять. Теперь и вы сами, и, что важнее, ваши инвесторы получат представление о грядущих тратах.

### **Вечный двигатель**

Когда-то я работал директором ресторана при гостинице. У нее было ярко выраженное советское прошлое, которое проявлялось во всем: в качестве туалетной бумаги, в охранниках, проверявших карточки гостей и тут же предлагавших им водку и проституток, в бесчисленных собраниях, летучках и совещаниях.

Одним из главных качеств, которые ценились в менеджерах, была правильная и своевременная подготовка бюджетов департаментов. За всем следила абсолютно фанатичная женщина, финансовый директор, которая даже после беглого осмотра бюджета выявляла нестыковки: «Александр, а почему на второй квартал вы запросили только семнадцать коробок с трубочками? Думаете, их хватит?». Честно говоря, я ничего не думал и пытался хоть как-то спрогнозировать потоки гостей в ресторане. Бюджет не удавалось защитить целых две недели, пока, наконец, сжалившаяся надо мной руководитель отдела снабжения не принесла мне флэшку: «На, тут все подсчитано. Мы уже пятый год подаем ей одни и те же данные». Я не поверил: «А если не хватит? Она же меня съест». Ответ коллеги убедил в живучести советской модели управления: «Не хватит, мы по внебюджетке купим. Не переживай. Всегда хватало».

Что такое «внебюджетка», я выяснить не стал и вскоре оттуда уволился.

## Предметы роскоши

Ресторан для многих инвесторов не совсем бизнес, а для некоторых — и совсем не бизнес. При этом они требуют от управляющих не просто финансовых результатов, а вменяемого срока окупаемости проекта, не забывая, правда, постоянно «улучшать» интерьер. Новую плиту иногда выпросить куда труднее, чем гигантский аквариум с пираньями. Управляющий в данном случае — единственная опора финансовой стабильности предприятия. Именно он может предотвратить «расхищение средств», когда инвесторы пытаются внести в гостевой зал очередную «изюминку». И тут ему в помощь — тот самый годовой бюджет, которыйательно заверить подписями владельцев. Если аквариума нет в бюджете, покупайте его из собственной прибыли (или вообще на свои деньги). Такая жесткая позиция если и вызовет непонимание, то только поначалу. Потом учредители поймут, что управляющий стоит на защите его интересов. Ну а не поймут, так зачем ему такие инвесторы?

## Красивая безделица

Как-то у нас сложилась непростая ситуация. Лето, гости разъехались по курортам, задолженность растет, персонал сидит без зарплаты, аренду не платим, налоги за полугодие окончательно выбивают почву из-под ног. Мы ждем возвращения нашего инвестора из отпуска и надеемся, что он поможет нам материально, хотя бы в виде кредита. Полмиллиона рублей — кассовый разрыв хоть и небольшой, но покрыть его в середине августа просто нечем. И вот наконец раздается звонок, и бодрый, отдохнувший голос инвестора сообщает — вечером он будет у нас. Слава богу, спасены. Персонал успокоен, поставщики везут продукты в долг.

Инвестор появляется не один. За ним идут три человека, которые втаскивают в ресторан огромный деревянный ящик с массой наклеек. «В нем явно не деньги», — понимаю я, но подвоха пока не чую. Довольный инвестор оглядывает всех нас с гордым видом и громко говорит:

— Вот! Вез самолично из Камбоджи! Проклял все! Но старался для ресторана нашего! Для всех вас! Открывайте!

Сквозь деревянные доски показалась позолоченная статуя Будды.

— Это символ благосостояния! — не унимался инвестор. — Теперь гостей будет больше, чем костей!

Довольный своей шуткой и произведенным эффектом, он подошел ко мне и гораздо тише произнес:

— Ты с ребятами из логистической компании рассчитайся. Они все по экспресс-тарифу сделали, молодцы. Я им оплату сразу пообещал. Да, и мне за Будду тоже, а то все деньги на него спустил.

Я понял, что финансовой помощи можно не ждать:

— Сколько?

Ответ инвестора окончательно убедил меня в справедливости мнения о пользе плановой экономики:

— Им сто тысяч, и мне триста.

Занавес!

### Дополнительные инвестиции

Возможные расходы можно запланировать не всегда. Порой случаются вещи, которые нельзя предугадать заранее. Разбитые окна, сгоревший сабвуфер и вышедший из строя моноблок системы автоматизации — от всего не застрахуешься. Для таких ситуаций и придуманы дополнительные инвестиции. Они могут быть возвратными и невозвратными. Заметьте, инвестиции — это не кредит, который вам дают инвесторы в трудную минуту. Они не возвращаются! Главное в них — оценить возможные риски.

Возвратные инвестиции — это вложения в то, что в случае форс-мажорных обстоятельств можно реализовать, то, что представляет ценность. Например, к возвратным инвестициям относятся вложения в новое железо для R-Keeper или тот же сабвуфер.

Невозвратные инвестиции реализовать при всем желании нельзя! К ним относятся, допустим, дополнительные средства на рекламу, оплата пошлины на получение лицензии на торговлю алкоголем.

Любой коммерческий проект — всегда определенный риск. Но, как ни странно, его можно подсчитать. Существует специальный показатель — коэффициент безрисковости инвестиций, который определяется как отношение невозвратных инвестиций к общей сумме инвестирования. Когда полученные дивиденды превысят уровень риска, инвестор может считать, что точка безрисковости пройдена.

### **Идеальный инвестор**

**Мне посчастливилось поработать под началом идеального инвестора. Идеального не с точки зрения бизнеса, а с чисто человеческой стороны. Все мои бизнес-проекты, предлагаемые Владимиру Семеновичу, оценивались им только так:**

— А ты веришь в успех?

— Конечно, я уверен в успехе!

И я действительно был в нем уверен.

Наверное, именно это замечательное свойство инвестора мешало мне принимать правильные решения. Хотя мне до сих пор кажется, что тогда просто не повезло. Два проекта, открытых совместно с этим человеком, с треском провалились, оставив у меня чувство глубокого сожаления. Ведь коэффициент безрисковости этих инвестиций я тогда не считал, а он был крайне небольшим. Любой другой инвестор даже рассматривать не стал бы мои проекты.

Простите меня, Владимир Семенович, я действительно хотел сделать как лучше...

### **Сводим баланс**

Получив и обобщив все данные, мы можем переходить к ежемесячному учету полученных и потраченных средств. Как я уже писал, каждый управляющий и инвестор по-своему видит ту отчетность, которая, по его мнению, отражает реальное положение дел, единой методики не существует. К сожалению, многие рестораны вообще ведут двойной учет, что сводит на нет все усилия бухгалтеров. В этом случае отчетность вообще нужна только на-

логовым органам (ну и следственным, когда такие предприятия оступятся и попадут под пристальный взгляд прокуратуры). В то же время многим управляющим бухгалтерский баланс сам по себе мало что скажет: обилие цифр, странные формулировки плана счетов (один счет 11 чего стоит — «Животные на выращивании и откорме»).

Управляющим нужна своя система учета, позволяющая держать ситуацию под контролем. Для этого нужно следовать основным правилам, которые дают основания полагать, что управляющий ведет правильную финансовую политику. Отмечу некоторые из них:

- задолженность перед поставщиками всегда должна быть меньше или равна остатку продуктов на складах;
- ФОТ не может превышать 30 процентов от выручки;
- фудкост не может превышать 30 процентов от выручки;
- аренда не может превышать 30 процентов от выручки;
- складских запасов должно хватать на неделю спокойной работы;
- задолженность перед персоналом не должна составлять больше двух недель;
- складские запасы делятся в следующей пропорции: продукты — 60 процентов, алкоголь — 30, безалкогольные напитки и пиво — 10;
- нельзя допускать задолженности по уплате аренды.

Конечно, все эти правила носят скорее субъективный характер и не являются обязательными для всех ресторанов. Так что постарайтесь выработать свои и соблюдайте их как можно жестче.

#### «Маленький вопросик»

**В одном ресторане в должности управляющего у нас работала тихая и спокойная девушка со славным именем Фиона и просто-таки ангельским голоском. При всей своей незаметности она очень быстро все схватывала и прогрессировала как менеджер день ото**

дня. Но вот с цифрами ей справиться было сложнее. Это тот случай, когда для человека цифры выше определенного значения кажутся абсолютно одинаковыми, то есть число пять миллионов и четыре миллиарда примерно похожи и определяются одним обобщающим словом «много».

Несмотря на все наши терпеливые попытки обучить управляющего азам микроэкономики, Фиона твердо стояла на своем. Она тщательно составляла сводный баланс, но любая неточность совершенно ее не смущала. И она принимала все цифры как финальные.

— Ну как, Фиона, сделали отчет за месяц? — спрашивали мы грозным тоном.

— Да, — певуче отвечала она, — только есть маленький вопросик.

— Какой еще вопросик? — предвкушая развязку, мы внимательно вслушивались в каждое слово.

— У меня получилась прибыль в... — Фиона вглядывалась в количества нулей в числе, — в четыреста семьдесят миллионов рублей. Это нормально?

— Маловато, конечно, но ничего, сойдет, — еле сдерживая слезы от смеха, отвечали мы.

### Управленческий учет и формы отчетности

Мало кто из управленцев пользуется в своей работе бухгалтерским учетом — долго, сложно, неудобно. Нам с вами нужна гораздо более прозрачная система контроля денежных потоков. Каждый придумывает для себя свою.

Я расскажу о той, что действует у нас.

Ежедневно все, абсолютно все движения денежных средств отражаются в журнале, который так и называется — ДДС. Там все предельно просто: дата, сумма, статья, кому, за что, примечания. Уверен, что нечто подобное вы тоже ведете в электронном виде. В конце месяца мы начинаем «собирать отчет».

Первый является обобщенным вариантом нашего журнала ДДС и тоже называется ДДС. Выглядит он так:

<b>ПРИХОД ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ</b>	
<b>По текущей (основной) деятельности</b>	
Наличные	
Кредитные карты	
<b>По финансовой деятельности</b>	
Возврат займа	
Реализация по с/с	
<b>РАСХОД ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ</b>	
<b>По текущей (основной) деятельности (по всем видам)</b>	
Оплата поставщикам за товар (плановые)	
Аренда (вкл. НДС)	
Коммунальные услуги	
Оборудование, посуда, интерьер	
Охрана	
Расходы на оплату труда (производственный персонал)	
Налоги	
Хозтовары	
Информационные услуги	
Расходные материалы, полиграфия	
Расчетно-кассовое обслуживание банковских счетов и ККМ (о/б)	
Ремонт текущий, эксплуатационные работы	
<b>По производственной деятельности</b>	
Расходы на оплату труда (административный персонал)	
Организационные расходы	
<b>По финансовой деятельности</b>	
Дивиденды	
<b>Чистый денежный поток</b>	
<b>От торговли</b>	

Как вы понимаете, этот отчет показывает, сколько денег мы физически получили, а сколько потратили. Графы таблицы отражают статьи, которые мы присваиваем каждому расходу в ежедневном журнале. Результатом этого отчета ни в коем случае не является определение прибыли, это лишь способ понять, куда делись живые деньги.

Следующий отчет — самый важный. По нему считается прибыль ресторана.

Хотя нет, подождите, сначала мы считаем все расходы месяца. Они могут не совпадать по суммам с расходами отчета ДДС, ведь в этом месяце мы могли оплачивать какие-то старые долги. Или, например, в отчете ДДС в графе «оплата поставщикам за товар» отражаются ВСЕ суммы, которые ушли в оплату поставщикам в отчетном месяце, а в отчете о прибыли мы берем цифру из R-Keeper, показывающую себестоимость реализованных продуктов. Итак, следующая таблица — «Сводные расходы».

Операционные расходы			
	текущий	прошлый	%
Аренда (вкл. НДС)			
Коммунальные услуги			
Оборудование, посуда			
Охрана			
Расходы на оплату труда (производственный персонал)			
Реклама, полиграфия, информационные услуги, музыка			
Хозяйственные товары			
Расчетно-кассовое обслуживание банковских счетов и ККМ (о/б)			
Ремонт текущий, эксплуатационные работы			
Интерьерные расходы			
Транспортные расходы (такси)			
Комплименты			
Порча продуктов			
Служебное питание			
Проработка			
Итого:			

  

Управленческие расходы			
	текущий	прошлый	%
Налоги			

Аутсорсинг (бухгалтерия, программист)			
Расходы на оплату труда (административный персонал)			
Организационные расходы			
Итого:			

Как видите, расходы мы делим на две части — операционные, то есть непосредственно связанные с производством, и управленческие — непроизводственные. Это позволяет нам оценивать структуру затрат.

Результатные данные из этой таблицы и попадают в «Отчет о прибыли».

Отчет о прибыли			
Выручка		прошлый месяц	
Себестоимость реализованных продуктов			
Валовая прибыль			
Иные поступления			
Операционные расходы			
Управленческие расходы			
Прибыль (убыток)			
Сумма к распределению			

И, наконец, итоговый отчет, который объясняет инвесторам, как их ресторан отработал в течение месяца, и наши предложения по распределению полученной прибыли. В нем также имеется вся справочная информация, дающая инвесторам возможность самим оценить финансовое состояние и эффективность управления.

ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ ЗА МЕСЯЦ				
Отчет о прибыли		Расходы по себестоимости		
Выручка по ресторану		Статья расхода	Сумма по чекам	Себестоимость
Себестоимость реалнз. продуктов		Учредитель 1		
Средняя наценка		Учредитель 2		

Валовая прибыль		Учредитель 3		
Операционные расходы		Управляющая компания		
Управленческие расходы		Итого	0 руб.	0 руб.
Общая прибыль (убыток)		Отчет		

#### Справочная информация

Показатель	Значение	Продукты и напитки	Начало месяца	Конец месяца
Количество чеков		Остатки		
		Задолженность		
Средняя сумма на чек		Из них просроченная		
Средняя сумма на гостя				

Распределение прибыли	Предложение по распределению прибыли
Вознаграждение УК	
Взято учредителями	
Сумма по чекам	
ИТОГО к распределению	ИТОГО распределено 0 руб.

Вот, собственно, и все.

#### Сезонные изменения

Однажды нам пришлось работать со сложным инвестором. Он был далек от бизнеса и проводил все свободное время в лесах и болотах, участвуя в ралли по пересеченной местности. Но при внешней отрешенности Володя очень цепко выхватывал нужные для себя цифры и старался не замечать цифр неудобных. В частности, тот факт, что с нашим приходом оборот ресторана вырос на 80 процентов, он называл «сезонностью спроса», а вот увеличение фонда оплаты труда — «негативно сдерживающим фактором». Черт знает, что он хотел этим сказать, но потом мы отметили для себя странную закономерность: «сезонность» и «сдерживающие факторы» в речи

**Володи появлялись лишь в том случае, если прибыль его опускалась ниже показателя в двести тысяч рублей. Видимо, после этой суммы у Володи переставали работать чувства противоречия.**

### **Автоматизация своими руками**

Прогресс не стоит на месте. Огромное количество отчетов, которое мы готовили для инвесторов, в конце концов дали всходы. Недавно мы наконец-то разработали свою собственную программу управленческого учета SKYREST, где были реализованы все задачи операционного учета, с которыми сталкивается управляющий ресторана. Это и движение денежных средств, и составление табеля рабочего времени сотрудников, и модуль, позволяющий не только начислять сотрудникам заработную плату, но и высчитывать проценты и бонусы от личной выработки. Есть тут и модуль складского учета, включающий в себя продукты, напитки, хозяйственные товары и многое другое...

Составить подобного рода программу можно своими руками, обладая начальными знаниями в программировании. Достаточно желания и терпения. У нас получилось, надеюсь, и у вас получится.

### **«Машина сама посчитает»**

**Лет десять назад я трудился бок о бок с директором, имевшим богатый опыт работы в советских ресторанах, но панически боявшимся современных касс, компьютеров и вообще любых предметов с экраном, кроме телевизора. Видимо, потому, что в телевизоре все было подчинено программе, которую он мог с легкостью прочитать.**

**Понятие программы в компьютере вызывало у него взрыв мозга, и он искренне не понимал, как компьютер может считать наши данные.**

**— Так ведь там программа! — говорили мы и пытались объяснить сущность программирования.**

**— Ну и что? В телевизоре тоже программа. Но там же не показывают то, что я хочу! Только то, что в программе. Так и в вашем компьютере. Кто программу составил, того данные она и считает.**

**Переубедить его было невозможно. И когда наконец в ресторан поставили первую автоматизированную систему, Игорь Михайлович написал заявление об уходе. Как его ни уговаривали, он был непреклонен:**

**— Теперь пусть машина сама вам все считает. А я без программы неплохо живу.**

**Больше я его не встречал...**

### **Отчет перед собственником**

Подготовить отчет — всего лишь полдела. Нужно еще умудриться его сдать инвесторам или собственникам бизнеса. А это — отдельная наука, полная полутона, хитростей и взаимных ловушек. Общение с инвесторами составляет важную часть работы любого управляющего, а процесс защиты отчета — его вершина.

Правила переговоров с инвесторами мы еще обсудим, а пока несколько советов, как правильно представлять им отчет.

- Обычно отчет готовится в первую неделю месяца, следующего за отчетным.
- День сдачи отчета согласовывается заранее и не может переноситься.
- За три дня до защиты отчет пересыпается всем инвесторам для ознакомления.
- За день до защиты инвесторы предоставляют управляющему список вопросов и замечаний по отчету, ответы на которые последний должен предоставить на защите.
- В отчете должны быть отражены предложения управляющего по распределению полученной прибыли.
- В случае отсутствия замечаний отчет считается принятым.
- Дальнейшие вопросы и уточнения по отчету не рассматриваются.

Положения достаточно жесткие, но, поверьте, если не сделать их обязательными для исполнения, защита отчета будет напоминать бесконечную мыльную оперу.

### **«Санта-Барбара» — сегодня и ежедневно!**

В одном ресторане нам «посчастливились» иметь дело сразу с восемью совладельцами. Сказать, что это тяжело, значит, не сказать ничего. Представьте, один и тот же отчет приходилось защищать по несколько раз. Все инвесторы были хорошо знакомы друг с другом, да и с нами их связывали почти приятельские отношения. И это мешало больше всего. Ежемесячные собрания походили на встречу выпускников. Сначала долго собирались, обсуждали футбол, политику, женщин. Потом выяснялось, что отправленный отчет не все успели посмотреть. Те, кто успел, задавали вопросы. Остальные вслушивались и требовали «быстроенько» ввести их в курс дела...

Но самое ужасное было не в этом. На одиннадцать человек, присутствовавших на совещании, приходилось шестнадцать (!) телефонов. Они трезвонили, не переставая, в результате чего собрания затягивались на три с лишним часа. Это продолжалось несколько месяцев, пока нам наконец не надоело. Так и появился регламент совещаний, выдержки из которого я привел выше.

## ВОРОВСТВО

### Кто ворует

Своими корнями воровство в ресторанах уходит глубоко в историю, причем совсем не советскую. Воровали в русских трактирах, воровали в английских пабах и в греческих тавернах. Воровали, воруют и будут воровать. Современные системы контроля розлива в баре, автоматизированные системы лишь усложняют жизнь ворам, но не способны искоренить эту старую, как мир, проблему.

Нужно честно ответить самому себе на один вопрос: «Неужели я думал, что смогу первым в мире искоренить воровство?». И если ваш ответ — утвердительный, советую закрыть книгу и больше никогда не заниматься ресторанным бизнесом.

Конечно, может показаться, что я призываю бросить всякие попытки искоренить воровство и смириться с потерями. Отнюдь. Являясь ярым и бескомпромиссным борцом с воровством, я увольняю даже за подозрения в возможных злоупотреблениях. Только ежедневная и кропотливая работа по выявлению каналов воровства и пресечению деятельности преступников может дать стойкий эффект. Но все равно не гарантирую, что воровство полностью искоренилось в отдельно взятом ресторане. Борьба с воровством в ресторанах похожа на битву колумбийских властей с наркокартелями. Днем торговцы отравой — милые и добропорядочные граждане, ведущие скромный образ жизни, но с наступлением темноты многие из них становятся наркобаронами, курьерами и счетоводами. Полагаете, наркобизнес искореним? Но это ведь не значит, что с ним не надо бороться...

### Карманная мойщица

**На заре Перестройки работал я в одном ресторане. С продуктами, да и со всем остальным в стране было напряженно, и все искали способы найти любые источники товаров личного потребления. И**

в этом смысле рестораны и гостиницы были просто-таки золотой жилой. Уносилось все, что имело хоть какую-то ценность: туалетная бумага, продукты, чашки и губки. Все, кроме денег. За движением наличности следила служба безопасности, и играть с ней в «кошки-мышки» не хотелось. Время было неспокойное, и с тобой могло произойти все что угодно.

Как-то вечером я, буфетчик-стажер, зашел на мойку за чистыми бокалами. Вера, бессменная мойщица ресторана с 1976 года, протянула мне пустую литровую бутылку из-под сока: «Налей-ка мне пива темненького. К родителям завтра поеду в деревню. Батя просял бутылочку привезть». В ее речи меня поразило сразу два факта. Первое, что она совершенно спокойно просит меня, человека, первый раз оставшегося в ночную смену, вынести из бара товар. А второе, что отец Веры, видимо, не первый раз получал такие подарки, раз ему так приглянулось именно темное пиво. Почти полночи я старался незаметно наполнять бутылку. Опасаясь, что меня поймают, дважды чуть не ронял ее на пол. Наконец, первая часть операции была выполнена, теперь предстояло как-то передать пиво мойщице. Я завернул бутылку в свой фартук, потом положил сверток в мусорный пакет и, пользуясь тем, что и метрдотель, и охранник отвлеклись, быстро направился в сторону мойки. Вера ждала меня в пальто.

— Ну, ты куда провалился, родной? Я что, до утра должна тебя ждать?

Голос ее совсем не говорил о том, что она мне очень благодарна. Напротив, она еще высказала претензии по поводу импровизированной упаковки бесценного груза:

— Ты бы бутылку еще в штаны завернул! Совсем спятил? Это же пиво!

Увидев мое потерянное лицо, Вера «растаяла»:

— Ладно, выбирай! — и тут она распахнула пальто!

Нет, она вовсе не была голой. Вся изнанка представляла собой ряды карманчиков, в которых находились разные товары: две пачки масла, какие-то консервы, целое манго, два рулона туалетной бу-

маги, пластмассовый бокс с клубникой, филе какой-то рыбы и куча других разных вещей. В распахнутом пальто Вера казалась новогодней елкой, на которую пролился райский дождь. Я одеревенел. Вера нетерпеливо подгоняла:

— Ну чего встал? Сейчас набегут. Давай скорее!

Но я потерял не только дар речи, но и способность двигаться. После достаточно голодного студенческого времени такое разнообразие показалось мне нереальным.

— Ладно, — Вера, уставшая ждать, вытащила из потайного кармана пакет с замороженным картофелем, — устроит? Убери только к себе в шкаф, не свети.

Устроит? Да я, можно сказать, мечтал о таком подарке! С завистью смотрел в баре на поедающих картофель фри иностранцев, которые могли позволить себе его купить за пять долларов!

В забытии я повернулся и поплелся в раздевалку. Именно в тот момент, когда я укладывал пакет с вожделенным картофелем, в раздевалку вошли охранник и метрдотель. Я замер во второй раз.

— Так, а что это у тебя? — охранник потянулся к сумке. Перед глазами поплыли кадры из передачи «Человек и закон». Я понял, что «зят с поличным».

Из анабиоза меня вывел грозный окрик Веры, которая, шурша пакетами, собиралась уйти домой через черный ход:

— Мальчики! Это я ему гостинчик дала. А то он вон какой худенький. Сережа, открой дверь, я уже из-за вас на электричку опаздываю!

Охранник Сергей пошел открывать дверь, оставив меня один на один с метрдотелем.

— А ты Веранде что-нибудь давал?

— П-пи-пиво, — слабея, произнес я.

— А она тебе только картошку? Ну, стерва. Ладно, в следующую смену напомни. За литр пива можешь требовать масло и мясо. И кстати... — он полез в свой шкафчик и достал точно такую же бутылку, как у Веры, — набери-ка мне светленького. И у Сереги тоже снаряд забери.

**Так я понял, что ночью ресторан живет совершенно иной жизнью.**

### **Что воруют**

В ресторане, как вы, наверное, уже поняли, воруют всё. Всё, что плохо лежит, — деньги, «хозку» (хозяйственные товары), «алкапашку» (алкоголь), продукты, канцелярские товары, рабочие часы (в смысле приписок дополнительного времени) и многое другое. Мы же сами призываем сотрудников считать ресторан «своим вторым домом», а взять у себя — разве ж это считается преступлением?

Чтобы понять причины живучести этого явления, вернемся чуть назад и ответим наконец на вопрос: кто ворует в ресторане? И тут вас ждет неприятный сюрприз. В ресторане воруют ВСЕ! А именно:

Мойщицы  
Уборщицы  
Повара  
Бармены  
Кассиры  
Официанты  
Администраторы  
Бухгалтеры  
Калькуляторы  
Кладовщики  
Поставщики  
Управляющий  
Собственники  
Охрана  
Гости

Вроде всех перечислил. Неплохой список получился, правда?

Разберемся со всеми по очереди.

**Мойщицы и уборщицы.** Воруют понемногу, но безостановочно. Приборы, мыло, туалетную бумагу и посуду. Иногда продукты. Поймать сложно, да и что потом делать? Мойщиц днем с огнем не

сыщешь, тем более с российским паспортом. Поэтому чаще всего рестораторы закрывают на их воровство глаза. И напрасно — не-подконтрольная мойщица может при желании запросто вынести половину ресторана. Включая ваш любимый конвектомат.

**Повара.** Особую страсть питают к продуктам и инвентарю, чаще всего ножам (иногда мне кажется, что в случае чего из них получатся отличные метатели ножей). Ловить повара на воровстве даже неинтересно: то ли от тяжелой работы, то ли от отсутствия навыков они все делают крайне примитивно и топорно. Зайдите вслед за поваром в раздевалку и все поймете. Кстати, если повар перед уходом в раздевалку снимает передник в цехе, значит, в нем (в переднике) спрятан кусок мяса или рыбы. Стопроцентный признак, проверено не раз.

**Работники зала.** Это более интересная категория жуликов. С горящими глазами и с непогашенным кредитом за новый айфон работник зала способен на все. Сеть договоренностей с персоналом кухни, с гостями и друг с другом усложняет задачу по поимке этих преступников. Тут требуется тонкая аналитическая работа. В прошлых книгах я уже писал о том, как вычислить жуликов с помощью системы R-Keerer, поэтому сейчас останавливаюсь на этом не буду. Но вот о симптомах планируемого или совершенного преступления расскажу. Если вы хотите знать, воруют у вас или нет, надо знать, чем живет ваш коллектив. А точнее — кто с кем живет. И тут большую помощь могут оказать... мойщицы. Только не новые, с разрешением на работу и иностранным паспортом, — от них ничего не добьешься, а свои, отечественные. Соселся повар с офицанткой — жди беды. Провожает администратор офицантку до квартиры — тревожный знак. Офицантки, год снимавшие одну комнату в коммуналке, разъезжаются по отдельным квартирам — сигнал к действию. У двух подружек-офицанток почти одновременно появились айфоны и айпады — поздно, они уже что-то своровали.

Поверьте, если вы будете внимательно прислушиваться к разговорам, обдумывать увиденное и услышанное, вас ждет успех в

поимке воришек. Легкие деньги развращают и быстро атрофируют чувство самосохранения. Рано или поздно факт воровства будет фактически написан на лицах преступников. Главное — суметь прочитать.

**Бухгалтеры и калькуляторы** — пятая колонна. Те, чья работа направлена на ведение учета и осуществление контроля материальных средств, сами выносят порой столько, что волосы дыбом встают. А уж если они работают в паре — пиши пропало, обдерут ресторан до нитки. В свое время нам во время аудиторской проверки удалось накрыть шайку бухгалтеров, которые вместе с калькуляторами с помощью липовых калькуляционных карт уносили из ресторана до двухсот тысяч рублей в месяц! А мертвые души, за которых бухгалтеры получают заработную плату... Вы часто смотрите в ведомости заработной платы? Вот другие — редко, хотя бы потому, что половину заработной платы выдают в конвертах. А в мутной воде столько гадости таится!

**Кладовщики** кроме банального воровства продуктов часто связаны с поставщиками, получая откаты за заказ продукции у друзественных компаний. А откуда берутся эти откаты? Правильно! Из наших, далеко не толстых кошельков.

**Поставщики** в свою очередь выступают в роли второй стороны, развращая наших работников. Механизм борьбы один — регулярное «перетрахивание», как предписывает Лукашенко. Написал и понял, что давно уже сам не менял поставщиков. Завтра же всех «перетрахну».

**Управляющий.** Да кто бы мог подумать! Ведь от управляющего мы меньше всего ожидаем ножа в спину. И потому часто становится обидно и больно, когда всплывает неприглядная правда. Что могут украсть управляющие? Первое — деньги, которые остаются после наложения штрафов на персонал. Управляющий сам их наказывает, сам и деньги забирает — очень распространенное воровство. Самое смешное, что деньги эти вроде никому уже не принадлежат. Бухгалтерия выдала всю сумму, управляющий штрафы удержал и в сейф положил. Прошло время, никто за ними

не пришел, и они как-то сами незаметно из сейфа перекочевывают в карман.

А несуществующие расходы? Всякие там экстренные прочистки канализаций и мойка окон? А срочная закупка хозсредств в выходные или продуктов на рынке без чека?

Эффективно бороться с воровством управляющего можно только в одном случае — если вы ведете прозрачную бухгалтерию. Никаких двойных касс, неучтенных доходов, а значит, и никаких левых расходов. Но тут мы переходим к следующей категории жуликов...

**Собственники бизнеса.** Ну, это вы загнули, скажете вы и ошибитесь. Учредители не просто воруют, они еще и всех остальных провоцируют на воровство. Как ворует собственник? Налоги, сокращение расходов на заработную плату, махинации с коммунальными платежами, покупка контрафактного алкоголя, обман арендодателя и партнеров... Все это делается открыто, на глазах у всего персонала. Так что начинать борьбу надо с самого себя, тогда и остальных ловить станет гораздо легче.

**Охрана.** Самые мерзкие воры. Люди, получающие за защиту деньги (причем немалые), не гнушаются ничем — алкоголем из бара, продуктами из холодильника, всем, что «плохо лежит». Лучше на ночь в ресторане вообще никого не оставлять — слишком уж велики соблазны.

**Гости.** Тут предела изобретательности нет. Они уносят все — меню, посуду, приборы, кнопки смывных бачков, освежители воздуха и подушки. Однажды гости попытались унести огромную вазу высотой больше метра! Тут поделать ничего нельзя. Воровали и будут воровать. Нужно смириться.

### Разговор у шкафчика

Однажды у меня произошла очень странная история. Как-то днем я проходил по рабочей зоне производства и вдруг услышал в женской раздевалке шуршание. «Официантки прячутся от работы на бизнес-ланче», — подумал я и, предвкушая красочную распра-

ву над лодырями, тихонько приблизился к двери. Аккуратно, чтобы не спугнуть нарушительниц режима, заглянул внутрь, но увиденное меня разочаровало. У своего шкафчика стояла одна из наших мойщиц, тихая женщина неопределенного возраста. Я к своему стыду даже не знал ее имени. Она как тень приходила на работу и так же тихо и незаметно уходила со смены. Почувствовав неловкость, я отвернулся и собрался было незаметно исчезнуть, как вдруг услышал тихий голосок: «Ну что, милые, потерпите. Недолго осталось. Скоро уже домой пойдем».

Я оглянулся. Сквозь дверную щель было видно, что слова эти адресованы кому-то в шкафу. Но кому? Озадаченный, я вернулся в кабинет. Мысли крутились вокруг незримых собеседниц мойщицы. Рыбки в банке? Да нет, зачем они ей в шкафчике. Фотографии детей, которые она всегда носит с собой? Но зачем оставлять их в раздевалке? Я был заинтригован. Воспаленное воображение рисовало картины одну другой страшнее. Засущенные трупы пропавших мойщиц-конкуренток? Представители иных цивилизаций? Я понял, что не успокоюсь, пока не докопаюсь до истины. Взяв у инженера мастер-ключ, под предлогом проверки состояния личных шкафчиков я направился в женскую раздевалку. Смутные чувства одолевали меня. С одной стороны, любопытство, торопящее меня скорее всунуть ключ в скважину замка, с другой — разум, который боялся правды. Наконец, справившись с волнением, я приблизился к искомому шкафчику и на всякий случай постучал по дверце: мало ли кто на меня прыгнет. Ни звука. Я повернул ключ и осторожно приоткрыл дверцу.

На белом вафельном полотенце тихо и спокойно лежали... две молочные сосиски из сегодняшнего служебного рациона.

### Воришки в раздевалке

Часто во время первых месяцев работы ресторана нам не до мелочей. «Вокруг столько проблем, а вы тут с какими-то шкафчиками и замками! Совсем что ли ку-ку?» — говорит молодой управляющий, когда персонал скромно просит его об элементарных

удобствах. И действительно, это же не те вопросы, которые нужно решать в первую очередь.

Хочу вас разочаровать: дьявол кроется в мелочах. Как только вы перестаете думать о персонале, он отвечает вам тем же. То есть перестает думать о вас и вашем ресторане. А если один из основных органов перестает работать, организм умирает. Вы же не хотите смерти своему ресторану? Тогда думайте об удобстве и интересах персонала.

В любом коллективе рано или поздно появляется воришка. Это, конечно, очень расстраивает — ведь вокруг такие милые, почти родные лица. Согласен, неприятное открытие, но к нему надо готовиться. Если в коллективе происходит первый случай воровства, значит, в ближайшее время у вас не будет спокойных дней. Сообщения о новых случаях краж будут валиться как снежный ком. Кстати, не всегда они имеют под собой реальную основу, тем не менее сладких снов в ближайшее время не предвидится.

Главное сейчас — создать как можно более сильный шум. Устроить общее собрание, пригрозить, что установите камеры (но при этом будете их просматривать только после очередного случая воровства), и т.д. Очень часто мы имеем дело с обычновенными клептоманами — людьми, всего боящимися, а потому действующими крайне осторожно. Если после проведенных мер от вас кто-то решил уйти — я не утверждаю, но предчувствие меня никогда не обманывало, — это, скорее всего, и был вор.

### **Бабочка-капустница**

**В одном ресторане у нас произошел занятный случай. Как-то утром на пороге служебного входа появилась девушка. Обычная, ничем не примечательная. Хочет видеть администратора. Отвели ее. Девушка объясняет, что ей велели на стажировку приходить к 12 часам. Администратор порылась в «барабане» (помните, что это такое?), соответствующей записи от вчерашней сменщицы не нашла, но бить тревогу не стала: мало ли, наверное, в запаре забыла предупредить. Дали стажерке комплект формы и отправили в раздевалку.**

**Переоделась девушка, вышла в зал. А там только две старшие официантки работают.**

— Когда остальные подходят? — спрашивает новенькая.

— К четырем часам, — отвечает администратор и отправляет ее на полировку приборов.

В половине пятого стажерка отпросилась на две минутки в раздевалку — ключи и сумку соседке по комнате передать. Отпустили. Зашла она в раздевалку, а потом — раз и на улицу выбежала...

Хватились ее не сразу. Постоянные гости принесли фартук и косынку нашу фирменную: «На улице валяется перед входом». Оглянулись, а новенькой нет! В раздевалке в ее шкафчике пустота. Как... и в половине других шкафчиков.

Два телефона, кроссовки, две куртки и восемь тысяч в кошельках — неплохой улов бабочки-капустницы. Форму она надела поверх своей одежды, обчистила шкафчики, вышла на улицу, сбросила с себя наряд и была такова.

Конечно, никто ее на стажировку не приглашал. И подобным образом она обворовала не один ресторан. Сами виноваты... Если бы передавали правильно смены, проблем бы не возникало.

### **Зашита**

Интуиция интуицией, но технические средства использовать всегда полезно. Пройдусь кратко по основным техническим помощникам в борьбе с воровством.

**ККМ.** Наша с вами главная защита от воровства персонала. Всегда используйте кассу, и вы отсчетете половину возможных злоупотреблений. А если вы сами просите «не пробивать» банкеты или большие столы, кого винить в том, что ваш ресторан разворовывают?

**Система автоматизации.** В наш век всеобщей компьютеризации, когда у каждого второго дома стоит хлебопечка, которая сама печет к завтраку булочки, игнорировать технические достижения просто глупо. Попытки написать программу своими руками или с помощью знакомых программистов потеряли свою актуальность.

Сейчас предложение настолько велико, что у вас есть возможность выбрать программу конкретно под свои запросы. Меня уже десять лет устраивает R-Keeper, и я не устаю признаваться в любви к этой системе.

**Камеры наблюдения.** Что они реально дают, сложно сказать. Предотвратить воровство с их помощью сложно, скорее невозможно. А вот использовать записи для подтверждения самого факта преступления — очень даже легко.

**Системы контроля бара.** То, что я видел, — пустая трата времени и денег. Системы эти несовершенны, часто дают сбои и в моменты большого наплыва гостей просто не справляются.

**Системы безналичных расчетов с гостями.** Заманчивая технология, при которой с деньгами имеет дело только кассир. Гости подходят к нему уже на выходе и предъявляют карту, на которой зафиксированы все заказы. Тут есть две сложности. Первая — проблемные гости, которые всегда могут устроить скандал по поводу неправильно забитого заказа или вовсе «потерять» карту. Вторая — система все равно не защищает ресторана от воровства полностью.

#### **Расчет через пепельницу**

В одном ресторане была внедрена система безналичных расчетов, о которой владельцы говорили с неподдельной гордостью. Мол, она помогла перекрыть жуликам весь кислород. Не буду рассказывать о ее внутреннем устройстве — просто незачем. Потому что вскоре я узнал, что по вечерам в этом ресторане существовали две схемы расчетов. Официант спрашивал у гостей, вызывающих его доверие:

— Извините, вы где будете рассчитываться, на месте или на кассе?

— А какая разница? — недоуменно спрашивали гости.

— Для нас никакой, — отвечал официант, — но на месте на 30 процентов дешевле.

Конечно, гости соглашались, и тогда официант объяснял им правила:

— По одному пиву я забью на карту, а остальную сумму оставьте под пепельницей.

Система безналичных расчетов ни разу не дала сбоя. До самого закрытия ресторана.

### Чаевые

Начало любого конфликта в коллективе ресторана так или иначе касается этого мистического ритуала — деления чаевых. Причем неважно, какой принцип применяется в ресторане, недовольные есть всегда. Конфликт заложен в самой сущности чаевых. Что это — небрежно оставленная сдача или вознаграждение официанту? А почему только официанту? Исторически считалось, что официант вообще не получает жалованья и живет исключительно на подаяние. Кстати, в некоторых странах (в частности, кое-где в Италии и Греции) эта традиция сохранилась. Потом жалованье у официантов появилось, а типсы (tip по-английски означает чаевые) все равно остались — как стимул хорошего обслуживания. Кстати, существует легенда по поводу появления самого слова tip. В Англии в первой половине XVIII века среди высшего света было популярно проводить послеобеденное время в особых чайных садах. Это были цветочные террасы — со столиками, музыкой и танцами. Они открывались в мае и принимали посетителей вплоть до октября. Так вот — на столиках этих чайных садов стояли маленькие деревянные коробочки с надписью T.I.P. (To Insure Prompt — в обеспечение быстрого обслуживания). Гость, желая получить горячий чай как можно быстрее, бросал в коробку монету, и та звонко падала на дно, привлекая внимание официанта. Так и зародилась культура оставлять чаевые.

В разных странах она приняла свои особенности как в плане размера, так и в виде необходимости самого факта чаевых. Америка и тут оказалась впереди планеты всей, установив строгие правила, согласно которым размер чаевых в отдельных случаях может достигать 25 процентов от счета. Зато, например, в Японии чаевые — сродни оскорблению, которое вы можете нанести официанту.

В России стараются стыдливо не трогать тему чаевых, посвятив этому вопросу лишь скромную фразу на чеках: «Вознаграждение официанту приветствуется, но всегда остается на ваше усмотрение». (Кстати, все российские официанты до сих пор ищут автора этой бессмертной фразы, причем отнюдь не с добрыми намерениями.)

Не стану останавливаться на вопросах, кому и сколько, по моему мнению, нужно оставлять «на чай». Но вот как поступать с чаевыми, расскажу.

Существует несколько способов распределения чаевых. Первый часто используется новичками ресторанных бизнеса и людьми, не знакомыми с человеческой подлостью. Я говорю о способе, когда чаевые организованно собираются и потом распределяются в равных пропорциях среди всех сотрудников. Недостаток этого способа кроется в нечистоплотности отдельных работников, с одной стороны, и несправедливости самого принципа распределения — с другой. Против уравниловки начинают выступать рано или поздно все участники. Кто-то терпит, кто-то уходит... А кто-то начинает заниматься тем, что в ресторанном мире называется «крысятничеством», то есть перестает бросать в общий котел свои чаевые, считая, что деление кровно заработанных чаевых на всех — блажь управляющего. Человека можно понять. Представьте такую ситуацию. Три официанта. Один обслуживал только учредителей, второй пришел вечером и «откатал» (в переводе со сленга — обслужил) пару столов, а третий попал на большой и неприятный банкет. В конце дня подсчитали чаевые: у первого, естественно, ноль, у второго — тысяча, а вот у третьего — восемь. «Катал» он стол один, помоши ни у кого не просил, а получили все по три тысячи? И где справедливость? На мой взгляд, лучший способ деления чаевых — вообще их не касаться. В своих ресторанах я всегда объясняю официантам, что гости оставляют чаевые не только им, но и мойщицам — за трудную работу, поварам — за адский труд, уборщицам — за чистый туалет. Иными словами, призываю их самостоятельно делить чаевые. Но управлять этим процессом? Боже упаси!

### Каска надежды

В ресторане, где я когда-то работал барменом, существовала следующая практика: все чаевые, зарабатываемые барменами (а нас в смену работало пятеро), бросались в специальную пожарную каску, привезенную хозяином бара из Голландии. Не глядя, мы наловчились забрасывать скомканные купюры в каску на манер баскетболистов, вызывая восторг у гостей, сидящих за стойкой. При удачном броске остальные четыре бармена одобрительно кричали (даже если и не видели самого броска). Это шоу подогревало интерес гостей, которые охотнее расставались с деньгами, а некоторые и сами норовили бросить чаевые в корзину. Промахиваясь, они обычно тянулись за новой купюрой...

В конце смены на позицию «трехочковых бросков» подходили официантки. Каждая из них также ритуально «благодарила» нас за работу. Опыт и зоркость позволяли нам без труда определять размер благодарности в момент подлета «снаряда». В зависимости от него следующая смена оборачивалась для официанток раем (все напитки — в срок и без ошибок) или адом (по странному стечению обстоятельств бармены «теряли» чек скрупой официантки, на ней заканчивались чистая посуда и пиво в кегах)... Надо ли говорить о том, что проштрафившаяся официантка быстро сообщала, что мы четко знаем, какую долю дневного заработка она отдавала нам.

### Скидки и наценки, купоны и сертификаты

Иногда мы сами подталкиваем персонал к воровству. Сложные дисконтные системы, различные купоны, разовые временные скидки, бартеры, сертификаты... Все эти безналичные платежи наводят жадный до денег персонал на нехорошие мысли.

Что делать? Стремитесь максимально упростить дисконтную систему, регулярно проверяйте, какие карты подозрительно часто используются для получения скидок (надеюсь, вы выдаете карты с магнитной полосой, которая зарегистрирована в дисконтной программе?).

Для временных скидок на группы блюд пользуйтесь системой автоматизации. В частности, в R-Keeret можно задать несколько временных промежутков, в которые работает та или иная скидка. Там же не забудьте поставить галочку в окошке «не суммировать скидки», иначе от прибыли не останется и следа. Ну и, конечно, лично проверяйте все купоны и сертификаты, по которым приходят гости. И сами гасите, чтобы не появлялось соблазна использовать их повторно.

### **Маленькая оплошность**

В одном большом модном ресторане за все, что связано с гостями и залом, почему-то отвечал отдел маркетинга. А там собрались сплошные «специалисты» своего дела, просто как на подбор — с надутыми щеками и лопающиеся от собственной значимости. Когда в ресторан привезли двести дисконтных карт, дающих право на скидку в 20 процентов, распределять их взялись, конечно, именно они. Естественно, обладателями столь внушительной скидки стали не представители целевой аудитории ресторана, а друзья и знакомые сотрудников маркетингового отдела. Но главная особенность карт заключалась в том, что маркетологи долго выбирали дизайн и шрифт, которым было написано 20 процентов, но почему-то забыли поинтересоваться у производителя о наличии магнитной полосы. А может, и поинтересовались, но забыли спросить, зачем нужна она в ресторане (неудивительно, у них ведь так много работы). В общем, карты выдавались просто так, без идентификации. И все бы ничего, если бы про эту маленькую деталь не узнали официанты. Они тут же решили использовать оплошность в своих целях. Друзья маркетологов ходили в ресторан нечасто — для них это было дорого даже с такой большой скидкой. А вот номера их карт регулярно появлялись в отчетах, сделанных вручную. Все были довольны. А ресторан постепенно разворовывался...

## РАСЧЕТЫ И ПОДСЧЕТЫ

Все возможные способы увеличения доходов мы использовали, от воровства тоже (вроде как) защитились, по идее, можно заняться последним этапом — попробуем поджать расходы. Это нелегко, знаю, но все-таки возможно. Особенно если подходить к процессу экономии аккуратно и без «перегибов на местах». Я ни в коем случае не призываю вас менять хорошую туалетную бумагу на дешевую. И в диспенсер с жидким мылом влиять купленный на рынке суррогат тоже не стоит. Просто, если все хорошо обдумать, совершенно реально снизить свои затраты на треть. Не верите? Давайте последовательно разберем пути возможной экономии.

Начнем с планирования.

### KPI ресторана

Что такое KPI знают уже, наверное, почти все. Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают ему в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии. Мы используем эти показатели для анализа деятельности топ-менеджеров и ресторанов. Я коснусь KPI ресторанов.

Дело в том, что за долгие годы работы у нас во многих заведениях скопилась определенная статистика расходов.

Наверное, каждый из вас хоть раз в жизни сдавал медицинские анализы. В листочке, который нам потом выдавали в лаборатории, можно было не просто увидеть результаты, но и сравнить их с пограничными значениями, которые приводились там же. Благодаря им мы видели, какие показатели близки к пограничным значениям.

Вот и для наших ресторанов мы сделали такую же форму «экспресс-анализа жизнеспособности». В сокращенном виде она выглядит так:

ПОКАЗАТЕЛЬ	Минимально допустимое значение (% к обороту)	Максимально допустимое значение (% к обороту)
Расходы на аренду	22	25
Себестоимость	20	23
ФОТ производственный	15	20
ФОТ административный	7	9
Коммунальные платежи	6	8
Прочее	2	3
Прибыль	28	10

Всего в таблице около десяти показателей, я указал лишь наиболее значимые. Подставив в эту таблицу данные конкретного исследуемого ресторана, можно с большой долей вероятности определить, чем больше его финансовая система. Конечно, все эти цифры условны и имеют достаточно большую долю погрешности. Например, если ресторан не платит аренду, так как помещение находится в собственности... Но ведь теоретически собственники сами могли его сдавать и получать определенную прибыль. Вот и заложим в таблицу виртуальную арендную плату, и посмотрим, что изменилось.

Безусловно, данная методика позволяет определить лишь возможные болевые точки; для постановки правильного диагноза необходимо детальное изучение ситуации. Но, как лакмусовая бумагка, сигнализирующая о превышении каких-либо показателей, она работает безотказно.

#### **Финансовая зависимость**

**В одном ресторане при кажущемся благополучии назревал конфликт между собственниками. Проведенный анализ не выявил каких-то серьезных отклонений. Вроде все показатели в норме, а денег катастрофически не хватает. Для выяснения причин нам пришлось проводить более детальный анализ. Выяснилось, что ресторан убивали сами владельцы. Три партнера поочередно, а иногда и все вместе регулярно запускали руку в кассу предприятия, выбирая**

денежные средства «в счет будущей прибыли». В результатеросла задолженность перед поставщиками, не хватало денег на выдачу заработной платы, аренду. Взяв ресторан в оперативное управление, мы первым делом перекрыли собственникам доступ к кассе. Это было непросто, так как люди за прошедшие полгода привыкли забирать деньги практически ежедневно. На оздоровление заведения ушло почти полгода, но ситуацию выправить удалось. Задолженность перед поставщиками была снижена до допустимых значений, были погашены долги по заработной плате. Ресторан вышел на плановые показатели, и успокоившиеся владельцы расстались с нами, обещав строго следить за финансовой дисциплиной.

Продержались они ровно неделю. Потом все началось заново: деньги в счет будущей прибыли, пять тысяч на бензин и т.д. Финансовая пропасть оказалась гораздо ближе, чем в первый раз, и вновь поднять его из руин уже не удалось.

### Пути снижения затрат

Поняв, в каком направлении нужно действовать, переходим ко второй части анализа и детально исследуем показатели, вызвавшие наибольшую тревогу. Делать это нужно осторожно и аккуратно. Не торопясь, проанализируем каждую статью расхода. Пощатнуть пусть непрочную, но все-таки относительную стабильность в этот момент очень легко. А любое неосторожное движение может привести к получению «эффекта бабочки» по Брэдбери. Совершенно необязательно устраивать в понедельник общее собрание, на котором во всеуслышание объявлять о начале эпохи жесткой экономии. Как правило, после таких выступлений первая часть работников начинает искать себе новое место, вторая приступает к усиленному воровству, а третья перестает работать в принципе. И получается, что вместо ожидаемой помощи со стороны менеджеров у вас возникает одна головная боль — кем заменить персонал.

Чтобы этого не произошло, для начала проводите анализ скрытно, не афишируя и не советуясь с работниками. Помните, каждый из них в первую очередь думает о собственном благосо-

стоянии и вряд ли окажет вам помощь. Потому что меры, на которые вам, скорее всего, придется пойти, могут вызвать у персонала непонимание, а то и жесткий отпор. Прежде чем доводить до подчиненных план антикризисных мероприятий, тщательно его подготовьте и найдите жесткие аргументы в защиту своей позиции.

### **Тихий бунт**

В одном загибающемся ресторане в качестве антикризисного менеджера был приглашен молодой амбициозный финансист. Оыта работы в системе общепита у него не было, но это совсем не пугало собственников — уж очень убедителен и серьезен был его послужной список. Отдел маркетинга в компании, производящей шоколадные батончики, потом — отдел развития в компании, специализирующейся на газированных напитках, и, наконец, финансовый директор в автосалоне. Мечта, а не карьера, подумали владельцы и уговорили топ-менеджера возглавить их проект. На своем первом собрании после представления менеджер безапелляционно заявил, что «ресторанный бизнес мало чем отличается от торговли шоколадными батончиками или надгробными плитами, так как законы одни для всех», и пообещал «резкие перемены». Однако сотрудники, согласившись, в принципе, с постулатом «новой метлы», решили, что ресторанов в городе несколько больше, чем мастерских по изготовлению надгробных памятников, и на следующий день просто не вышли на работу. И менеджер остался в ресторане с двумя мойщицами и охранником. Еще через день он оттуда пропал как неприятный запах из холодильника.

### **Сокращение ФОТ**

В обычном ресторане доля заработной платы в структуре торговой выручки не должна превышать одной трети. Допустимым считается показатель в 22–25 процентов. У вас получается больше? Давайте разбираться.

Сначала выделим из общего фонда заработную плату администрации (в том числе и свою). Если показатель административ-

ного ФОТ больше 9 процентов от выручки, гоните всех в шею! Бухгалтерия? А вам она так нужна? Какой у вас там штат? Три человека? И стоят они 90 тысяч рублей? Не в этой жизни! Сейчас на рынке полно предложений по бухгалтерскому сопровождению. И обойдется вам эти услуги гораздо дешевле — тысяч в пятнадцать. Плюс еще бухгалтер-калькулятор на совместительство с удаленным доступом — еще пятнадцать тысяч. Поздравляю, только что мы на треть сократили расходы на бухгалтерию. Идем дальше. Себя, понятное дело, не трогаем, а вот остальных можно и потрясти. Тут и арт-директор, и пиарщик, и маркетолог. Предлагаю отправить всех на работу на полставки, пусть будут благодарны, что вообще не сократили.

Когда из администрации больше никого не осталось, переходим к производственному персоналу. Начинаем с топ-менеджеров, к которым я отношу шеф-повара, бар-менеджера и администраторов. В их систему оплаты труда вводится система настоящих КПИ — понижающих или повышающих коэффициентов. Допустим, у бар-менеджера пять таких показателей:

- общий ФОТ барменов не может превышать определенный показатель: если он выше указанного, к сумме заработной платы бар-менеджера применяется коэффициент 0,8, ниже — повышающий коэффициент 1,2;
- остаток на складе не может превышать установленный показатель, нам не нужны замороженные на складе деньги; меньше установленного — повышающий коэффициент и наоборот;
- средняя наценка на барную продукцию;
- замечания гостей по работе бара, каждое замечание — долой 0,1 от заработной платы;
- чистота и порядок в баре, каждый зафиксированный недочет — минус 0,05 от заработной платы.

Такая система вынуждает бар-менеджера не только самому помогать в трудную минуту барменам, но и регулярно следить за наценкой. Именно он, а не мы составляет го-листы для официантов.

Именно он следит за тем, чтобы на складе хранилось минимально нужное количество алкоголя. Просто и эффективно. С одной стороны, мы оптимизируем фонд оплаты труда, а с другой — вынуждаем каждого работника переживать за финансовый результат.

Кто следующий? Шеф-повар. Для него тоже вполне подойдет система повышающих и понижающих коэффициентов. Какие можно перед ним поставить цели? Пожалуйста:

- общий ФОТ поваров;
- средняя наценка на продукцию кухни;
- остатки на складе;
- задолженность перед поставщиками;
- списание продукции;
- жалобы гостей.

Если все показатели в норме, пусть даже получает прибавку к заработной плате. Ведь в этом случае и кухня будет работать, как часы (ну или почти).

Таким же образом можно поступить со всем штатом топ-менеджеров. Необходимо вовлечь их в работу по оздоровлению предприятия. И хотя процесс этот не быстрый, в случае если вам удастся наглядно показать им, что уровень их оплаты может серьезно возрасти при правильной организации труда, вы получите ярых сторонников своей программы оздоровления. Особенно если члены вашей команды — молодые и амбициозные люди.

### Dream Team

Как-то я решил поставить эксперимент. На этапе замысла проекта подобрал молодых и талантливых сотрудников из разных ресторанов. Они обладали всеми качествами для самостоятельной работы. Им не хватало только одного — опыта. Смирившись с этим недостатком, я создал команду единомышленников и решился на рискованный проект — открытие ресторана за восемь (!) дней. Нет, конечно, заведение уже существовало, но ему требовались полный ребрендинг, косметический ремонт, смена концепции и новая целевая аудитория. Только благодаря этой команде мне удалось сделать

**невозможное, и через неделю мы представили новый ресторан, который быстро завоевал популярность.**

Я отдаю себе отчет в том, что, набрав в команду матерых профессионалов, вряд ли выполнил бы свое обещание, данное инвесторам. Нашлась бы куча причин, которая не позволила им быстро и качественно выполнить работу. Да, всю неделю участники проекта буквально спали в ресторане, да, порой они совершали ошибки. Но положительный результат затмил все сложности и проблемы, связанные с реализацией идеи. Теперь во главе ресторана стоит лучшая команда города, которая сама принимает решения и порой ограничивает себя в получении премий и бонусов, понимая, что благосостояние каждого члена коллектива зависит от благосостояния проекта в целом. Друзья! Если вы читаете эти строчки, знайте: я благодарен вам за самоотверженность и выдержку, за то, что вы принимали мои идеи и искренне верили в успех. За то, что каждый из вас на время забыл о своей личной жизни и посвятил всего себя нашему общему детищу. Результат оказался впечатляющим! Как говорил в фильме «Раба любви» герой Калягина, «это была моя лучшая фильма». Спасибо вам!

### **Пересматриваем условия оплаты**

В вопросе экономии хороши далеко не все средства. Часто бывает, что в погоне за сокращением затрат менеджеры теряют то, что создает эфемерную составляющую успешного ресторана, которой я посвятил целую главу этой книги, — атмосферу. Решения, предназначенные для топ-менеджеров, с линейным персоналом могут и не «прокатить».

В ресторан люди приходят зарабатывать деньги, иных, нематериальных бонусов тут нет. Как только персонал начинает понимать, что вы пытаетесь сократить их доходы, они теряют к работе интерес, что незамедлительно сказывается на уровне сервиса и, как следствие, на отношении гостей к заведению. Поэтому главное в работе с зарплатой линейного персонала — стимулирование продаж. Долой жесткие оклады и фиксированные ставки! Дайте людям возможность зарабатывать самостоятельно. Линейный пер-

сонал не должны заботить такие понятия, как прибыль и затраты. У них есть только два показателя, на которые они действительно могут воздействовать, — личная выработка и размер среднего чека как способ реализации первого показателя. Так было всегда! Представляете, что случилось бы со Стахановым, если бы от него требовали не только выдать «на-гора» рекордную норму угля, но и заниматься снижением издержек? Да никакого рекорда бы не было! Ему готовили все — заранее освещали забой, организовывали вывоз угля, давали помощников-крепильщиков... С официантами нужно поступать так же. Все — для них! Достаточное количество меню, приборов, тарелок, наличие помощников. И как итог — комбинирование фиксированной почасовой оплаты и процента от выработки. Чем выше процент, тем ниже почасовая ставка. Пусть зарабатывают! Мы же спокойно раздаем скидки гостям, так почему бы не включить в стоимость блюда процент официанта.

В одном баре я встретил систему, которая покорила меня своей революционностью: бармены (два человека в смену) получали вместо оплаты половину выручки с гостей, которые сидели в баре (около двадцати мест) и пять процентов с заказов ресторана (сорок столов). Если бы вы видели, как замечательно это работало! Во-первых, бармены самостоятельно встречали гостей и уговаривали их посидеть перед ужином в баре, во-вторых, им хватало рук, чтобы обработать не только свои заказы, но и ресторанные. Не знаю, может, с финансовой точки зрения эта система не идеальна, но зато таких активных барменов я с тех пор не видел.

К выручке надо привязать и поваров. Они должны понимать, что большое количество гостей выгодно не только ресторану, но и им самим. Для этого полезно ежедневно вывешивать результаты сделанной работы на всеобщее обозрение.

Теперь остановимся на главном стимулирующем механизме увеличения выручки — размере среднего чека, единственном показателе, которому в ресторане можно смело доверять. Не сумма выручки на человека (тут официанты могут вас обманывать, вводя в систему неверные данные), а именно сумма на чек. Ее име-

ет смысл контролировать и в целом по заведению, и по каждому официанту, в частности.

В одном ресторане у нас выстроена следующая система. При среднем чеке, допустим, в 1200 рублей официант получает два процента от собственной выработки, а при среднем чеке выше 1500 – целых четыре процента! Думаете, ресторану не выгодно такое расточительство? Давайте посчитаем.

Предположим, в месяц официант обслуживает 300 столов.

### *Вариант 1*

При среднем чеке в 1200 рублей и показателе рентабельности ресторана в 20 процентов мы получим следующие результаты:

Выручка официанта  $1200 \times 300 = 360\,000$  рублей.

Доход официанта  $360\,000 \times 2\% = 7200$  рублей.

Прибыль ресторана от конкретного официанта  $360\,000 \times 20\% = 7200 = 64\,800$  рублей.

### *Вариант 2*

При среднем чеке в 1500 рублей и том же показателе рентабельности ресторана в 20 процентов получим следующие результаты:

Выручка официанта  $1500 \times 300 = 450\,000$  рублей.

Доход официанта  $450\,000 \times 4\% = 18\,000$  рублей.

Прибыль ресторана от конкретного официанта  $450\,000 \times 20\% = 18\,000 = 72\,000$  рублей.

Иными словами, система выгодна и ресторану, и официантам. К зарплате и чаевым лишние восемнадцать тысяч ой как не помешают. Плюс мы выплачиваем две премии за самый высокий средний чек и за самую большую личную выработку – еще по пять тысяч рублей. А вы говорите, их трудно мотивировать... Главное, это делать красиво!

### **Настоящее оперативное управление**

**В одной сетевой кофейне существует строгий порядок оперативного отслеживания среднего чека. Каждые два часа менеджер на-**

**правляет старшему менеджеру, отвечающему за несколько точек, SMS с текущим показателем его размера. Если показатель ниже установленного, старший менеджер присыпает в ответ сообщение с перечнем шагов, направленных на его повышение. Еще через два часа менеджер вновь посыпает данные. Если и они не радуют старшего менеджера, он обязан прибыть на место и лично разобраться в причинах падения. Он ведь также отсылает данные по средним чекам вверенных ему кофеен главному менеджеру, а тот очень не любит плохих новостей... Такая организация процесса вызывает зависимость. Сразу становится понятно, почему официанты в этих кофейнях так хорошо настроены на продажи: «Добрый день, вам эспрессо? Двойной по крепости или по объему?».**

### Проценты за обслуживание

С недавнего времени мы стали все чаще сравнивать себя с европейскими ресторанами. Нет, совсем не в плане качества обслуживания (я сторонник тех, кто считает сервис в российских ресторанах одним из лучших в мире), а в плане перенимания опыта вознаграждения официантов. Так уж повелось, что наши гости с гораздо большей щедростью оставляют чаевые египетским жуликам и турецким наглецам, чем поощряют наших работников сервиса. С каждым годом растет движение, призывающее автоматически включать в счет вознаграждение официантам. Поначалу я был ярым сторонником этой волны. Действительно, стоит вставить десять процентов в счет, как у официанта сразу появится стимул обслуживать всех гостей одинаково, не проводя заранее психолингвистическую разведку, пытаясь при принятии заказа понять, оставил ли гость чаевые.

В Европе, к слову, в этом плане пошли гораздо дальше. В любом туристическом месте крупной европейской столицы вы будете поражены, увидев счет любой забегаловки. Сначала следует графа *Couvert* — плата за сервировку. Обычно за каждое место с вас возьмут от двух до пяти евро! Потом, после всех заказанных

блюд, вас уведомят о том, что к сумме прибавлены налоги и плата за сервис — еще десять процентов. И не думайте, что официант при этом не будет от вас ждать дополнительного вознаграждения. В итоге, выпив два бокала просеко и пару эспрессо, вы кроме десяти евро непосредственно за заказ оставите еще пять — в качестве обязательных чаевых!

Естественно, такая система не может не радовать... недальновидных рестораторов и официантов. Почему недальновидных? Давайте сначала разберемся с правовой стороной дела.

Существует мнение, что в случае включения суммы за обслуживание в счет гость все равно имеет право не платить за него. Это не так. Согласно Гражданскому кодексу, если плата за обслуживание установлена в процентном соотношении со стоимостью заказа и на это указывает запись в меню (прейскуранте) или устное предупреждение администратора, то гость, получив всю необходимую информацию и пожелав сделать заказ, фактически заключает с рестораном договор о возмездном оказании услуг на предложенных ему условиях. Таким образом, он заранее знает, в каком размере придется оплатить ресторану стоимость обслуживания, и согласен с этим. Кроме того, исполнитель (ресторан) при расчетах за оказываемые услуги выдает потребителю документ, подтверждающий их оплату (кассовый чек, счет или др.). Так что тут все правильно.

Проблема заключается в другом. Дело в том, что при включении чаевых в счет нам их придется включать еще и в состав выручки, например, ресторана. А значит, уплачивать с данной суммы налоги.

В письме налоговых органов № 24-14/55637 от 27.08.2004 года УФНС по Москве со ссылкой на Минфин прямо указано, что, если в счет за оказанные услуги включена сумма вознаграждения официанту, которая поступает на счет ресторана, она является его доходом, связанным с расчетами по оплате реализованных товаров (работ, услуг), и подлежит обложению НДС в общеустановленном порядке.

Кроме того, стоимость обслуживания нужно включать в налогоблагаемую базу и по налогу на прибыль. Понимаете? В результате от ваших десяти процентов в лучшем случае останется половина. А официанты-то требуют у нас всю сумму чаевых... Так что если и вносить чаевые в счет, то только за банкеты и не менее пятнадцати процентов.

#### **«Приятная альтернатива»**

**В одном из ресторанов в меню написано прямо: «Если вас больше восьми человек, к вашему счету будет добавлена сумма в процентах, размер которой равен числу гостей за вашим столом». Иными словами, если к вам на день рождения пришли десять человек, то дополнительно к счету будет приплюсовано 10 процентов, если двадцать — 20. Рассказывают, что один из гостей, бывший генерал, при заказе банкета спросил у официанта: «А если я приду с ротой солдат, вы что, возьмете с нас двойную оплату?». Находчивая официантка моментально среагировала: «Нет, мы сразу перейдем на вашу сторону».**

#### **«Хозка»**

Следующая статья экономии — сокращение расходов на хозяйственные товары: средства для мытья посуды, губки и рулонные полотенца, всякие полироли для мебели и освежители в туалетах. Все это очень часто не поддается никакому учету. Вернее, в больших организациях для контроля над хозяйственными средствами берется специальный человек, а вот в маленьких часто все отдается на откуп мойщицам или вообще пускается на самотек. И начинается: повсюду в рабочей зоне разбросаны обрывки рулонных полотенец, персонал вытирает руки дорогими салфетками, в месяц закупается такое количество пакетов для мусора, что их может хватить на небольшой город. Как же обеспечить чистоту и порядок, ограничиваясь минимальным набором хозсредств?

Существует несколько методик. Первая — личное наблюдение и анализ. Для начала просто отследите, какое количество инвен-

таря и расходных материалов у вас уходит в месяц. Первого числа каждого месяца снимите остатки по хозяйственному складу, потом прибавьте все поступления и в конце месяца проведите повторную инвентаризацию. Первые цифры у вас есть. Они сами по себе мало что дают, но, если их разделить на количество дней в месяце, картина сразу станет более понятной. Восемнадцать рулонов туалетной бумаги на три туалетные комнаты в день? А сколько у вас в день гостей? Сто пятьдесят? Нереальный расход. Идем дальше. Восемь пар резиновых перчаток на одну мойщицу и одну уборщицу в день? Тоже перебор. И так — по каждой позиции. По результатам анализа сформируйте свои нормы — жесткие, минимально допустимые и в соответствии с ними закупайте продукцию. Контроль выдачи хозсредств работникам возложите на администраторов, которые ведут специальный журнал учета. Что-то закончилось к 20-му числу? Проверьте: вполне возможно, ваши нормы действительно чересчур жестки.

Через два месяца в вашем распоряжении будет полная, а главное, абсолютно прозрачная картина учета использования хозяйственных средств. Это значит, что как минимум 10 процентов вы тут сэкономили.

### Открытый кредит

Как-то довелось пообщаться с управляющим, который с гордостью говорил мне, что уже несколько лет не покупает домой средство для мытья посуды, губки и прочую хозяйственную мелочь. Ему даже пришлось заказать у поставщиков диспенсер для туалетной бумаги в свою квартиру, чтобы пользоваться рулонами ресторанный бумаги. Рассказывал он об этом совершенно спокойно, без тени смущения. «Все же заложено в цену блюд, — говорил он, — тем более я беру-то всего ничего, никто и не замечает». Кроме него, я думаю, ресторанными хозяйственными средствами пользовалась еще половина персонала. А владелец тем временем думал, какие еще акции провести, чтобы обеспечить повышение выручки.

## Неожиданные способы

Зачастую, думая о сокращении затрат, мы попросту не замечаем, что экономия лежит у нас под ногами. Достаточно просто накнуться и внимательно посмотреть.

Обычно мы покупаем форму и безвозмездно передаем ее работникам. Относятся они к ней соответственно: порвалась блузка — проблемы ресторана, заляпал повар китель — швырнулся в раздевалку и потребовал новый. А вот если с первой зарплаты удержать у работников сумму за форму, отношение к ней сразу изменится. Проработал сотрудник полгода — вернули деньги, уволился раньше — отдай форму в приличном виде или оплати покупку новой. Многие скажут, что это противоречит законодательству. А разбазаривание нашего имущества разве не противоречит?

То же самое с санитарными книжками и паспортами здоровья. Не советую заставлять работников делать их самостоятельно. На рынке масса жуликов, которые продают фальшивые книжки. Лучше заключать договор на комплексное обслуживание с медицинским центром. А вот в контракте с работником нужно прописать, что в случае увольнения ранее, чем через шесть месяцев, сумма, потраченная на получение санитарной книжки, будет вычтена из его расчета.

Правильное общение с арендодателем тоже может принести существенную экономию. Вы напрасно думаете, что владельцу помещения все равно, кому его сдавать. Все как со сдачей квартиры — нужна семья без животных, детей и вредных привычек. Так что, если вы зарекомендовали себя с хорошей стороны, возможно, арендодатель пойдет на определенные уступки и снизит стоимость аренды на так называемые «мертвые» месяцы. По крайней мере стоит попробовать.

Во сколько открывается ваш ресторан? В восемь утра? А зачем? Для завтраков? А сколько завтраков вы продаете в день — три? Из них, наверное, два съедаете вы с партнером. А расходы свои в утренние часы считали? Попробуйте, возможно, лучше отказаться от ранней работы, что благоприятно скажется на бюд-

жете. В Питере, допустим, гости вообще не завтракают.

Вечерний развоз персонала — еще одна статья необязательных расходов. Точнее, может, и обязательных, но это нужно проверить. Допустим, часовой фонд оплаты труда ресторана составляет четыре с половиной тысячи рублей. Плюс еще две тысячи на развоз, рублей пятьсот — на прочие расходы. При фудкосте в 25 процентов от выручки нам, для того чтобы окупить затраты, потребуется заработать в этот час порядка восьми тысяч рублей. Это без прибыли. Возможно, имеет смысл закрыться в полночь, а не работать до мифического «последнего гостя»?

Таких способов экономии достаточно много. Я лишь призываю вас внимательно анализировать расходы и отмечать те позиции, которые стоит подвергнуть оптимизации без потери качества. И все наладится...

### **Инновационная схема**

**В одном ресторане владелец решил не просто отказаться от оплаты труда официантов, а придумал схему, по которой... они сами платят ему деньги за выход на работу. Схема оказалась очень удачной. Чтобы заступить на смену, официант должен заплатить 900 рублей. Удивительно, но сервис в этом заведении просто превосходный. Официанты отрабатывают вложенные деньги и зарабатывают чаевые, которые оставляют посетители.**

### **Определение необходимой численности персонала**

Через месяц после открытия ресторана у вас должно было возникнуть ощущение, что с количеством персонала вы допустили промашку. Ощущение двоякое: иногда кажется, что сотрудников слишком много (особенно отчетливо это становится понятным в день зарплаты), иногда, наоборот, налицо явная нехватка рук (в пятницу вечером так думают все рестораторы). Как определить действительно нужное вам количество персонала?

Есть несколько простых приемов, которые вам помогут. Сначала определите, кто именно нужен.

**Администратор-метрдотель.** Нужен. Практически всегда. Это ваша правая рука, глаза и иногда колено. Как правило, самый несчастный человек в ресторане, наделенный минимумом власти и обладающий гигантским грузом ответственности. А ведь в умелых руках и при правильном подходе он может стать настоящим помощником в трудные времена. И потом, кто вас будет заменять во время отпуска? Правильно, администраторы. Работают они с утра до ночи, обычно сами открывают и закрывают ресторан. Так что нужны минимум два человека, еще лучше три, с графиком работы «сутки через двое». Почему? Да потому, что, если одного придется уволить (или он уволится сам), вам не нужно будет работать вместо него.

**Хостес.** Относительно новая для наших ресторанов позиция. До сих пор не утихают споры о том, нужны ли они в ресторане. Мое твердое убеждение: все, что может помочь гостям почувствовать себя «в своей тарелке», — полезно. Первая встреча и прощание — важнейшие моменты для создания положительного впечатления. Поэтому я всегда стараюсь найти место в штатном расписании для этой важнейшей позиции. Хотя бы на вечер. График работы — «два через два».

**Официанты.** Хотел бы я посмотреть на ресторан без официантов. Без директора видел, без барменов встречал, а вот без официантов... Оптимальное их количество — материя тонкая. Мы в шутку мечтаем о технологии быстроразмораживаемых официантов, которых можно было бы доставать в случае «приезда электричек» («электричка» — популярный мем в ресторанном мире, который используется, когда одновременно приходит много гостей). Но пока такой технологии нет, приходится ориентироваться на свой опыт. А он подсказывает, что один приличный официант способен обслужить до четырех столов одновременно. Иными словами, для ресторана, рассчитанного на 80 мест, нормальным будет считаться штат из пяти официантов. Больше — можно, меньше — рискованно.

**Бармены.** Куда от них денешься, приходится терпеть. Объединять эту должность с другими неразумно.

**Кассир.** Вот, казалось бы, на чем можно сэкономить. Проще научить администратора или бармена общаться с кассой, чем платить человеку, считающему деньги. Наши деньги. Конечно, нужно сокращать! Доверьте деньги и напитки одному человеку! Уверен, к вам выстроится очередь из желающих поработать, может, я и сам в нее встану. А если серьезно, то доверять кассу можно только своим людям, в которых вы абсолютно уверены. Экономия тут очень часто выходит боком.

**Кухня.** Тут намного сложнее. Все зависит от направления кухни, наличия свободных площадей, цехов и массы других факторов. Поэтому в каждом конкретном случае приходится считать заново.

### Рождение армии

Было это лет десять назад. Первый ресторан будущей крупнейшей федеральной сети располагался в странном месте — вроде и центр, но на отшибе. Рядом спортивный зал, парк, автосалон... Первое, что сделали гениальные, без преувеличения, авторы — правильно выбрали целевую аудиторию. Получив информацию к базам данных крупнейших автосалонов, торгующих дорогими машинами (тогда автокредитование еще не было столь популярным, и покупатели действительно были состоятельными людьми), они послали всем «потенциальным гостям» золотые дисконтные карты. А в ресторане их ждали «дивы» (если помните, определение, данное хостес одним из ресторанных критиков). Их было так много, что казалось непонятным, кто из девушек пришел отдыхать, а кто — работать. Это были милые создания, порхающие вокруг гостей и создающие абсолютно благожелательную и дружелюбную атмосферу. Приходил ли гость один, с супругой ли, с любовницей или родителями — «дивы» были рады всем. И хватало их на всех.

Через некоторое время создатели ввели (придумали, подсмотрели, скопировали — какая разница?) еще одно гениальное новшество. У входа в их уже многочисленные рестораны появились молодые люди в ярко-красных комбинезонах и бейсболках, которые выполняли роль парковщиков. В чем гениальность? Ведь парковщики

в ресторанах были и раньше. Правильно, все дело в двух деталях. Первая — те самые красные комбинезоны. Они напоминали гостям техников пит-стопов на трассах «Формулы 1». И посетителям нравилось ощущать себя гонщиками. Вторая деталь — парковщики были родом из Средней Азии. Они открывали гостям двери машин, и это «служение» нравилось последним еще больше, потому что быть «господином» даже лучше, чем гонщиком. А уж когда вместе и то, и другое...

Парковщиков тоже было много — ресторанная группа вообще достаточно вольно обращалась со штатным расписанием. Пока мы сокращали персонал и объединяли должности администратора, официанта и уборщицы, посмеиваясь над расточительством конкурентов, они набирали все новых и новых «див», объявляли конкурсы на должности официантов, поваров и помощников и явно не стремились экономить.

Мы тем временем закрывались и разорялись, не выдержав конкуренции, а они захватывали все новые и новые рынки, отбирая наш персонал.

Эта ресторанная группа полностью сформировала нынешний облик ресторанных бизнеса не только Петербурга, но и всей России. Появился целый набор штампов, называемых по имени этой самой группы. Интерьер в их стиле, кухня их стиля, форма, как у них. И персонал — персонал со штампом на лбу. Прошедший школу лучших ресторанов. Лучших — потому что в них всегда есть люди. И персонал этот знает, как с ними работать.

Это армия, настоящая армия...

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вот и подошел к концу первый год в ресторане. Надеюсь, вы все же последовали моему совету и не торопясь разобрались со своими проблемами. Да, я знаю, как минимум трижды за прошедший год вы собирались уволиться, обещали себе бросить все и заняться чем-то другим.

И каждый раз неведомая сила заставляла вас собраться, сконцентрироваться, и проблема, которая, как казалось еще вчера, не имела решения, вдруг исчезала. Может быть, она растворялась в атмосфере ресторана, и ее уносил холодный ветер разума, возможно, она сгорала в огне внутренних противоречий, коими всегда полон ресторанный мир, или ее увлекали светлые потоки финансового блаженства... Важно другое — над всеми этими проблемами стояли ВЫ.

Автор, создатель, сердце, душа, слезы и смех ресторана. Именно от вас зависела жизнь этого организма. У вас хватило сил, выдержки и терпения, хладнокровия и решительности.

До конца года осталось совсем немного, но времени должно хватить для того, чтобы восстановить жизненные силы и привести свое духовное состояние в полное равновесие. Что для этого нужно?

Кто-то отправляется на море и «забывает» зарядку от телефона в самолете.

Кто-то едет на Тибет или в Мьянму, чтобы овладеть техникой медитации.

Кто-то остается на работе и засыпает дома с телефоном в руке, пытаясь до бесконечности решать ежечасно возникающие новые задачи...

Друзья! Приучите себя к тому, что, только находясь в гармонии с самим собой, вы сможете работать серьезно. Реагируя негативно на любое событие в жизни, мы в первую очередь наносим вред себе и своим близким.

Разум должен быть в равновесии!

А для этого нужно регулярно **ОТДЫХАТЬ!**

Впереди у вас — второй год жизни вашего ресторана...