

КАК ПОБЕДИТЬ

**Сергей
ЦЫРО**

ВОРОВСТВО

В РЕСТОРАНЕ

Практический курс
для владельцев и управляющих



Издательский
дом
РЕСТОРАННЫЕ
ВЕДОМОСТИ

КАК ПОБЕДИТЬ ВОРОВСТВО В РЕСТОРАНЕ

*Практический курс
для владельцев и управляющих*

Издательский дом
РЕСТОРАННЫЕ
ВЕДОМОСТИ

Москва
Издательский дом
«Ресторанные ведомости»



*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.*

Цыро, Сергей Викторович.

Ц97 Как победить воровство в ресторане : практ. курс для владельцев и управляющих / [Сергей Цыро]. — М.: Ресторанные ведомости, 2012. — 144 с. : ил. — Авт. указан на обороте тит. л.

ISBN 978-5-98176-067-9

Агентство СІР РГБ

Автор этой книги — президент Барменской ассоциации России Сергей Цыро — рассматривает проблему воровства в ресторане с точки зрения своего многолетнего опыта работы в индустрии гостеприимства. В начале своей карьеры он сам находился «по ту сторону баррикад» и не понаслышке знает, какой урон способен принести ворующий персонал хозяину ресторана. На основании многолетних исследований, экспериментов и разработок Сергей Цыро создал свою «антиворовскую» программу обучения, которую он сегодня с успехом преподает рестораторам. На базе этой программы и было подготовлено настоящее издание.

Эта книга состоит из двух частей. В первой части рассматриваются способы воровства, которые применяются всем ресторанным персоналом: от официанта и бармена до шеф-повара и управляющего. Во второй части автор подробно рассказывает о том, как шаг за шагом построить в ресторане такую эффективную систему противодействия воровству, которая позволит исключить саму возможность хищений.

ISBN 978-5-98176-067-9

© ООО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2012
© Цыро Сергей Викторович, 2012

Введение

КОРНИ, СТОЛЫ И ВЕТОЧКИ ВОРОВСТВА

Уже многие годы рестораторы жалуются на то, что персонал расхищает их собственность. Чем больше у сотрудников опыта, тем выше суммы похищенного. Практика показывает: как только начинающий работник становится профессионалом, он тут же превращается в вора. Прямо какая-то черная магия...

Что же заставляет людей становиться матерыми ворюгами через короткий промежуток времени, проведенного в ресторанном бизнесе?

Причина кроется в самой системе. Давайте для примера проследим эволюцию обыкновенного молодого человека, который решил стать барменом.

Окончил юноша курсы. Там его тренировали работать и воровать вовсе не учили (впрочем, бухгалтерскому учету тоже не учили). И устроили его в ресторан.

Поработав в новом для себя мире несколько недель, молодой человек освоился, научился как-никак продавать, влился в коллектив, состоящий из таких же неопытных со

трудников. И вдруг как гром среди ясного неба бухгалтер просит, чтобы он принес ему товарный отчет. А значит, нужно снять остатки в баре. Для неумелого бармена это часов пять работы. Упорный и целеустремленный парень все-таки переписывает товар и к утру отдает в офис отчет. Но вечером его вызывают «обязанные все проверять и считать» и объявляют, что у него отчет неправильный. Ну что ж, он ведь неопытный бармен, остатки снимает первый раз в жизни, бывает, ошибся. Но в бухгалтерии-то все четко, на все товары есть калькуляция, информация идет через компьютер. А умная железка считает лучше человека, и она говорит, что излишков быть не может. А у тебя, начинающий бармен, излишков на 35 тысяч.

— Ты что, — спрашивает бухгалтер, — недоливаешь посетителям?!

Новичок почти в обмороке. Он ведь боится не только посетителей и хозяев, на первых порах ему страшны даже блендер, кофемашина и вентилятор в баре: а вдруг что не так? И наливает он все как положено, ни о каком воровстве не помышляет и даже не слышал о том, что это возможно... Тем не менее лишнего товара у него на 35 тысяч.

Бедолага пересчитывает все по новой. Цифра выходит та же. Еще раз — опять 35. И вдруг он обнаруживает, что в некоторых бутылках остались излишки спиртного. Их не должно быть, но все-таки они есть! В конце концов измученный учетом работник просто пишет в отчете ту цифру, которая должна быть, по мнению бухгалтерии, и решает позже разобраться, откуда взялся излишек. Ведь голова уже кругом идет после нескольких дней арифметики.

Тем временем отчет принят, и профессиональные счетчики говорят, что вот теперь все правильно — молодец, мол, научился. Тут-то бармен и понимает, что о товаре, оказавшемся за гранью учета, никто, кроме него, не знает. Значит, если забрать его домой, никто этого и не заметит.

В итоге после нескольких спятый остатков дома у бармена появляется бар с хорошим ассортиментом, есть чем угостить друзей и девушек.

Однако через какое-то время воровать бутылки становится неинтересно. Хочется наличных. Лично. И чтобы в цифрах прилично.

А дальше начинающего воришку или осенит, или кто-нибудь подскажет, и ему станет ясно, что, если продавать излишек товара, не пробивая в кассе, путь к благосостоянию открыт. И как только несколько таких продаж окажутся успешными, происходит то самое магическое превращение молодого человека из новичка в «опытные» бармены.

Дальше парень начинает задумываться о том, как сделать жизнь еще богаче, используя полученное «мастерство». Фантазия, стимулированная денежными знаками, расширяется за пределы галактики и дальше (у кого сколько извилин). Плюс к этому появляется возможность поговорить с «опытными» коллегами. Ну а уж если с бухгалтером удастся договориться о «совместной деятельности на их общее благо», то тут уж прямая дорога в олигархи. Как говорили профессионалы застойных времен: торгуем, торгуем, а товара все больше...

Конечно, сумма воровства небезгранична. Но границы очень широки, и, если на них нет контрольно-следовой полосы, пограничников с собаками и других ограничений свободы передвижения, может быть сворована и вся выручка. Когда же в стовор вступают все главные работники ресторана, хозяин начинает считать этот бизнес просто затратным и вскоре избавляется от финансовой обузы. А «опытный» бармен, вероятнее всего, будет искать другую работу.

Мы рассмотрели «воровскую эволюцию» на примере бармена, но ровно то же самое происходит и с поваром.

Мне всегда интересно наблюдать за шеф-поварами, начинающими у меня работать. Один из первых вопросов:



- А где мой кабинет?
- Зачем?
- Чтобы считать. Составлять товарный отчет для бухгалтерии.

Мой ответ такому шефу:

- Твой кабинет — кухня, склад и зал. Бухгалтер у меня уже есть, он и будет все считать.

Руководитель кухни должен заниматься творчеством, организацией процесса, общаться с гостями и далее по списку. Да и бухгалтеру будет спокойнее, а то еще подумает, что шеф-повар сам со всем справляется, вроде без него и обойтись можно...

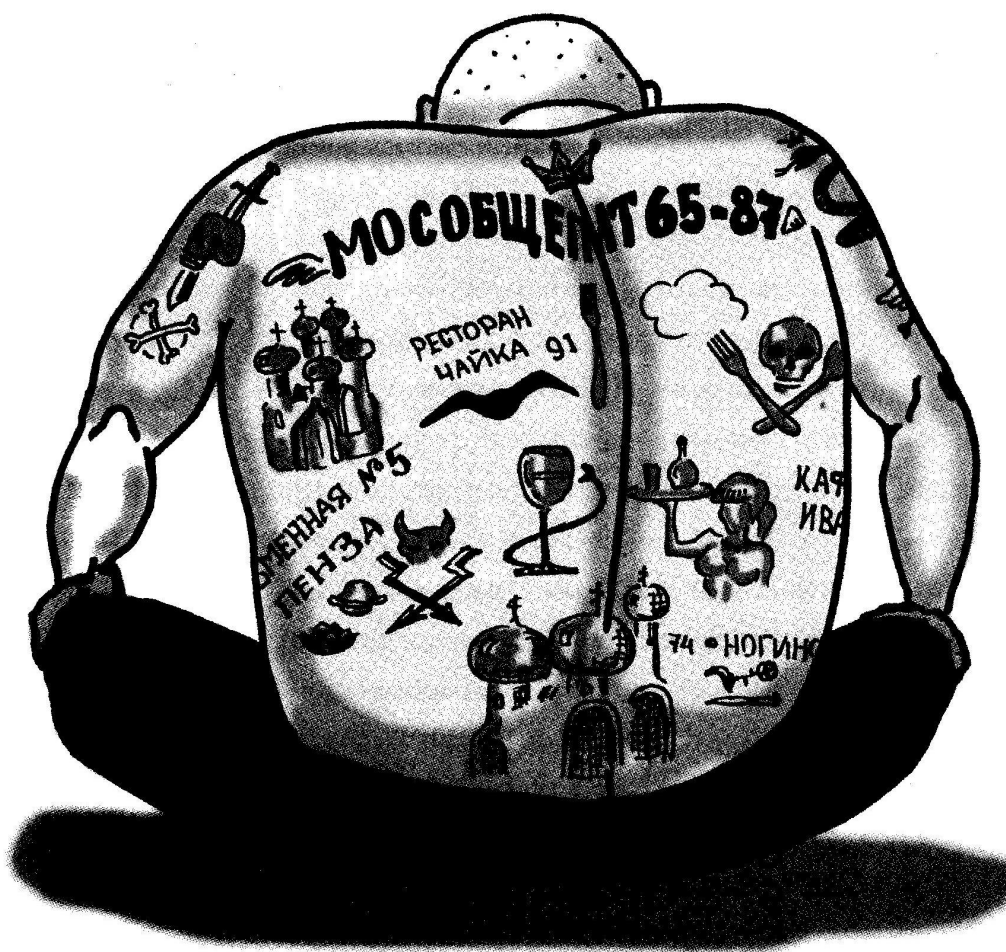
Зачем же все-таки шеф-повару так нужен кабинет и возможность посчитать? Ответ прост. Если не знаешь остатки, то не представляешь, что и сколько можно украсть.

Мне доводилось работать с творческими шеф-поварами, и я заметил, что если человеку интересно работать с новыми продуктами, современным оборудованием, учиться прогрессивным направлениям, фантазировать, то, вероятнее всего, снятие остатков будет для него не самым любимым занятием. Творчество и любовь к подсчетам цифр сочетаются в людях крайне редко. Но, к сожалению, традиции советского бухгалтерского учета заставляют повара научиться снимать остатки.

Давайте проиграем ситуацию, которая очень часто происходит в ресторанной жизни.

Вырос талантливый повар до шефа. У него появилось намного больше ответственности — за работу поваров, за технологические карты, за качество закупок, ну и, конечно, за цифры (материальная ответственность). Работает он, работает, и вдруг... Допустим, в Москве наступила жара. Горожане разъехались по своим загородным домам, в рестораны, естественно, не ходят. Некоторые товары на кухне испортились — не по вине неопытного руководителя кухни, а просто срок годности истек. И очень может быть, что при очередной инвентаризации выявится недостача. По советской же традиции, никто не будет разбираться в причинах «минуса» на кухне — просто высчитают с шеф-повара. Но ведь он не виноват в том, что жара на город обрушилась, и в том, что за недолгий срок работы у него еще не появилось статистики посещаемости ресторана в это время года. В общем, видит человек, что безвинно попадает на деньги, и решает от потерь избавиться. Но как? Один из самых элементарных способов — все-таки продать товар с истекшим сроком реализации. Для опытного повара это не слишком сложная задача, и вот уже справилась кухня с вонючим мясом, ушло

оно, драгоценное, в какой-то фарш. А следующим логичным шагом желающего обезопасить себя в будущем от недостат шефа станет создание подушки финансовой безопасности. То есть ему требуется излишек. Обеспечить его нетрудно — продукта заложить чуть поменьше, калькуляцию немножко изменить по причине большей ужарки-упарки... И вот уже недостатки с вычетами шефу не грозят. Но тут появляется обратная сторона медали — после каждого учетного дня на кухне образуются излишки. Получается, что руководитель кухни каждый месяц создает для хозяина дополнительную прибыль, ведь если излишки оприходованы, то можно их продать. А кто придумал эту материальную добавку? Шеф-повар. А кто наваривается? Владелец. Обидно, да? И на-



чинает талантливый повар придумывать, как бы излишки товара превратить в «кровь экономики». А тут как раз востроглазые официанты шустряют... Вот так и появился системно организованный ворюга. А чтобы шаги по личному обогащению оставались незамеченными, надо все очень точно считать. Значит, необходимы кабинет, калькулятор, время на снятие остатков... Круг замкнулся. Шеф фактически стал еще одним бухгалтером. И находится он по другую сторону баррикад от владельца.

Но вернемся к магическому превращению честного человека в вора. Что заставляет всех работников и во всех ресторанах становиться нечестными?

Ответ прост — «совок-закон», который гласит: воруй, сколько сможешь, но в бумагах все должно быть «по нулям».

Круче нашей советской бухгалтерии по многобумажности, нелогичности, ненужнодействию и безрезультативности я не видел нигде в мире. Если владелец бизнеса не ставит перед работниками учета ясных задач, то он может доработаться до ситуации, когда в штате небольшого ресторана будет пять официантов, один бармен, три повара и три бухгалтера.

Группа учета в некоторых ресторанах чуть ли не самая большая среди всех подразделений. Бумаги ежедневно составляются коробками. Это вроде бы должно говорить о большой занятости работников, но, когда спрашиваешь хозяина, изучает ли он эти скрижали, почти всегда получаешь ответ, что времени на это нет, он в этом ничего не понимает, да и вообще зачем это нужно, все равно ведь концов не найдешь... Зато, если поинтересоваться у главного в бухгалтерии, справляются ли они с рабочей нагрузкой, ответ всегда один: ничего не успеваем, нам бы еще калькулятора в штат. Но самое интересное, что люди действительно стараются учесть все, что движется и существует, и это является их

основной целью. Вот только нужно ли всем бизнесменам знать, какова наценка на морковку в разных блюдах? Для большинства рестораторов главное — средняя прибыль, и если будет известна средняя наценка, то этого уже достаточно. Но кому же интересно отдавать свой фронт работы... Шире фронт — больше денег. И потому больше бумаг, всех построить, все считать, все оформлять! А владельцу всегда можно рассказать, про «так положено» и «везде так делают».

Бухгалтер — самое доверенное лицо, ведь он знает все про главное, про деньги. И чаще всего владелец действительно начинает думать, что нужно учитывать все именно так, как говорит этот важный работник. И вот тут возникает противоречие: учет требует, чтобы все было по нулям, а жизнь показывает, что это невозможно.

Если владелец организовал всю деятельность по требованию оторванных от реальности сотрудников, в работе команды возникают системные, непреодолимые сбои: линейный персонал видит излишки, бухгалтеры говорят, что их быть не может.

Но правда жизни, как известно, велика и всепобеждающа. Поэтому производящие—продающие и побеждают в денежном выражении. У них ведь появляется очень существенный стимул «творческого подхода» к своей деятельности. А у проверяющего бухгалтера никакого подхода нет — у него есть сплошной отход от реальности, прикрытый старинными привычками и стереотипным мышлением. Отчеты же предоставили, в них все сходится, значит, не воруя!

А вот если хозяин понимает, что излишки есть всегда (даже если ничего не продавалось, но были открыты бутылки, подсоединены пивные бочки, распечатаны упаковки...), то ему нужно лишь их оприходовать до того, как они достанутся барменам или поварам. И тогда они становятся «бес-

платно» приобретенными, то есть дополнительной прибылью.

Одним словом, искаженная бухгалтерия, имеющая своей целью не пресечение возможностей воровства, а традиционные учетные действия, обязательно провоцирует появление воровства. Это было многократно доказано еще в советское время, когда учет был великолепный, а воровали все.



Другой причиной можно считать неопытность владельцев ресторанов. Виноват всегда главный. Если большой босс выстроил организационную схему, в которой интереснее, выгоднее и удобнее воровать, а не зарабатывать, то воровать придется поголовно всем, даже тем, кому это противно и стыдно. Когда в коллективе возникает сговор, не участвующие в нем — изгой. Они либо уйдут сами (такое хоть и редко, но бывает), либо будут краснеть, бледнеть, но все равно соучаствовать.

В последнее время все меньше и меньше слышно о рестораторах, которые набирают персонал на три месяца, кидают его с зарплатой и набирают следующий (лет 15 назад такое было повсеместно). Профессиональные работники становятся все более значимыми. А люди, умеющие что-то делать хорошо, обычно знают себе цену. Поэтому попытки обмануть их в зарплате — прямой путь к потере кадров или к созданию опытной и умной команды, которая день и ночь ищет способы обогащения путем обмана жадного хозяина. И если хоть один такой способ существует, она его найдет.

Допустим, в штате ресторана 50 человек, а хозяин один. Ему без перерывов на отдых приходится думать о самых важных для бизнеса задачах — дешевле купить, дороже продать, да чтоб очередь всегда стояла... У работников же в свободное время есть возможность спокойно поразмыслить, с коллегами поговорить, попробовать одно дельце проверить, другое, третье. Даже если хозяин действительно умнее каждого из них в отдельности, за персоналом остается численное преимущество. А уж если в их ряды еще и гений затешется, то однажды хозяин к нему, возможно, придет деньги занимать... Конечно, если жадный на зарплаты владелец внедрит систему, которая исключит любую возможность воровства, то персонал украсть ничего не сможет. Он просто уйдет. Везде, где можно либо заработать, либо опять же воровать. Так что выход только один — платить по заслу-

гам. И с каждым годом это будет все дороже и дороже. И вроде бы жаба просыпается (самый страшный зверь на свете — народу больше всех задушила), но вспомните хорошее высказывание кого-то из великих мира сего: «Я обрадуюсь, если мои работники станут миллионерами. Значит, я буду миллиардером».

Владельцу ресторанного бизнеса обязательно нужно иметь информацию о происходящем в реальной жизни других ресторанов, прежде чем создавать структуру, основанную на его личном мнении о том, что уж у него-то воровать не будут (я такой крутой, умный, уже много всего организовывал, все знаю, буду хорошо платить, отберу только честных, всех запугаю, буду сам торчать в ресторане безвылазно и т.д.). Лучше поучиться на чужих ошибках.

Традиционным заблуждением являются такие взаимоотношения хозяина и наемного работника, когда один делает вид, что платит, а другой делает вид, что не ворует.

Распространенная точка зрения владельца: я экономлю на зарплате, ну, упрет он чуть-чуть — не страшно, зато у меня всегда будет возможность его прищучить, высчитать, заставить отрабатывать, уволить...

Точка зрения работника: ну, не платит этот жлоб мне, сколько я стою, зато я нормально поднимусь на сворованном, просто нужно придумать, как это сделать — побольше и подольше; а если поймают, подумаешь — уволят, да и все, так что нужно успеть хапнуть, пока при делах.

И вот начинается игра «поймаю — не поймаю», «попадусь — не попадусь». А главного-то нет. Совместного заработка денег не происходит.

Часть 1

СПОСОБЫ ВОРОВСТВА

Основные способы хищений можно разделить по некоторым свойственным им признакам на несколько групп.

Воровство в процессе продажи. Этим занимаются бармены и официанты (возможности у них разные, поэтому и действия отличаются).

Воровство во время приготовления. «Специализация» поваров и барменов, то есть тех, кто готовит товар для продажи.

Воровство при организации закупок. Доступно всем участвующим в процессе поставок.

Воровство «бумажное». Его могут осуществлять все работники, пишущие отчеты, накладные, заборные листы, акты списания, акты инвентаризации...

Воровство одних учредителей у других учредителей. Тут все ясно.

Непорядочные совладельцы. Самый сложный вариант — приходится переходить на личности, а они все разные, так что без «сюпризов», как правило, не обходится.

Несмотря на то, что эти группы зачастую тесно переплетены, для каждой из них существуют свои способы искоренить саму возможность хищений. Принято считать, что победить воровство невозможно. Сразу скажу: это заблуждение людей ленивых или не понимающих саму суть расхитительских действий. Множество владельцев ресторанов по окончании моего курса «Система «Антивор» избавились от больших потерь из-за воровства, а некоторые из них теперь отправляют на этот курс своих управленцев еще до открытия новых заведений.

Процесс «антиворизации» идет по России очень успешно, и победа владельцев прогнозируема и неотвратима.

Первая причина, которая работает на победу независимо от наших действий и желаний, это появление большого количества хозяев, бывших ранее барменами, официантами, поварами и другими ворующими работниками. Из противоборствующего лагеря этих «опытных» товарищей в стан владельцев перебежчики есть (причем становится все больше), а вот бизнесменов, бросивших открытые ими рестораны и вставших наемными людьми за стойку бара, я пока не знаю. Значит, самые опытные из них (очень вероятно, что это самые умные и амбициозные) становятся противниками воровства. Почему-то никто не желает, чтобы тырили у него.

Второй причиной можно считать появившуюся в ресторанном бизнесе конкуренцию. Норма прибыли у победивших одну из главных российских привычек существенно выше.

Третьей причиной можно считать невозможность внедрения новых организационных форм, прогрессивных методов обслуживания, современных методов увеличения продаж, повышения квалификации персонала, эффективности труда и других полезных действий для увеличения прибыли в тех точках, где процветает воровство. Это значит, что те, в чьей организации команда является противником владельца (так как у него же и ворует), не растут профессионально. А значит, опять же проигрывают в конкурентной борьбе.

Простой пример. В российских ресторанах существует традиция передавать смены. Допустим, у нас есть три смены барменов. Перед началом работы каждый из них принимает смену у предыдущего. Вроде бы цель такой длительной и нудной процедуры разумна, ведь если в какой-то смене появился нечестный «наливатель», то следующий бармен это выявит и товар принимать не будет, пока не наведут порядок в учете. То есть каждая смена должна начинать работу тогда, когда все будет «по нулям». Но по этим нулям, как мы уже

говорили выше, в реальности быть не может. Из чего следует, что сдающий работник должен все организовать «в ноль». Этого требуют должностная инструкция, бухгалтерия, принимающий смену. Наконец, это нужно и ему самому, ведь он-то знает, сколько плюсов у него получилось, а главное, как эти излишки перевести в денежные знаки. Результатом «как бы разумного» действия по передаче смен становится обязательное воровство, которое бармену необходимо вернуть до завершения работы.

Но, допустим, я как прогрессивный бизнесмен пожелал увеличить эффективность труда и решил, что мои работники не должны заниматься мартышкиным трудом. В моем заведении отныне возможны только действия, идущие на повышение прибыли. А бармен, который начинает «считаться» еще до завершения смены, противодействует главному — продаже. Как рациональный хозяин, я принимаю решение: никто ничего не считает и ничего никому не сдает. Весь товар в ресторане принадлежит мне, так что не будем делать лишнюю работу, я уж придумаю, как посчитать свое. А вы — продавайте! По идее, бармены должны обрадоваться: исчезает лишняя процедура, с работы можно уходить пораньше, появился сменщик, и ты свободен безо всяких бумажных катаклизмов и подписей бухгалтера. Но это только по идее... Если у владельца нет стального характера, твердого взгляда и безоговорочного авторитета, боюсь, может и не срастись его технологично-облегчительная задумка. Потому что ни разу я еще не видел, чтобы персонал с радостью отказался от дополнительной неоплачиваемой работы по снятию остатков. Находятся тысячи причин, по которым ну о-о-очень посчитать бы надо.

Дело в том, что любые, даже самые прогрессивные и логичные действия владельца могут встречать мощное сопротивление со стороны наемных работников, если они затрудняют возможности привычного воровства.

Конечно, лучше еще до организации бизнеса продумать систему, которая не позволит непорядочным сотрудникам наживаться нечестным путем, и тогда собрать и вырастить команду будет значительно легче. Люди, которые привыкли воровать в разных ресторанах, сразу видят, где есть возможность умыкнуть деньги, а где — ну никак. Если такой «опытный» претендент на работу поймет, что воровать ему не дадут, то после собеседования он больше не появится. А значит, вероятность того, что в команде соберутся те, кто хочет именно зарабатывать, а не воровать, увеличится.

Однако тут есть нюанс.

Единой эффективной для любого ресторанного бизнеса системы не существует. Слишком уж отличаются клубы от гастрономических заведений, пабы от кофеен, фаст-фуд от молодежной дискотеки. Зато, к счастью, есть набор организационных действий, составив который, можно выстроить систему в любом заведении. Прежде всего необходимо выяснить возможности воровства в конкретном месте. А затем — организовать невозможность этих возможностей. Чаще всего это вообще не стоит никаких денег, требуются лишь усилия.

Каюсь, мне самому неоднократно доводилось выстраивать системы воровства в разных ресторанах — совковых (деятельность в сфере услуг я начал еще в 1980-м), на круизных лайнерах, полных иностранцев, за рубежом. Я был махровым «работником общепита», даже если трудился за хорошие деньги управленцем на хозяина одного из лучших ресторанов Австралии.

Отказаться от советских привычек было практически невозможно, и я тогда находился по ту сторону баррикад. Способы, какими приходилось воровать во времена народного контроля, ОБХСС, КГБ и других госнадзоров, выглядят университетами по сравнению с теми яслями, в которых находятся современные расхитители ресторанной прибыли. За небольшое количество долларов, сворованных у каждого

иностранного пассажира за 10 месяцев ежедневной работы во фракте иностранной компании, можно было бы сидеть в отдаленных местах до сих пор. Незаконные валютные операции — это было очень серьезно. Сейчас же наемный работник рискует фактически только взаимоотношениями с работодателем. Согласитесь, не особо страшно, поэтому нынешняя жизнь не заставляет людей придумывать что-то чересчур навороченное. За последние два десятка лет моего пристального внимания к воровским действиям в ресторанах ничего принципиально нового я не обнаружил. Ну разве что появились технические новинки, никак не затрагивающие основ. Зато, зная эти принципы, достаточно просто организовать схему, в которой возможность хищения сводится к нулю.

Например, если владелец клуба самостоятельно занимается оформлением договоров, организацией доставки, торгуется с поставщиками, откатов закупщику и другим любителям комиссионных не будет. Откаты превращаются в скидку. Никакой нормальный торговец не будет продавать товары в убыток, а значит, максимально возможную скидку он предоставит самому владельцу. Денег на откат у него просто не останется.

Главными ворами в ресторанном бизнесе принято считать барменов. Однако и у воровства есть свои законы. Бармен не может украсть больше, чем выручка в баре, и если оборот на кухне выше, чем в баре, то и возможности у шеф-повара шире.

У бармена негативный имидж сложился по той причине, что в его руках сосредоточено как производство, так и продажа товара. Ему проще — произвел коктейль, а что и сколько в него замесил, определить, особенно после того, как посетитель его выпил, невозможно.

С поваром другая история. Создать товарный излишек на кухне не умеет только совсем тупой. Приготовить из лиш-

них продуктов дополнительное неучтенное блюдо — тоже элементарно. Кто ж этого поварюгу отследит! Но вот продать принадлежащее уже повару, а не хозяину блюдо мимо кассы работник кухни никак не может. Поэтому, как бы ни собачились официанты с поварами по старинной ресторанной традиции, жизнь сама толкает их в финансовые объятия. У повара есть запас блюд, но нет доступа к денежному потоку. Официанты работают с наличными, но товар не производят. Поэтому они — вынужденные партнеры по диалектике экономически-воровского развития не контролируемых владельцем ресторанов. Ведь как говорили преподаватели научного коммунизма (ссылаясь на авторские права Смита, Энгельса и Маркса), если есть устойчивый спрос, предложение появится всенепременно, и нет такого преступления, которого мы не совершим за сколько-то там значительный процент прибыли. А у повара затрат на «левое» блюдо вообще нет, и полученные за него деньги — это даже не процент, это чистая стопроцентная прибыль, которую можно считать премией в дополнение к зарплате. Премией за «лохизм» хозяев.

Создание товарного излишка

Давайте отследим, как образуется в ресторанах то, что можно продать для личного, а не хозяйского обогащения.

Очевидно, что выносить из ресторана товары в большинстве случаев особого финансового смысла не имеет. Это в советские времена тотального дефицита интереснее было украсть из ресторана товар, нежели «деревянные». Ведь достать за деньги что-то для собственного потребления без блата было очень трудно. А вот если у тебя дома находилось дефицитное заграничное спиртное, пиво в баночках, еда заморская, сервиз красивый, тогда ты являлся владельцем дефицита, за которым охотились те, кто обладал другим интересным товаром, и у вас возникал бартер.

Тут вспоминается один из первых приличных отелей во Владивостоке. Кухня на третьем этаже. Шеф-повар, знаменитый на все Приморье. Руководители вменили ему в обязанность препятствовать воровству подчиненных. На дворе начало 1990-х, и особого продуктового ассортимента в магазинах еще нет. А ресторан снабжается пароходами прямо из Японии. Понятное дело, соблазн у поваров велик: ведь домашние-то такой вкуснотищи никогда и не пробовали. Отрезать немножко для себя умеет любой повар, по поводу оставшихся на кухне излишков тоже все в курсе. Только вот шеф на страже постоянно — пасет свою поляну, сам все знает и к тому же прекрасно осведомлен, как и что можно отчекрыжить, чтобы свести излишки к нулю. Что же делать? И тут выясняется, что великий кулинар озаботился борьбой со своим лишним весом и даже стал пить специальный чай для похудения. Этим повара тут же и воспользовались. Стали добавлять в чаек слабительного, чтобы пациент надолго отправлялся в галюн. И пока командир худел в положенном месте, кухонные работники нарубали себе куски пожирнее. Охрана тоже оказалась не прочь побаловать себя заморской

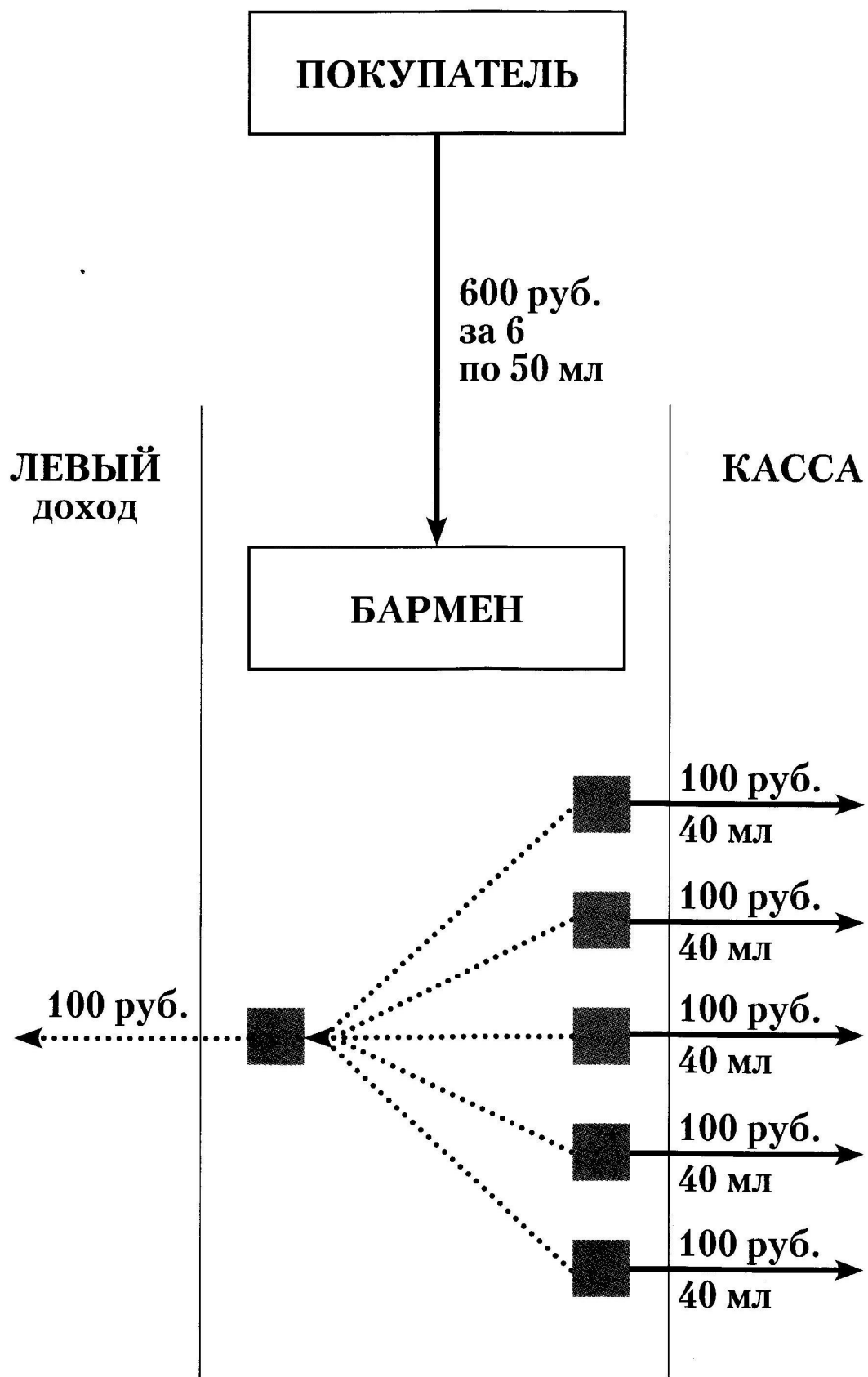
вкуснятиной, и зеленый коридор на выходе был быстро обеспечен. Правда, иногда главные руководители устраивали «шмон», но охранники об этом тут же предупреждали. А те... просто спускали сумки, заполненные японским товаром, по веревке с третьего этажа во двор. А двор, ограниченный сопкой и воротами, сторожит все тот же охранник, который для этого случая даже веревки свои собственные из дома приносит.

К всеобщему удовольствию те времена канули в Лету. Сейчас купить можно все, были бы деньги. Однако, чтобы получить деньги, сначала все равно нужен товар. Деваться тут некуда, это основа экономики. Поэтому сначала создается товарный излишек. Способов его создания существует столько, что для их перечисления понадобится отдельная книжка. Всем желающим рекомендую изучить хит Олега Назарова о ресторанном воровстве. Он так правильно и подробно все там изложил, что некоторые рестораторы ныне изъявляют желание вооружаться нарезными стволами против своего персонала.

Недолив

Способов, которые позволяют недоливать напитки незаметно от владельца и посетителей, тысячи. Знать их все нет необходимости, ведь даже если владелец в курсе того, что делалось расхитителями в прошлом году, то наверняка какое-то юное дарование пару дней назад придумало что-нибудь свеженькое. Наша задача заключается в том, чтобы избавиться от воровства в корне, то есть устранить его возможность, смысл и причину, поэтому обойдемся без мелких деталей.

Главная цель, которая стоит перед вором в баре, — налить меньше, чем положено. Например, каждый смешанный напиток готовится с выходом спиртного на 10 мл меньше, чем в калькуляции, в результате при продаже 100 напитков по-



лучится излишек 1 л спиртного. При стоимости 50 мл спиртного в 200 рублей товарный излишек составит в денежном исчислении 4000 рублей. Если бармен имеет возможность продать товар, ставший излишком, не пробивая в кассе, он эту сумму украдет. Работник, имеющий большой опыт воровства и хорошую память, может просто считать, сколько раз за смену он недолил по 10 мл. Умножив количество недоливов на цену 10 мл, он получит сумму, которую нужно взять с посетителя, не пробивая чек. Отследить такое действие при помощи обыкновенной советской бухгалтерии невозможно, так как товарные излишки в учет не попадали и были проданы без занесения в память кассового терминала.

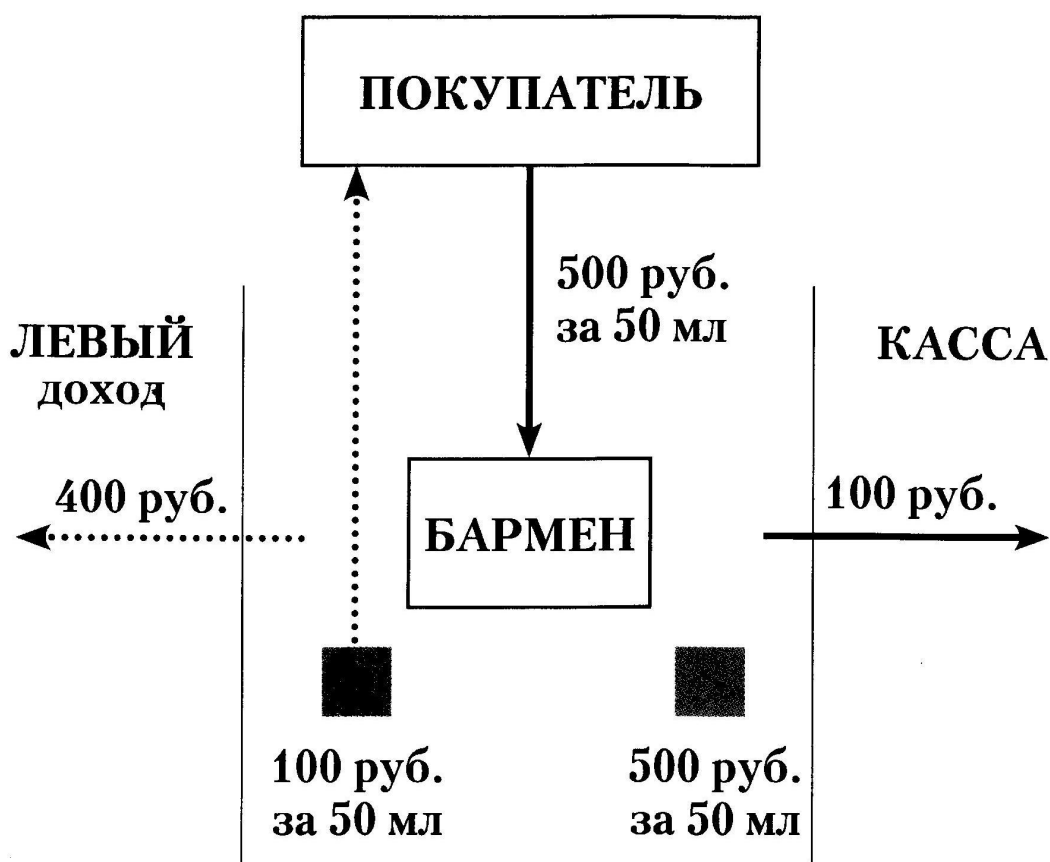
Недовложения

Повар отрезает кусок мяса для стейка каждый раз на 50 г меньше. При продаже 100 порций товарный излишек составит 5000 г мяса. Договорившись с официантом о продаже мимо кассы стейков, получившихся из этого мяса, он получает возможность украсть (при стоимости блюда 500 рублей и весе 250 г) 10000 рублей.

Пересортица

Продажа дешевого товара по цене более дорогого. Например, крепко выпивший посетитель заказал порцию дорогой водки, но бармен наливает дешевую, а деньги берет как за дорогую. При стоимости порции дорогой водки 400 рублей, а дешевой 100 излишек составит 300 рублей. Если за смену бармен обслужил таким образом 50 человек, появляется возможность украсть 15000 рублей.

Перелив более дешевого товара в бутылки из-под дорогих напитков. Например, бармен заливает в бутылку из-под Chivas Regal виски Scottish Collie. Разница в цене одной порции этих напитков может составить 200 рублей. В таком случае при продаже 50 напитков у работника появляется



возможность украсть 10000 рублей. Некоторые бармены наливают водку в разные спиртные напитки (виски, коньяк, ром, текилу) — крепость не понижается, вкус практически идентичен, цвет изменяется не кардинально, поэтому подвыпившие посетители ничего не замечают.

Пересортица — самый безопасный способ воровства. Если нечестный работник недоливает напитки или недокладывает продукты на кухне, это может быть проверено на выходе, при продаже. Принося свое спиртное, есть риск попасться с «левым» товаром. Занимаясь же пересортицей, нет необходимости недоливать (лучше даже налить лишку, чтобы гости чаще покупали и хорошо относились).

Существует устойчивое мнение, причем даже среди профессионалов ресторанного бизнеса, о том, что отличить дорогие напитки от дешевых всегда можно по вкусу. Ответ-

ственно заявляю: это очень опасное заблуждение. Дорого продать можно даже полное дерьмо — красиво упакованное и хорошо разрекламированное. А суперкачественный товар будет продаваться точно так же хорошо без всяких рекламных усилий только после того, как его попробует большая часть вдумчивых пьющих.



На курсах для владельцев я провожу сравнительную слепую дегустацию спиртных напитков. В каждой группе присутствуют несколько брендов, среди которых есть как известные лидеры продаж, так и темные лошадки с низкой стоимостью. За много лет таких «сравнительных пьянок» статистика выявила основной принцип — выбирают дешевое, но вкусное. Почему-то по вкусу, без взглядов на этикетку, чаще побеждают мало рекламируемые напитки. Значит, если заливать в бутылку более дешевый, но вкусный алкоголь, прибыль увеличится.

Тут показателен пример из моего далекого круизного барменского прошлого. Огромный теплоход с великим именем А.С. Пушкин на борту (сейчас его заменил более мод-

ный, наверное, Марко Поло) каждый год уходил на десять месяцев из Владивостока во фрахт иностранной компании. Портом приписки становился Сидней. И пассажиры со всего света ходили по экзотическим Тонго, Вануату, Фиджи, Таити, Соломоновым островам, Папуа... При этом основным экипажем были граждане СССР. Туристы в курсе и, естественно, наперебой спрашивают «Столи» (это нарицательное имя водки «Столичная» до сих пор существует во всем мире). Иностранцы считали, что это лучшая, настоящая русская водка. В СССР бутылка стояла всего несколько «деревянных», а в барах на теплоходе — 40 конвертируемых австралийских долларов. Поэтому все складские и вообще помещения мы старались под потолок затарить «Столей». Тем не менее месяцев через пять запасы все равно иссякали. А иностранцы-то все просят и просят «Столи»! В барах же только «Смирнофф» стоит из новозеландского дьюти-фри. Через пару таких фрахтов стало понятно, что без «Столичной» никуда. Ну и пришлось нам складировать пустые бутылки из-под советской знаменитости и заливать туда непопулярную среди пассажиров нерусскую водку с русской фамилией. И вот первый день круиза без «Столи». Заходит какой-нибудь австралийский Джон в бар и заказывает унцию «Смирнофф». Выпьет, почмокает, хитро прищурится и говорит: «А вот теперь — настоящей!» Наливаешь ему опять «Смирнофф», но только уже из советской бутылки. Ценитель пьет, чмокает, хитро прищуривается и говорит: «Вот оно! Сразу чувствуется — настоящая. Пусть дороже, зато насколько лучше!» Вот так и удовлетворял я спрос на «Столи», пока этикетки на бутылках не стирались от слишком частого использования.

Как вы понимаете, опытные бармены обо всем этом отлично знают. И пусть хозяева считают, что торгуют разрекламированным элитным продуктом, на самом-то деле

работники приносят свой дешевый алкоголь хорошего качества. заливают в бутылки из-под дорогого и становятся богаче на разницу в цене.

Совсем обнаглевшие и тупые бармены разбавляют крепкое спиртное и пиво водой. Эти уже ничего не боятся, и им даже в голову не может прийти, что у состоятельного посетителя (а это самый хороший покупатель) дома тоже есть все эти напитки и ему очень хорошо известны их вкус и крепость. Конечно, не все готовы скандалить в ресторане, но рассказать друзьям и знакомым — это святое! И в результате владелец вскоре начинает жаловаться на ухудшение своего благосостояния. А что жаловаться? Ну не любит у нас народ водичку из-под крана задорого.

С пересортицей происходят очень веселые истории. Например, заходите вы к знакомому ресторатору пивка попить. Поставщики у него правильные, персонал тренированный, сам он умный и не жадный. Значит, и пиво должно быть хорошее. Вот только есть одна странность: что бы из ассортимента пивного ни наливали, все равно в пиве привкус какой-то необычный присутствует. Его сразу вроде и не разберешь, но ощущение остается довольно пакостное. Однажды причина такой порчи качества товара наконец обнаружилась. Владелец закупал специальные моющие средства — они прекрасно пахли (иногда лучше, чем напитки в продаже) и не портили вкус пива после его попадания в чистую кружку. Такое «богатое» моющее средство любая мойщица мечтает увести до дому. Но мыть-то в ресторане чем-то тоже надо. Все женщины в возрасте 60 и более знают, что лучшее средство для мойки — хозяйственное мыло. Оно уничтожает все известные микробы, а также мышей, клопов, тараканов и кротов. Так что же нужно сделать посудомойке? Правильно! Взять коричневый кусок этого мыла, настрогать помельче, развести в горячей воде и залить в посудомоечную машину. Никакой грязи, все чисто. А вот красивое ароматное сред-

ство отправляется домой при помощи мусорного бака. Замечу, кстати, что хозяйственное мыло действительно супер-средство для тщательной мойки стаканов. Вот только пиво в них тоже становится каким-то «хозяйственным». Вонючим, одним словом.

Разбавление бочкового пива

Далеко не все знают, что любую пивную бочку можно аккуратно открыть, разбавить пиво водой, залить в емкость из-под дорогого напитка дешевый, досыпать соды, чтобы лучше пенилось, да и просто отлить определенное количество.

Пост-микс

Установка «баргана» (*bargun*) — одно из первых действий иностранного владельца бара. Ведь это и есть тот самый случай: дешевле купить, дороже продать. Причем много и быстро. Преимуществ этого устройства перед бутылками и банками не счесть. Наши рестораторы не пользуются им либо по незнанию, либо из-за понтов — ну типа качество хуже. Правда, миллионы посетителей «Макдоналдса» пьют тамошнюю колу из пост-миксов, и жалоб у них не возникает, но мы же, конечно, не какой-то там «Макдоналдс»... Так вот о преимуществах. Пост-миксы очень удобны. Мусора становится многократно меньше. Гора из приготовленных к продаже ящиков с напитками не мешает персоналу быстро перемещаться в пространстве и много продавать.

Как это все относится к воровству? Да очень просто. Если в баре установлен пост-микс, персонал не должен иметь доступа к настройке уровня подачи сиропов. В противном случае у работников есть возможность уменьшить при помощи специального винтика сечение трубки, по которой поступает сироп. Тогда при продаже каждого напитка из пост-микса будет создаваться излишек сиропа, который можно продать, не пробивая в кассе. Кстати, я сделал настоящее изобретение,

которое. пожалуй, никогда не запатентую, так что пользуйтесь — способ учета количества сиропа на каждый стакан. Допустим, какая-то из двух великих кола-компаний говорит о том, что на один стакан уходит X миллилитров сиропа. Но разве можно продавцу верить! Я решил выяснить правду таким способом: взял очень точный хронометр и аптекарские весы. Засек, сколько времени с точностью до миллисекунды уходит на наполнение стакана. При помощи коктейльной трубочки отделил друг от друга потоки сиропа и воды из трубы пост-микса. Потом ровно тот же отрезок времени лил сироп на весы, получив определенное число миллиграммов сиропа, то есть расход на одну порцию. Разделив вес сиропа в поставляемой таре на вес одной порции, я вычислил количество порций напитка, которое должно получиться после продажи всей упаковки. Выяснилось, что обычно цифра расхода сиропа на одну порцию у поставщика больше, чем вычисленная моим опытным путем. Что, впрочем, понятно — продавцу хочется, чтобы я продал его продукт быстрее. Как бармен может воспользоваться этим знанием, сообразили?

Ну и еще одна сладкая история. В Австралии поставщик колы проверял количество сиропа в порции, просто определяя концентрацию сахара в готовом напитке. Я тут же придумал: если залить в наполовину израсходованную емкость сахарный сироп собственного, очень недорогого изготовления, во время проверки качество будет безупречным...

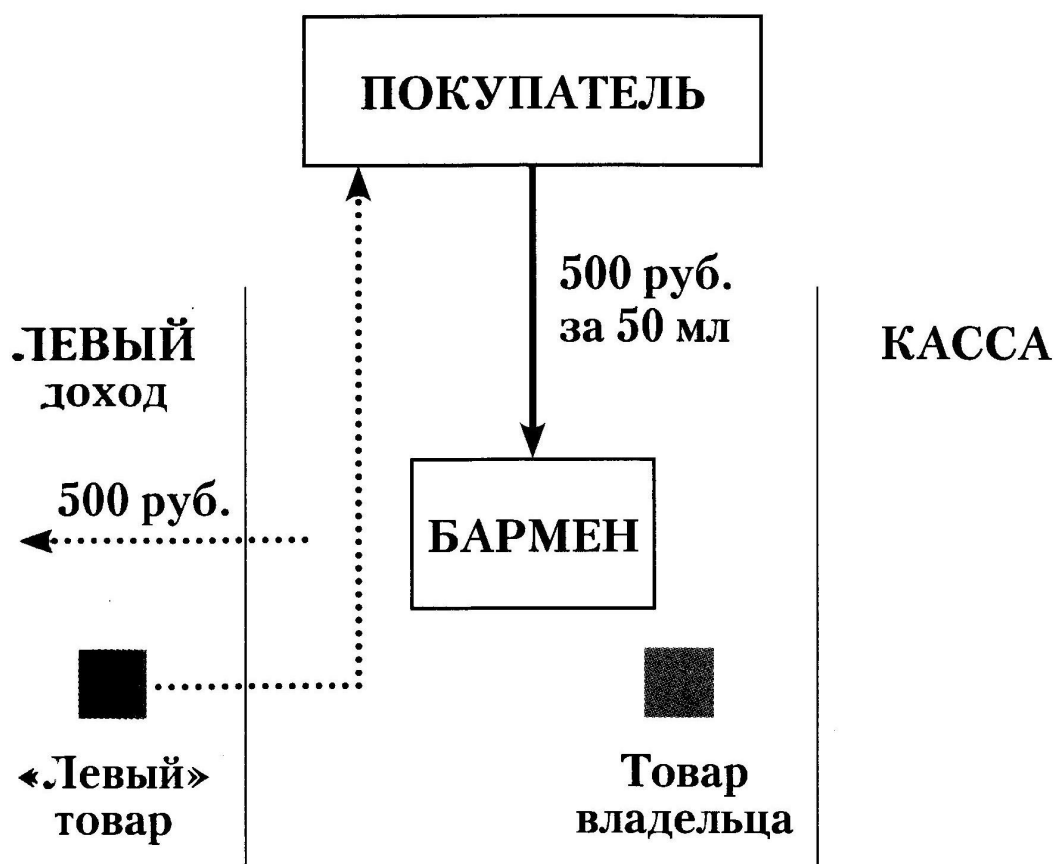
Еще одна неприятная для неопытного владельца особенность пост-микса: если он включен, значит, можно наливать. Допустим, ночью ресторан сторожит некий человек, которому, понятно, иногда хочется утолить жажду. А чтобы не умереть со скуки, он по ночам знакомых девушек в ресторан приглашает (очень такая российская традиция). Расход колы из крана увеличивается, а владелец, не имеющий представления о том, как подсчитать расход сиропа, ни о чем и не догадывается. Подобное происходило в дискотечном баре,

где я сам впервые встал за стойку, — на круизном лайнере. Утром барная стойка закрывалась решеткой с достаточно крупными ячейками. Днем помещение дискотеки использовалось для развлечений пассажиров — бинго, конкурсов, детской анимации и т.д. Когда залом никто не пользовался, за ним присматривали так называемые пожарные матросы, которые ходили по теплоходу круглые сутки и все контролировали. В итоге после закрытия бара в 4.00 и до 10.00 в этой надстройке на самом верху корабля никто не бывал, кроме этих зрителей. Где-то года через два моей работы на этом судне обнаружили большие потери сиропа, о которых никто даже не догадывался. Я подружился с одним из пожарных матросов, и тот среди прочего предупредил меня, чтобы после закрытия бара я всегда выключал пост-микс. Я посчитал это требованием противопожарной безопасности, но, как позже выяснилось, все было не так просто. Матросы-рукодельники соорудили длинный захват для «баргана» и, когда позволяла ситуация, вытаскивали «поливочный» инструмент через решетку и наливали себе прохладительные напитки буквально ведрами. Опыта в учете у меня практически не было, и я даже представить себе не мог, сколько еще кто-то кроме меня ворует. После поступившего предупреждения стало ясно, что в месяц сотен по пять долларов матросики из бара выносили.

В общем, хорошая штукавина пост-микс. Если только сам хозяин в ней разбирается и не дает в шустрые ручонки персонала.

Левое снабжение

Еще один традиционный способ создания товарного излишка — принесенное с собой спиртное или любой другой товар, который можно продать в ресторане. Например, бармен купил водку по цене 100 рублей за 1 л. Если у него есть возможность пронести ее в бар и продать, не пробивая в кас-



се, он украдет (при продажной стоимости товара 200 рублей за 50 мл) 4000 рублей.

В заведениях, где воровство стало хроническим, «левый» товар может поставляться организованно и системно. Допустим, работник, который отвечает за поставку пива, получает одну бочку с нормально оформленной накладной, а вторую — с чистой (без даты получения). Договорившись с барменом, завскладом (снабженец, менеджер по поставкам) получает за проданную «левую» бочку от бармена наличные, рассчитывается с поставщиком и заказывает следующую. Если вдруг кто-то попытается его проверить (например, снятием остатков), достаточно оформить накладную текущим днем. То есть под одну накладную можно прогонять много бочек пива, о которых никто, кроме сговорившихся расхитителей, знать не будет.

Совершенно очевидно, что этот способ воровства для хозяина самый ненавистный. Ведь закупленный им товар не дви-

жется вообще! Бизнесмен купил помещение, сделал ремонт, победил десятки бюрократов во время оформления документов, платит зарплату, налоги, покупает товар для продажи, кормит персонал... А бармен купил бутылку, продал, получил ту наценку, которую придумал владелец, но без всех этих затрат и заморочек и крепко спит. Да еще зарплату дают. Мечта!

А как сладко работать, если можно затариваться в дьюти-фри... Аэропорт, знакомые стюардессы, а круизные лайнеры вообще особое дело. Когда теплоход заходит в порт, экипаж имеет право заказать спиртное в беспошлинном магазине — опечатанный ящик с бутылками принесут прямо в каюту. И никто не имеет права этот ящик открыть. Заказывает бармен то, что продается лучше всего, держит у себя в каюте запас, как только ушла в бар бутылка, возмещает своей.



Ключ от бара всегда у него, охраны, которая остановила бы «левое» снабжение, нет, учет — раз в месяц. Короче, воровство со всеми удобствами. Не случайно круизные компании первыми стали вводить оплату в барах, казино и ресторанах карточками или работать по системе «все включено».

Естественные излишки

Многие производители поставляют спиртное с заложенным излишком 30 мл в каждой бутылке. Допустим, в баре 100 таких бутылок. Тогда у вас уже изначально есть «дополнительных» 3 л. Работник открыл бутылки. Поставил гейзеры. Готов к труду и обороне. Если он «опытный», то первые 60 напитков продаст, не пробивая в кассе, и, даже если вы снимете остатки в конце смены, все будет «по нулям». Ведь бармен продавал только то, что было налито лишнего, и по законам «совок-бухгалтерии» все в норме.

Кстати, некоторые производители и в бочки наливают пива немного больше, чем указано в документах.

Лед, используемый при подаче напитков, тоже вытесняет жидкость, которая, естественно, становится излишками. Средний объем кубика льда, изготовленного в большинстве используемых в России льдогенераторов, — 20 мл. В смешанный напиток кладется обычно 4 кубика.

Допустим, в баре жарко, и гости пьют как сумасшедшие «отвертку». Бармен продал 100 порций водки с апельсиновым соком. Калькуляция коктейля — 50 мл водки + 200 мл апельсинового сока. Если во все эти напитки добавлялся лед, то 8 литров сока стали товарным излишком. Вроде сок и был продан, но все равно он находится в баре. При стоимости безалкогольных напитков 40 рублей за 200 мл излишек в сумме составит 1600 рублей.

Есть такая поговорка: лед и пена — хлеб бармена. На самом же деле лед — это то, без чего вкусно выпить в баре почти невозможно. Спиртное в чистом виде безоговорочно луч-

ше употреблять холодным, да и подавляющее большинство коктейлей требует охлаждения.

С пеной тоже все довольно просто — она должна быть. Точка. Без вариантов.

В пивной Германии, например, устроено так. На любом стакане, который ресторатор использует для продажи напитков в своем заведении, есть риска, которая показывает должный уровень жидкости. Если в помещении обнаружится хоть один стакан без нее — ауфвидерзеен, лицензия. Поэтому все посетители знают: пиво — до рисочки, пена — до края. А все эти «требуйте долива после отстоя» и есть отстой социалистический.

Если в баре продается много пива, в большинстве случаев должен образоваться излишек. Если не образовался, надо проверить, почему. Существует традиционная «отмазка» барменов — мы систему промывали. Поэтому перед началом работы, но после промывки труб бочка должна быть взвешена хозяином или его доверенным человеком, естественно, без отчета перед барменом о получившихся килограммах. После окончания продаж взвешивание покажет (причем очень точно), сколько жидкости из бочки вылилось. Сравнив цифру в килограммах с наличностью в кассе, которая должна поступить за проданное пиво, вы получите предельно ясный результат. При такой организации украсть на продаже пива не получится.

Излишек, заложенный в калькуляцию

Например, в меню коктейль Bloody Mary стоит 150 рублей, порция водки — 50 рублей, бокал томатного сока — 40 рублей. Значит, при продаже коктейля излишек составит 60 рублей. Очень часто бармены принимают заказ как Bloody Mary, а пробивают как порцию водки и порцию сока. С посетителей берут 150 рублей, в кассу кладут только 90. Продав за смену 100 таких коктейлей, можно заработать 6000 рублей.

Посуда

Существует еще один распространенный способ увеличения излишков. Допустим, в ресторане соки и хайбол-коктейли наливают в большой бокал объемом 300 мл. Количество стаканов в ресторане всегда потихоньку уменьшается. Значит, однажды хайболов станет недостаточно, и возникнет необходимость закупить еще. И нередко бокалы покупают точно такие же, но меньшие по объему. Обман зрения, оптическая иллюзия... В результате с каждым проданным напитком недоливается относительно калькуляции 50 мл жидкости. Прошло 100 человек — 5 л в излишках. При стоимости порции сока 250 мл в 40 рублей домой можно унести 800 рублей (продав, не пробивая в кассе).

Мимо кассы

Это единственный способ превратить созданный товарный излишек в деньги. Как бы ни суеились расхитители, украденный товар нужно продать. Рассмотрим несколько традиционных приемов.

Продажа товара без пробития в кассе с предоставлением посетителю чека, оставленного другими гостями. Если посетители не забрали с собой чек, официант может отдать его следующему столику. Чаще всего люди не обращают внимания на дату и время пробития документа. Главное для них — сумма, и если цифры правильные, значит, все нормально. Они рассчитываются и... вновь оставляют счет в папочке. Так что в некоторых ресторанах встречаются чеки многократного использования.

Особенно это эффективно получается в ресторанах, которые предлагают посетителям бизнес-ланч. Сумма счета у гостей одна и та же. Люди торопятся вернуться в свои офисы и почти всегда оставляют чеки. Так что если у поваров появились «сэкономленные» продукты, чтобы приготовить

обед, то договориться с официантками, у которых есть «запасные» чеки, очень просто.

Другой прием — «забывчивость» официанта. Подходит он к гостю и говорит: «Вы же десерт заказывали. А я его пробить в компьютере забыл. Подождите немного, я переделаю счет». Обычно гости просто оставляют наличные за «забытый» десерт, поскольку ждать, пока переделают счет, редко кому хочется.

Также в ресторанных компьютерных программах есть очень приятная для расхитителей функция — отмена заказа.

В ресторанном сленге существует специальный термин — работать в объяву. На языке обыкновенных людей он означает: объявить сумму, которую должен гость, устно, без предоставления каких бы то ни было бумажек. Применяется этот прием весьма успешно. Если люди платят без возражений, отлично! А спросят счет, так всегда можно сказать, что программист сейчас что-то с кассой делает, вы пока приготовьте деньги, а я как раз счет принесу.

Обсчет посетителя

Есть рестораны, в которых продавцы имеют возможность рассчитывать гостей без предоставления распечатанного чека. (Иногда инициатором таких nepo3вoлитeльных действий является сам влaдeлeц: чтобы минимизировать выплату налогов, он обязывает бармена пробивать только часть проданного товара. О непробитой выручке государство не знает, значит, налоги с этих денег можно не платить, однако проблема в том, что и самому владельцу неизвестно, сколько денег из непробитых бармен положил себе в карман.)

Соответственно, появляется возможность совершать с цифрами в счете гостя любые манипуляции. Например (суперпопулярный способ среди работников советского общепита), объявив цену несколько выше, чем должна быть в счете, похитить разницу.

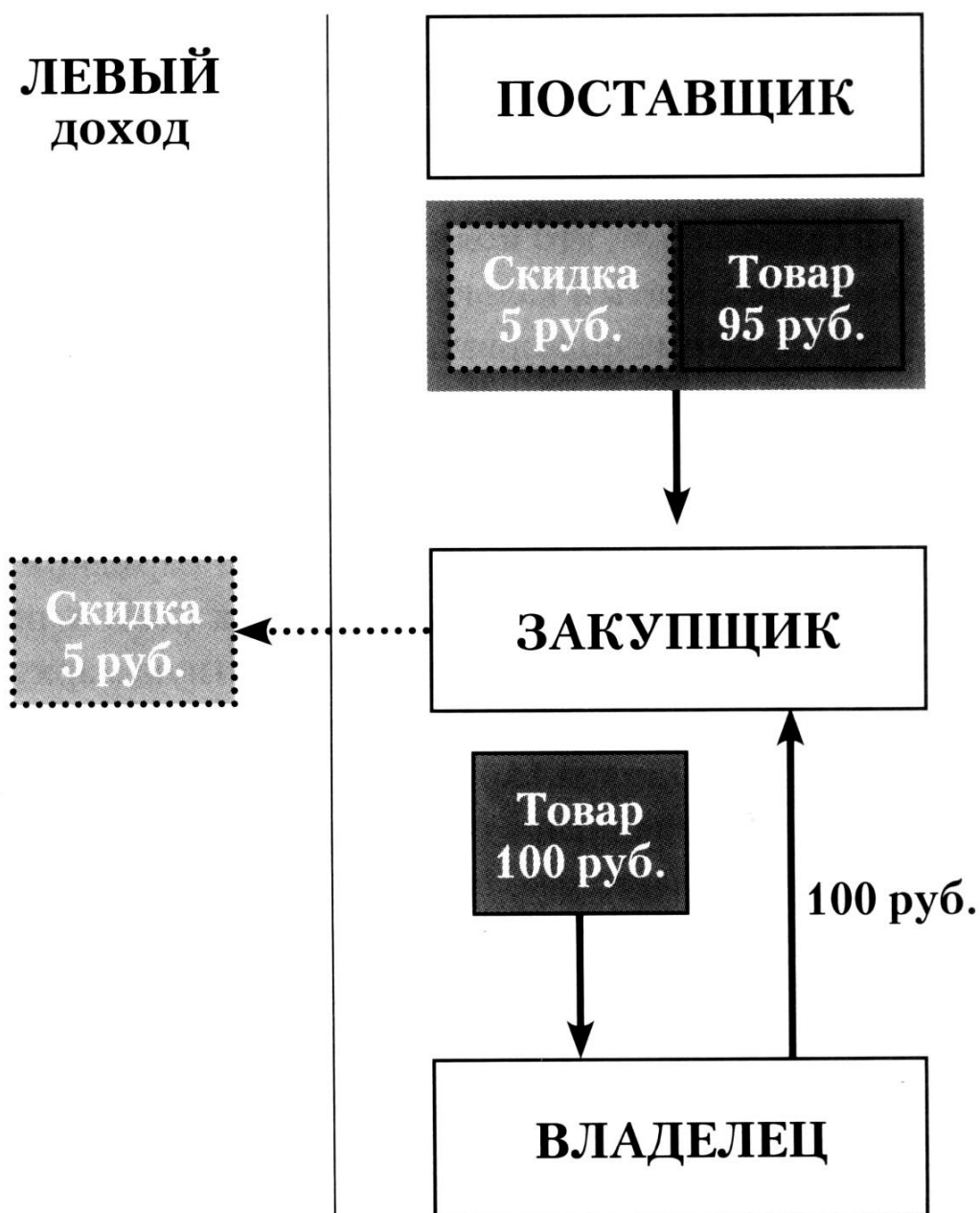
Задержка сдачи

Традиционный способ увеличить количество чаевых, вернее, заставить посетителя «добровольно» оставить вознаграждение. Получив крупную купюру, официант исчезает. То ли в поисках сдачи, то ли дела вдруг важные появились, то ли он просто забыл... Этим способом пользуются всегда и повсеместно, я наблюдал его в полусотне стран, так что он всемирно популярен. Некоторые владельцы ресторанов считают, что такие действия персонала не наносят ущерба количеству прибыли. Что ж, возможно, если ваш ресторан находится в центре Парижа, где толпы туристов носятся со всех направлений, то проблем действительно не будет. В таком случае постоянные клиенты даже вредны — сидят по-рожняком, только столик тормозят. Но если вам все же нужны именно постоянные клиенты? Да в нормальном количестве? Тогда необходимо, чтобы человек ушел довольный абсолютно всем, включая политическую обстановку, погоду и отсутствие пробок на дорогах. И если многие внешние явления от нас, к сожалению, не зависят, то уж сдача — это святое. Иначе гость решит, что на свете (в том числе и у вас в ресторане) вообще все плохо, даже сдача. И пойдет он потом в другой ресторан, к конкурентам.

Откаты (комиссионные)

Завышение стоимости товара

Закупщик, например, едет на рынок за продуктами. Любый торговец заинтересован в увеличении продаж, поэтому предлагает ему скидку, которую не будет отображать в бумагах. А может даже предложить покупателю самому прописать там нужную цену. Это значит, что хозяин, нанявший закупщика, недополучает прибыль, равную скрытой скидке.



А еще закупщику платят зарплату, содержат автомобиль, кормят, поят... Поэтому у «продвинутых» владельцев закупщиков нет. Вымирающая профессия.

***Приоритетная продажа товара
в ущерб бренду конкурентов***

Принимая во внимание общность психологии ресторанных работников и поставщиков, можно быть уверенным, что поле для договоренностей между говорящими на одном языке людьми велико. Психология продавца подсказывает — продать можно все, что угодно. Прямо по Марку Твену: хороший продавец — это тот, кто продаст вам то, что вам не нужно, за деньги, которых у вас нет. Мечта любого ресторатора — работники-суперпродавцы.

Допустим, в ресторане работает менеджер, бармен или бухгалтер (словом, тот, кто может влиять на продажу в баре и, например, вставлять в калькуляцию название водки, которую необходимо использовать в коктейлях). В ассортименте заведения присутствует два десятка брендов водки. А один из этих брендов чрезвычайно агрессивен на рынке. И вот этот агрессивный продавец предлагает менеджеру бесплатную поездку на чемпионат мира среди барменов. Для этого нужно лишь, чтобы во всех коктейлях (да и в чистом виде, если посетитель не заказывает конкретную марку) использовалась только «его» водка. Очень вероятно, что так оно и получится. Да еще бармены расскажут постоянным посетителям, что именно эту водку берут с собой «втихаря» на МКС космонавты, только она очищается молоком белой тигрицы, а группа Scorpions после каждого российских гастролей вывозит ее от нас контейнером.

Кажется, никакого воровства здесь нет, особенно если хозяин знает о таких договоренностях и не возражает. Но зачастую бывает так, что владелец сам уже условился с другой компанией об определенных нюансах сотрудничества, а

действия его работников, желающих прокатиться за рубеж «на шару», нарушают условия договора. У хозяина вполне может возникнуть конфликт с поставщиком, а это уже грозит прямой потерей денег.

Приоритетный выбор поставщика

Большинство производителей товаров для ресторанного рынка готово пойти на скидку. Особенно если заведение является полезным для имиджа компании (допустим, в нем собирается целевая аудитория потребителей ее товара). Если поставщика в ресторане выбирает, например, завскладом, то, чтобы победить конкурентов, компании достаточно организовать для него комиссионные выплаты. Приходит человек раз в месяц в контору, получает свои 3 процента от суммы закупки за прошедший период — все чинно и безопасно.

Искажение отчетности

Неверная информация в товарных отчетах

Думаю, читатель хорошо знаком с тем, что пишут в своих отчетах бармены, повара и другие люди, снимающие остатки. В бумагах появляется не истина, а те цифры, которые нужны считающим. Если шеф-повар укажет в товарном отчете большой излишек, сэкономленный товар будет оприходован, а бухгалтер станет искать его истоки. Выяснится, например, что в справочнике рецептур не очень верно указана потеря веса при тепловой обработке, а значит, если сделать проработку блюд по-честному, то есть так, как получается в реальной работе кухни, то эти блюда становятся более прибыльными для владельца. Но ведь тогда у шеф-повара исчезнет возможность пользоваться радостями скрытых излишков. Ну и как он поступит?..

Инвентаризация — тоже волшебное дело. Иногда при внезапной проверке оказывается, что красивых стаканов, которых согласно актам инвентаризации многие десятки, в ресторане... вообще не существует.

Способов организации таких чудес много, но причина одна — возможность составления неправдивых отчетов. Фиктивные бумажки составлялись из месяца в месяц, а когда случилась проверка, истина проявилась в виде «наличия отсутствия». Те, кто составлял обманные отчеты, могли уже уволиться, а хозяин опять попал на вполне реальные деньги.

Усложнение бухгалтерского учета

К счастью, есть в нашей стране рестораторы, которые по заграницам поехали, на тамошний ресторанный бизнес насмотрелись. Им хорошо известно, что бухгалтер в штате постоянных работников ресторана — редкость реликтовая. Особенно если в счастливой для бизнеса стране возможно патентное налогообложение...

Но на нашей родине человек без бухгалтера чувствует себя как-то не слишком уверенно. Не потому, что мы считать не умеем. Просто цифирь финансовых взаимоотношений с государством настолько далека от арифметики и близка к тригонометрии, что мы берем бухгалтера. Дешевле ему платить, чем потом расплачиваться.

Специалистов этого профиля становится все больше, и качество их все лучше. Видно, там, где их обучают, стали наконец рассказывать, что капитализм — это невозможность работать по-советски. Если же бухгалтер уверен в том, что главное в деятельности ресторана — правильное оформление всех происходящих в организации действий документально и как положено по предписаниям советского государства, то бумаг будет оформляться много. Есть заведения, где внутренних документов заархивировано в объеме небольшого банкетного зала. Там находятся сшитые акты списания товара (принадлежащего владельцу), накладные на получение спиртного (принадлежащего владельцу) со склада для бара, заборные листы для получения кухонной продукции (принадлежащей владельцу) для продажи в баре, заборные листы для получения коньяка (принадлежащего владельцу), находящегося в баре, шеф-поваром для приготовления десертов, а также копии счетов, товарные отчеты... Количество названий документов, которые могут придумать бывшие советские бухгалтеры, безгранично. Но кому это нужно — вот вопрос. В СССР это нужно было государству, которое и являлось хозяином всего, включая рестораны, поэтому оно и организовывало, как могло, учет своего товара. В стране же как бы капиталистической хозяин имеет полное право организовывать внутренний документооборот так, как считает нужным он сам или, скажем, его левая нога. Это ведь не затрагивает документооборота во взаимоотношениях с государством.

Ну, так когда же наконец у владельца-капиталиста появится желание сделать из архива банкетный зальчик, освободить персонал от внутренней бюрократии по составлению кучи бумажонок и направить освободившееся время работников на сервис и увеличение продаж, отменить необходимость подписывать накладную (в трех экземплярах) на получение бутылки водки со склада у директора, завскладом и бухгалтера? А? Вон же люди стоят в баре, деньги в руках протянутых держат. Но деньги у них не берут. Некому...

Так что те, кто создает барьеры на пути движения товара к продаже, — самые настоящие вредители.

Еще один постулат советского бухгалтера, к которому до сих пор прислушиваются рестораторы: остатки положено снимать комиссией, состоящей минимум из трех человек.

Что ж, если вы решили собрать доказательную базу для суда, то вам она, возможно, пригодится. Подписи членов комиссии подтверждают, что количество товара при снятии остатков именно такое, какое указано в бумаге. Однако это вовсе не выявляет факт недостачи и не указывает на человека, совершившего хищение. Так зачем же тратить рабочее время «минимум трех человек» на совершенно бесполезные для продажи и для предотвращения воровства действия?

Допустим, я хочу узнать, на какую сумму у меня находится товара в ресторане, мне это необходимо для подсчета прибыли. Вряд ли мне придет в голову мысль создавать для этого комиссию из оплачиваемых мною же трех работников. Я либо сам посчитаю, либо опытному и проверенному человеку поручу, который все сделает профессионально, быстро и без разглашения информации о количестве излишков. Если же человек умеет переписать розлив в баре во время не очень напряженной продажи, не мешая продавать, то все получившиеся плюсы я оприходую.

Иногда складываются потрясающие ситуации. Вот подготовились вороватые бармены к работе. Спиртное, прине-

сенное с собой, по бутылкам разлили, дешевое спиртное в дорогие бутылки забодяжили и даже уже сколько-то миксов с недоливом продали. Товарный излишек создан, и тут... появляется представитель хозяина, который переписывает весь товар. Обнаруженные излишки он ставит на приход, и, значит, продать их больше нельзя. Получается, бармены организовали хозяину бесплатное снабжение. Так и хочется им сказать: спасибо, ребята, приносите завтра еще!

А вы говорите — сложная бухгалтерия...

Сговор персонала

Фраза «прикрой — атакую» в ресторанной интерпретации может звучать как «прикрой — наворую». Цель владельца бизнеса — прибыль, а если все, включая управляющего, бухгалтера, завскладом и шеф-повара, выносят ее кто товаром, кто деньгами, ему ничего не достается. Когда хозяин инвестировал в ресторан, а заниматься им сам не может, способов решения проблемы воровства не очень много. Даже если в ресторан ставится доверенный человек, вероятность того, что, попав в круговую поруку, он не перейдет на сторону противника, весьма велика. Хозяин далеко, а расхитители окружают его каждый день. Склоняют к вступлению в сговор. Провоцируют. Подставляют. Саботируют. Угрожают дружным увольнением всей команды. Если же ресторан возглавляет опытный управленец, прикрывающий воровство барменов, официантов и остальных подчиненных, узнать правду о выручке, затратах и прибыли практически невозможно. Все показатели просто подгоняются. Залы могут быть полны гостей, а выручка все равно нулевая.

Разговоры о том, что нужно запретить работникам дружить, создать атмосферу стукачества, организовать барьеры между подразделениями, — сущая бессмыслица. Ради больших доходов персонал найдет, где встречаться и договариваться, выявит стукачей, создаст лазейки в барьерах.

Давайте разберем пример из жизни «заговорщиков». Работает в ресторане бухгалтер. Бармен носит ему товарные отчеты раз в неделю. Остатки снимаются ежемесячно в присутствии бармена. В общем, обычное дело. И вдруг бармена переманивают конкуренты. Вместо него начинает работать помощник, которого к подсчетам раньше не подпускали. Бухгалтер решает помочь новичку, считает вместе с ним каждую неделю, чтобы научить писать товарные отчеты. И тут обнаруживаются (почти со стопроцентной вероятностью)

большие излишки, которых раньше не было. Умный бухгалтер сразу поймет, что предыдущий работник искажал отчеты, а излишки продавал мимо кассы. Допустим, на 600 у.е. в неделю. Зарплата же у бухгалтера 1000. Решение повышения благосостояния двух уже помогающих друг другу людей элементарно. Давай работать пополам — ты создаешь излишек, я говорю, сколько и чего нужно продать, не пробивая. В следующем месяце каждый станет на 1200 у.е. богаче. «Доход» превышает зарплату. Все это продолжается пять месяцев. И тут контрольная закупка в баре выявляет порцию спиртного, недолитую наполовину. Естественно, вызывают управляющего. Он опытный переговорщик и потихоньку улаживает проблему. Но сам-то понимает, что если бармен так обнаглел, но в учете все красиво, значит, организатор учета либо дурак, либо в курсе. Вызывает бухгалтера. Топают ногами, грозят увольнением, пугают штрафом и прочими ужасами. В итоге тот «колется» по полной. Но ведь тогда получается, что руководитель ресторана целых пять месяцев не соответствовал занимаемой должности. Воровство процветало, а он ни сном, ни духом.

И тут перед управляющим появляется дилемма. Хозяин-то пока не в курсе событий, а если придется принять меры, то он обязательно узнает о таком долговременном воровстве, и, как следствие, управляющий потеряет авторитет (а может, и не только). Если же оставить все как было, то, глядишь, и прокатит. Только вот контрольные закупки напрягают, но и это можно решить. Достаточно объяснить бармену, что нужно наливать обязательно по полной, но вместо дорогого использовать дешевое, одинаковое по вкусу и крепости.

Естественно, теперь управляющий тоже в доле — берет по пять сотен в месяц за «крышу». Постепенно он начнет начислять и с кухни, официантов, левых банкетов. Если владелец не знает о проходивших в ресторане мероприятиях, а персонал молчит, всем получается очень выгодно. Куда

больше зарплаты! Что же делать владельцу? Один из способов решения — фиксировать сумму, которую ему должна будет ежемесячно выплачивать ресторанная команда. Для этого сначала нанимается группа разведки, которая выясняет, сколько прибыли должно было быть в «проворовавшемся» ресторане, а затем цифра озвучивается управляющему. Естественно, новому управляющему.



Использование возможностей ресторанных компьютерных программ

Я не считаю себя гуру в автоматизации и потому попросил написать эту главу Игоря Постникова, директора по развитию компании «Тиллипад», давая читателям возможность получить информацию из первых рук.

Эволюция использования компьютерной техники в ресторанном бизнесе непосредственно зависит от исторических этапов развития компьютерных технологий, а также этапов развития самого ресторанного бизнеса. В настоящее время программно-аппаратные комплексы автоматизации решают множество задач — закупки, бухгалтерский учет, складские операции, инвентаризация, прием заказа, платежные схемы, программы лояльности, сбор статистики, формирование и рассылка отчетов, контроль персонала и другие.

Исторически компьютеризация общепита, как и других отраслей торговли и обслуживания, начиналась с бухгалтерии. Также привлекательной для рестораторов оказалась распечатка пречека вместо рукописного счета, написанного официантом без особых каллиграфических стараний. По мере того как автоматизация охватывала все больше рабочих процессов заведений общепита, выяснялось, что компьютерный учет сам по себе препятствует воровству. Ну а если в программе предусмотреть еще специальные «антиворовские» функции, то вот оно — счастье для владельцев.

На определенном этапе в не столь уж далеком прошлом именно способность компьютерной автоматизации противодействовать воровству послужила локомотивом широкого продвижения данных систем в ресторанный бизнес. Возникает резонный вопрос: отчего же автоматизация не победила воровство окончательно и бесповоротно, зачем понадобилось сейчас писать эту книгу?

Существует мнение, что изобретательные повара, бармены, официанты и снабженцы научились обманывать современную технику. Да, этот фактор отчасти присутствует, но он далеко не главный. Еще немало владельцев, считающих, что они и так достаточно умны и хитры, чтобы отловить воров. И сейчас даже в крупных российских городах встречаются бары, кафе и рестораны, где вся автоматизация ограничивается универсальной бухгалтерской программой. Бывает, что владелец, желая сэкономить на начальном этапе, приобретает лишь фронт-офисное приложение, чтобы работать с POS-терминалом и печатать прचेки (без печатных счетов по нынешним временам совсем уж «не комильфо»). В результате ресторатор остается без реальной защиты от того, что в официальных документах политкорректно именуется «злоупотреблениями персонала».

Современный рынок систем автоматизации общепита весьма насыщен и предоставляет на выбор все, что угодно и на любой карман. Можно собирать отдельных приложений для разных задач в любой комбинации, можно выбрать готовое решение VIP-класса или, наоборот, совсем бесплатное (есть и такие)... Каждый из разработчиков будет доказывать вам свои преимущества. Однако важно понимать, что ни в одной системе нет такой кнопки — «защита от воров». То есть противодействие расхищению вашей прибыли распределено по многим (практически по всем) функциям и возможностям системы. А это означает, что всякая урезанная комплектация, любой вид «лоскутной» автоматизации означает ущербность защиты от воров.

Отсюда вывод — экономить на функциональности системы автоматизации невыгодно. Многие рестораторы убедились на своем опыте, что один только фактор предотвращения хищений окупает автоматизацию в кратчайшие сроки. А ведь есть еще и другие весьма полезные цели и задачи.

Сергей Цыро попросил меня рассказать в том числе и о том, как эти системы помогают персоналу воровать. Это отнюдь не абсурдный вопрос, как может показаться. В общем случае усложнение любой системы снижает ее надежность. Закрывая одни дыры, она в то же время порождает другие. Пусть и значительно меньшие и в гораздо меньших количествах, но все же...

Конечно, если разработчик создает изначально сложную полнофункциональную систему, он вкладывает в нее необходимый запас надежности. Или даже сверхзапас, если система критична по этому параметру. Говоря простым языком, если разработчик знает, что его продукт будут испытывать на прочность, он изначально создаст запас этой прочности. В результате ресторатору предлагается исключительно надежный и эффективный инструмент, который среди прочего решает задачу выявления и пресечения воровства. Здесь-то и кроется подводный камень или даже айсберг, пренебрежение которым губит владельцев бизнеса.

Речь идет о самоустранении и притуплении бдительности. Получив в свои руки мощный инструмент, даже если в его названии присутствует слово «автоматизация», совершенно необходимо научиться правильно им пользоваться. Особенно это актуально в таком многогранном деле, как борьба с воровством. Никакой компьютерный комплекс сам по себе воровство не победит.

В 2010 году один из крупнейших в России холдингов, строящих по всей стране торгово-развлекательные центры, установил в сети своих ресторанов комплекс автоматизации TillyPad XL. После нескольких месяцев работы один из директоров холдинга решил воспользоваться функцией удаленного контроля — необходимые отчеты система стала пересылать ему на e-mail. Результатом явилась... замена команды — увольнение значительной части персонала ресторанов, от калькуляторов до управляющих. (Впрочем, гораздо чаще

любители воровать уходят сами, когда видят, что скрыть результаты такой деятельности у них не получится.)



Если бы в ресторане была установлена отлаженная система автоматизации и персонал, а главное, руководство знало, как ей пользоваться, многие из описанных в этой книге ситуаций просто не могли бы возникнуть.

От начинающего (да и опытного) бармена никто не стал бы требовать товарный отчет неожиданно, «как гром среди ясного неба». От бармена обычно получают результаты передачи смены или инвентаризации. Современная полнофунк-

циональная система автоматизации располагает средствами, ускоряющими и облегчающими данные процессы, соответственно, их можно проводить без проблем достаточно часто. Кроме того, современная «умная железка» ни в коем случае не будет трясти за грудки бармена, чтобы он непременно нарисовал вожаденные «нули». Наоборот, она этого не допустит — излишки оприходует, отметит их в отчетах и сообщит по e-mail и SMS управляющему и владельцу. А вот уже руководство примет решение по конкретной ситуации, стоит ли устраивать разборки с барменом или лучше вообще пока ничего ему не сообщать. В любом случае для той самой «белой» бухгалтерской отчетности, где все действительно должно сходиться «по нулям» на случай недостачи, излишков, пересортицы и даже для отрицательных остатков, в системе автоматизации есть специальные инструменты автоматической коррекции. Без каких-либо умственных усилий бухгалтера, калькулятора и тем более бармена программа сама откорректирует калькуляционные карты и другие необходимые параметры для определенных промежутков времени (задним числом), чтобы официальная отчетность не вызывала вопросов.

Увы, отсталые с точки зрения управленческого учета заведения далеко не редкость в отечественном ресторанном бизнесе. Хищения, которые там процветают, вредят не только владельцам предприятий, но и всей индустрии в целом — ведь именно здесь взращиваются и культивируются профессионалы «воровского общепита». Там же, где бизнес-процессы автоматизированы, устанавливается слаженный механизм работы заведения, что в немалой степени может компенсировать недостаток опыта начинающего владельца. Помимо того что комплекс автоматизации берет на себя солидную часть работы, можно всегда быть уверенным, что он делает ее правильно.

Простой пример. Основной компонент хищений в ресторане, баре или кафе — продажа «мимо кассы». Фактически

это единственное, что удастся противопоставить компьютерному учету, поскольку манипулировать можно только теми данными, которые не ввели в систему. Различные по своей функциональности комплексы автоматизации имеют разные возможности по борьбе с этим злом.

В первую очередь контрольно-учетные функции, связанные с инвентаризацией, не должны позволить создавать товарные излишки. В народном сознании слабым местом считается трудоемкость инвентаризации как в баре, так и на кухне. Понятно, что считать продукты, залезать на полки, в шкафы и холодильники приходится непосредственно персоналу, никакой робот этого сделать не способен. Однако трудоемкость можно уменьшить, используя оборудование, работающее в составе комплекса автоматизации. Например, количество алкоголя, оставшегося в открытых бутылках в баре, можно точно и оперативно измерять специальными весами. Это так называемая весовая инвентаризация — система автоматически переводит килограммы в литры с учетом веса тары (обширная база данных по всевозможным бутылкам входит в состав комплекса и может легко пополняться). Данные при подсчете продуктов можно сразу вносить в систему в электронном виде, используя как стационарный POS-терминал, так и карманный компьютер (КПК). Весьма эффективны и внезапные инвентаризации. Если их делать выборочно, по отдельным ключевым видам продуктов, то времени они много не потребуют и продажам мешать не будут.

В арсенале комплексов автоматизации сегодня есть и непосредственные орудия контроля. Не стоит недооценивать набирающее популярность видеонаблюдение. В составе современной системы автоматизации IP-видео имеет гораздо больше возможностей, чем привычная всем CCTV. Видеосъемка привязана к конкретным событиям и данным в системе, так что держать специального оператора не требуется.

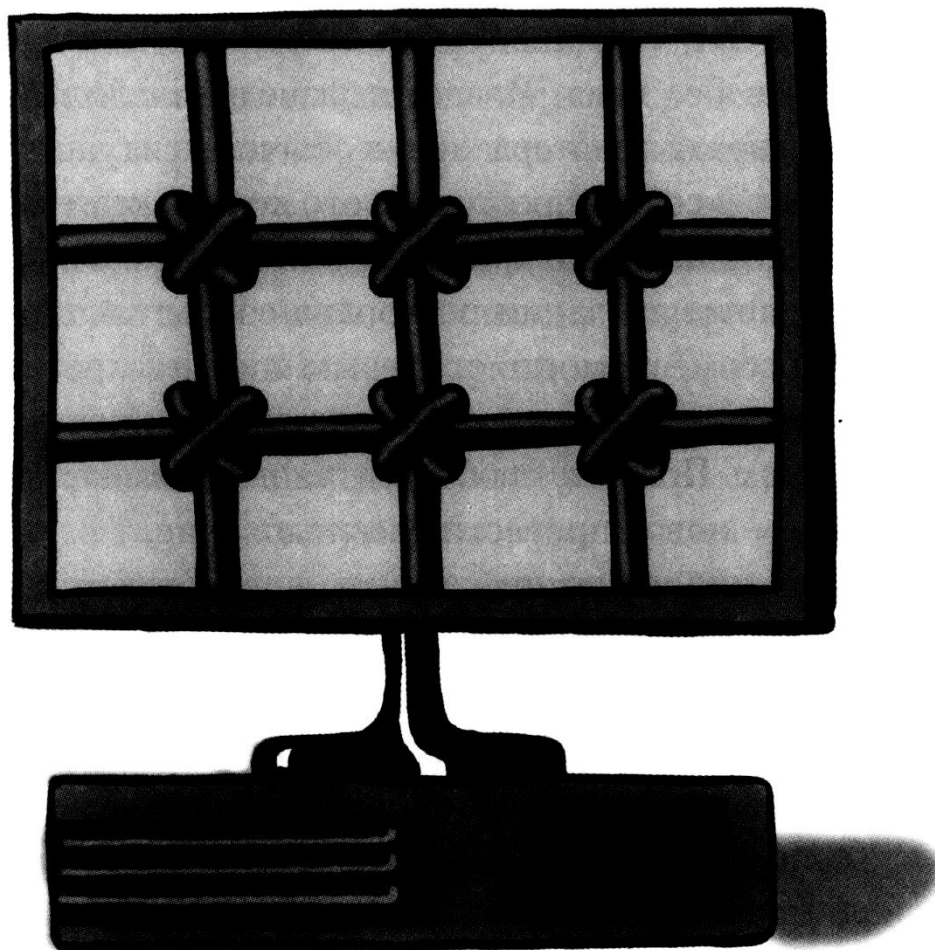
Камеры стали исключительно компактны и мобильны. Конечно, переоценивать возможности видео не стоит, однако потенциал тут за последнее время стал заметно выше, чем многие представляют. В перспективе, учитывая успехи технологий машинного зрения и распознавания образов, можно ожидать серьезных прорывов именно в ресторанном видеонаблюдении.

Но вернемся к продажам «мимо кассы». Распространенный в ресторанах способ воровства — официант сообщает посетителю, что «компьютер завис», и клиент соглашается рассчитаться без чека. Владелец заведения должен знать, что зависание компьютера хоть и обычная ситуация, например, дома, но в составе ресторанного комплекса — это событие экстраординарное и крайне редкое. Резервы надежности комплекса автоматизации ресторана состоят в тщательной отладке на совместимость программ и железа, резервировании, задействовании бесперебойных источников питания и других мерах. Поэтому любая ситуация с «зависшим компьютером» — повод провести расследование.

На возможности по пресечению воровства существенно влияют архитектура системы автоматизации и сама организация бизнес-процессов. Например, хранение всех данных не на локальном компьютере, а на удаленном сервере снижает риск махинаций.

Особенно важным преимуществом систем автоматизации является актуальность текущих данных в любой момент времени, то есть отсутствие привязки к какому-либо событию актуализации — «закрытию дня», «сдаче смены» и т.п. У ворующего бармена, официанта, повара или всей преступной шайки просто не будет безопасного запаса времени — хозяин в любой момент может посмотреть отчет, который должен быть актуален. (Замечу в скобках, что пока не все системы автоматизации обладают данным свойством.)

Еще одно важное свойство систем автоматизации с точки зрения пресечения воровства: они идеально подходят для организации разного рода форм безналичных расчетов — карточек, сертификатов, клубных карт и т.д. Отсечение персонала от наличных денег — один из самых действенных методов борьбы с хищениями. Вручную же организовать те или иные карточные схемы практически нереально.



Наконец, сложно переоценить такую важную и обязательную возможность полнофункциональной системы автоматизации, как сбор всесторонней статистики. Только один этот инструмент при умелом использовании способен выявить хищения и другие проблемы практически во всех точках схемы работы ресторана. Незаметно подтасовать или

исказить «входящие цифры» здесь невозможно, так как достаточно мощный аппарат учитывает огромное множество входных данных и определяет все их взаимосвязи, в том числе и неочевидные. Главное — научиться правильно понимать полученную статистику и на этой основе выстраивать эффективную систему управления, в том числе делающую воровство в ресторане невозможным.

Допустим, мы тем или иным способом создали в ресторане систему, не допускающую воровства. Далее логичным было бы предложить персоналу альтернативную, то есть честную, мотивацию. Помимо конкурентоспособной зарплаты таким стимулом считаются чаевые. Однако система автоматизации и здесь дает исключительно полезную возможность — ежедневно оценивать работу каждого сотрудника. При правильных настройках учета система позволяет объективно и количественно измерить вклад в прибыль всего персонала — от мойщицы посуды до администратора. Таким образом, с одной стороны, автоматизация пресекает возможность воровства и с другой — создает возможность организовать честную мотивацию у сотрудников, стимулировать слаженность их работы.

Поскольку каждый работник в начале смены авторизуется в системе автоматизации своей персональной карточкой, в конце дня можно посмотреть, кто сколько наработал, то есть сколько денег заведению принес конкретный человек. Делается это с помощью развитого и гибкого механизма получения отчетов. Обычно от данной суммы начисляется процент к окладу конкретному сотруднику.

В условиях объективного и полного контроля и учета «отдыхать» за счет других (Лена работает, а Валя «сачкует») не получится — в конце смены все будет очевидно. При правильно настроенных отчетах система автоматизации без проблем позволяет подводить итоги ежедневно. Вполне законная прямая материальная заинтересованность такого

рода может быть куда более действенной альтернативой не только расхищению, но и вполне легальным чаевым.

«Официанты уже не будут поворачиваться к клиенту спиной, когда тот зашел в ресторан, — комментирует управляющая крупной сети, где внедрен подобный метод. — Наоборот, его сразу усадят и сделают все, чтобы он заказал блюд как можно больше. Бармен станет ревностно следить, чтобы официант ни в коем случае не направлялся к посетителю без винной карты. У нас даже мойщица посуды «поставлена на процент». Если раньше она ворчала от лишней работы, то теперь радуется, когда видит, что идут сковороды из-под стейков и бокалы от дорогих напитков. Не имея комплекса автоматизации, организовать подобную заинтересованность было бы крайне проблематично».

№ п/п.	Нарушение	Результат	Чем защищено в Tillypad XL
1.	Подделка карт менеджера для специальных возможностей (скидки, переносы блюд, удаления заказов и т.д.). Во многих системах номер, написанный на карте, совпадает с частью номера на магнитной полосе: подглядев номер карты менеджера, можно за 15 рублей сделать точную копию!	Достаточно проблематично впоследствии доказать виновность сотрудника, так как, по статистической информации, он НЕ ПРОИЗВОДИЛ ЭТИХ ДЕЙСТВИЙ ПО СВОЕЙ КАРТЕ.	1. Номера на картах и на магнитных полосах никогда не совпадают. Код магнитной полосы формируется до 24 знаков и генерируется случайным образом. 2. Интегрируемый в систему модуль видеонаблюдения позволяет отслеживать все подозрительные операции на станциях и вести запись по событиям.

2.	Подгон остатков в конце дня. Многие системы автоматизации работают в режиме off-line, то есть рабочие станции в течение дня накапливают в себе информацию о продажах за день, и в складскую часть данные попадают только после закрытия смены.	Бармен к концу своей смены уже все украл и прекрасно знает, сколько у него должно остаться алкоголя для отчетности или для проведения инвентаризации.	Система работает в реальном режиме времени — списание со склада происходит непосредственно в момент регистрации заказа. Таким образом, управляющий имеет возможность в любой момент провести инвентаризацию (или выборочную инвентаризацию) по бару, имея на руках актуальную сличительную ведомость.
3.	Разница в кармане, или скидка после оплаты пречека. Официант несет клиенту счет, тот его оплачивает. После этого официант делает скидку на счет (например, 10%) и закрывает его. Фискального чека клиент обычно не ждет. Возможность этого варианта может быть также предусмотрена в соответствии с п.1	Разница 10% от суммы счета в кармане официанта совершенно обоснованна — по учету и фискальным операциям все верно!	В TillyPad XL невозможно применить скидку после печати пречека + см. п.1 пп.2.

Продолжение таблицы

4.	Искусственная пересортица. Осуществляется при сговоре с калькулятором. На позицию прејскуранта «Чай в пакетиках» прицепляется продукт Hennessy XO и при регистрации чая списывается коньяк.	Hennessy продается «в карман» бармену и, по инвентаризации, достаточно равномерно (с учетом грамотной работы бармена). При этом на складе переизбыток чая, легко компенсируемый и особо не контролируемый.	1. Легко контролируемый оборот любого продукта по складу. 2. Запись событий продаж в системе, совмещенная с наложением картинки с экрана станции и камеры видеонаблюдения.
5.	Перенос счета на другой стол. Например, на стол с возможностью представительской скидки для учредителей.	Во многих системах переносы не контролируются в отчетах. Все съели учредители или партнеры. Блюда списываются на представительские расходы. Деньги оказываются в кармане официанта.	Развернутые отчеты по переносам и запрет переноса счета в целом + запись событий переносов.
6.	Перенос заказов на другой стол. Официант не может перенести счет, но может разбить его на несколько заказов, если каждый из клиентов попросит рассчитать его отдельно или, в случае большой компании, пересесть за другой стол	Часть заказов из счета переносится на стол с возможностью скидки и закрывается на представительский баланс.	1. См. п.5. 2. См. п.1 пп.2.

7.	Удаление заказа БЕЗ списания со склада. Если такая возможность открыта, официант всегда может объяснить это тем, что гость сделал заказ, но тут же отказался и повар не успел начать готовить.	У повара всегда найдутся излишки для приготовления, если в итоге клиент не потребует ни счета, ни чека. Официант в сговоре с поваром работают на себя.	Запрет данной функции + см. п.1 пп.2.
----	---	--	---------------------------------------

*Таблица любезно предоставлена Максимом Кузнецовым,
компания «СофтАльянс»*

Учредительские обманы

Это самое сложное из всего, что происходит в бизнесе. Ведь хозяин — барин. Если их несколько — баре. Когда их много, очень тяжело с прибылью. Ведь чаще всего каждый из них и супербармен, и суперповар, а уж как официантка должна «спину держать»... А еще есть доля от прибыли. Лучшего стимула для постоянного увеличения суеты не придумано. Для человека жадного это может стать такой всепоглощающей мотивацией, что про всякие там человеческие ценности бизнесмены даже разговаривать перестают, апеллируя к знаменитой фразе «Ничего личного. Только бизнес». Конечно, это личное дело каждого в свободной стране, да и нет пока в продажах измерителей совести человеческой. Вот и приходится или работать с теми, с кем пуд соли съел, или сознательно рисковать. Ведь когда, например, наемный закупщик в накладных цены завышает, это я сам пустил козла в огород. А вот когда один из учредителей отвечает за закупку, чтобы у нас не воровали, и сам же тырит денежки, вопрос как непросто решается. Вплоть до быстрого завершения деятельности компании, иногда мордобоя и уж совсем, слава богу, редко — похорон.

Случаев таких полно и в художественной литературе, и в учебниках по бизнесу, и в теленовостях. Исключить возможность подобных осложнений практически невозможно. Жаден человек, и очень часто порядочная личность становится свиньей еще более порядочной. Деньги, которых раньше у этой личности не было, своим появлением могут привести к полному беспорядку в душе и теле. Обычное дело — был человек честен и строен, стал жаден и жирен.

Но ситуация небезнадежна. Необходимо постараться выстроить взаимоотношения еще до отправления в бизнес-плавание, что называется, на берегу. Все цифры должны быть открыты между владельцами, создание в команде групп вли-

яния запрещено. Ведь случается, что какие-то работники на стороне одного хозяина, а какие-то его не любят, поэтому борются с оппозиционной стороной. Перераспределение долей — только через взаимное согласие, в зависимости от пользы бизнесу. Все совладельцы — люди, поэтому равны. Любые важные решения только на основании голосования совета директоров.

Конечно, писать про это просто. А в жизни... Самое сложное — хороший партнер. Каждый человек — Вселенная. А поскольку у каждого она разная, я расписываюсь в незнании пути исключения возможного крысятничества учредителей.

Часть 2

БОРЬБА С ВОРОВСТВОМ

Способы снятия остатков в баре

Рассмотрим негативные и позитивные стороны различных способов снятия остатков в сравнении.

Мерный стакан

Этот способ был единственным в советском общепите, когда только государство определяло методы учета собственного товара. В настоящее время частный предприниматель сам выбирает, как посчитать свою собственность.

У мерного стакана только одно достоинство, да и то сомнительное, — этот способ любят бухгалтеры родом из социалистического прошлого. Недостатков же масса:

1. Необходимо иметь несколько мерных стаканов. Они теряются и ломаются.

2. Нужно мыть стакан после каждого измерения. Если налить после измеренного сливочного ликера водку, то это будет напиток с интересным вкусом, но безнадежно испорченный.

3. Приходится ломать рассекатели на бутылках, иначе залить жидкость обратно в бутылку невозможно. Многие посетители знают, что рассекатели делаются как раз для того, чтобы невозможно было залить в бутылку другое спиртное. Если гость видит в вашем баре бутылки со сломанными рассекателями, он будет уверен, что в вашем заведении алкоголь бодяжат.

4. В случае использования мерного стакана происходит потеря дорогостоящих напитков. На стенках измерительного инструмента остается жидкость, которая после мойки выливается в канализацию. Казалось бы, это не очень боль-

шие потери. Но если остатки в вашем баре снимают каждый день, а бутылок около сотни, то в итоге в раковину выливается около 500 мл ценной жидкости.

5. Происходит порча товара. После того как стакан вымыли, остается немного воды, которая собралась на его стенках. Допустим, измеряется дорогой коньяк, и при каждом измерении в бутылку попадает около 5 мл воды. Тогда, если каждый день принимается и сдается смена, через месяц 150 мл напитка будет вылито в раковину, а 150 мл воды залито в бутылку. То есть высококачественный напиток окажется разбавленным водой. А если коньяк в вашем ресторане хуже, гости будут его пить в заведениях конкурентов.

6. Несмотря на бытующее мнение, что этот способ очень точен, на деле все совершенно не так. Чтобы точно измерить уровень жидкости, необходимо поставить мерный стакан на идеально ровную поверхность, иначе результат будет неверным. Кроме того, согласно законам физики существует поверхностное натяжение жидкости — напиток ложится в виде линзы, а не как ровная линия. Из-за этого определение уровня становится субъективным, что также приводит к погрешности в измерениях. Многие рестораторы ошибочно считают, что снятие остатков нужно делать очень точно, буквально до миллилитра. Но на достижение абсолютно точного подсчета уходит очень много времени, и в итоге теряются деньги, равные стоимости рабочей силы, которая производила измерения. Та же самая рабочая сила, кстати, является еще и потенциальным расхитителем. Так что, если погрешность при снятии остатков невелика, а способ подсчета удобен, лучше снять остатки быстро, не мешая продаже и не допуская барменов к цифрам, полученным в результате подсчетов. Необходимо отследить динамику движения товара, а небольшая погрешность не так уж важна, лишь бы существующие излишки товара не унесли расхитители. Точные цифры, кстати, больше нужны имен-

но тем, кто ворует, — для того, чтобы знать, сколько можно украсть незаметно.

7. Снять остатки во время работы бара мерным стаканом, не мешая продаже, невозможно. Придется это делать либо до открытия, либо после завершения работы. В реальной жизни происходит следующее. Допустим, ресторан закрывается в 2 часа ночи. По идее, бармен должен начать «считаться» после закрытия, но ему-то хочется домой побыстрее. Поэтому он, конечно, начнет снимать остатки на час раньше, чтобы уйти из ресторана сразу после его закрытия. И если в этот самый «расчетный час» посетитель закажет напиток, который есть только в полных, закрытых бутылках, бармен постарается под каким-либо предлогом отказать в заказе. Ведь ему придется открывать бутылку, а значит, подсчет усложнится. Как вы понимаете, отказ посетителю означает потерю продажи и отсутствие сервиса.

Весы

По сравнению с мерным стаканом этот способ посчитать спиртное в баре несравненно удобнее. Нет потери товара (бутылки даже не открываются), ничего не нужно мыть, в спиртное не попадает вода, не нужно выламывать рассекатели, снять остатки можно намного быстрее. Но и у весов есть несколько недостатков. Если цены в меню указаны за миллилитры, то в учете появляется достаточно большая погрешность. Например, 1 кг ликера занимает меньший объем, чем 1 кг водки. Нам-то нужно получить объем учитываемой жидкости, а весы показывают вес. Чтобы перевести вес в объем, нужны таблица плотности напитков и дополнительное время. Но еще больший недостаток состоит в том, что посчитаться этим способом, не останавливая полностью работу бара, нереально. Вы просто будете мешать продаже. Значит, считать придется после закрытия ресторана, а это прямая потеря стоимости рабочей силы.

Мерные линейки

Очень удобный и уже достаточно широко распространенный в России способ учета розлива. Линейки можно купить или сделать самостоятельно. Это несложно. Рядом с пустой бутылкой, для которой вы делаете мерный инструмент, поставьте пластиковую полоску. Налейте через точные весы порцию воды (если в меню порция 40 мл, значит, 40 г, если 50 мл — 50 г) в эту бутылку. Отметьте уровень жидкости в таре на линейке. И так, порция за порцией, калибруете линейку до полной бутылки. На одной полоске можно нанести четыре разметки. Если у вас в баре постоянный ассортимент, калибровать линейки лучше в той очередности, в какой бутылки стоят на полках. Тогда при измерении одна линейка подойдет сразу для четырех стоящих друг за другом емкостей. Главное достоинство линеек — «считаться» можно, не прекращая работы.

Лекала

Этот способ похож на предыдущий, но более удобен в применении. Точно так же, как и линейки, лекала можно изготовить самостоятельно.

Процесс несложный, но длительный и нудный. На каждую группу бутылок необходимо сделать отдельный контур на бумаге. По нанесенному контуру вырежьте лекало, которое будет плотно прилегать к бутылке. Затем по этому контуру нанесите калибровку. Каждая залитая порция воды получает свою отметку на линии. Чем точнее ваш мерный инструмент, чем тщательнее вы подходите к этим действиям, тем вернее будет ваш учет. Бумагу с откалиброванными лекалами нужно ламинировать, затем вырезать каждое лекало отдельно. Наденьте готовые лекала на металлическое колечко в том порядке, в каком бутылки стоят на полках.

Главным достоинством лекал является возможность «посчитаться», не останавливая продажу.

Иногда рестораторов пугает большое количество лекал. На самом же деле для одинаковых по объему бутылок, например мартини (их у вас вряд ли будет больше 5), необходимо только одно лекало.

Недостатком является то, что на каждую новую бутылку изготавливается новый инструмент, равно как и на каждую бутылку другого объема.

Какое-то количество лекал можно купить, однако на редкие нестандартные бутылки придется делать их самостоятельно.

Главной причиной, тормозящей широкое использование лекал в российском ресторанном бизнесе, является обычная лень. Заниматься изготовлением таких инструментов люди не хотят. Поскольку большинство владельцев ресторанов о таком способе не слышали, наемным управленцам гораздо удобнее поручить сотрудникам просто переписывать товар, чем возиться с лекалами, линейками или использовать другие способы снятия остатков. Куда легче работать «как все» и не тратить время на честный учет хозяйского товара.

«На глаз»

Наверное, это самый дешевый способ посчитать розлив в баре. Нужен лишь наметанный глаз и немного времени. Опытные бармены доперестроечных времен так и «считались». Ведь если ты делаешь учет быстро и в удобное тебе время, то к проверочному снятию остатков в присутствии комиссии из трех человек (как было положено по совзакону) готов всегда и вряд ли попадешься с товарным излишком. Все получается по нулям, бухгалтер доволен.

На первый взгляд кажется, что этот способ не очень точен. На самом же деле благодаря простой процедуре и определенному опыту можно добиться более точного розлива, чем тем же мерным стаканом.

Нужно всего один раз определить, где находится относительно этикетки уровень наполовину заполненной бутылки. Этикетки на популярные бутылки клеит робот — всегда на одно и то же место. Если этикетка приклеена не так, как нужно, бутылка на производстве автоматически выбраковывается. Значит, если вы помните, где у бутылок середина жидкости, то знаете, где 0,5 от единицы, за которую принята вся бутылка. Точно так же определяется 0,75 или 0,25 и т.д. Умножая полученную десятичную дробь на емкость данной бутылки, вы получаете объем. Чтобы получить количество денег, умножьте дробь на цену бутылки.

Проблема с этим способом снятия остатков одна — нужны тренировки. А если у вас все время уходит на более важные для бизнеса действия (гостей привлечь, дешево купить, дорого продать), отвлекаться на тренировки нет времени. Тем более что и потом «считаться» придется самому.

Компьютер

Большинство рестораторов во всем мире вообще не снимают остатки. Смотрит владелец заведения в компьютер и верит ему. А зря. В компьютере показана неправда. В электронного умника заложена калькуляция — так, как должно продаваться. Добиться же стопроцентного совпадения калькуляции с реальностью, думаю, не удалось никому. При изготовлении блюд и напитков все равно есть погрешность, да и тот самый естественный излишек существует. Тот, кто многократно снимал остатки, согласится: сравнивая цифру реальную и виртуальную (из компьютера), убеждаешься, что точных совпадений не бывает.

В странах, где нет проблемы воровства в ресторанах, так работать удобно. Даже если и накапливается товарный излишек, его все равно когда-то продадут. Ведь никто ничего там не считает и не продает «мимо кассы».

Мне довелось поработать в нескольких зарубежных ресторанах с такой системой учета. Для бармена, умеющего «считаться» в уме, очень выгодно. Сколько в ресторане находится спиртного, знаешь только ты. Выяснив, сколько должно быть по мнению компьютера, становишься богаче на разницу между реальностью и виртуальностью.

В общем, я думаю, этот способ неприемлем для российской ресторанной действительности. Когда все опытные работники умеют «считаться», а владелец этого не делает, сколько в ресторане излишков, знают все, кроме хозяина. И разбогатеть за счет излишков — соблазн, почти непреодолимый.

Гейзеры с компьютером

Системы контроля розлива, основанные на компьютерном учете расхода жидкости, в принципе, существуют. Идея состоит в том, что на бутылку надевается гейзер, который открывается, когда к нему подсоединяют шнур компьютера. Выливающаяся жидкость распознается, считается, списывается со склада, и в итоге объявляется стоимость товара.

Не знакомым с ресторанным воровством людям кажется — ну все, воровство побеждено! Ничего подобного! В учет попало только то, что пролилось через гейзер. А в это время официант-бармен-охранник приносят свое спиртное и продают, сговорившись друг с другом. В обход системы, на которую владелец потратил два десятка тысяч у.е.

В последнее время появились более мобильные, дешевые и современные компьютерные системы, поэтому давайте прямо сразу и забудем о гейзерах с проводами.

Гейзеры с чипом

Главное отличие таких систем в том, что бутылка «общается» с программой через эфир. В каждом гейзере встроен чип — открыть, залить, недолить невозможно.

Выльется только настроенное количество жидкости. Для учета это очень удобно — все вылитое списывается со склада, цена определяется автоматически. Благодаря дозатору скорость продажи выше, чем в обычных схемах работы. В общем, хорошая система, но придумывать способы исключения «левого» снабжения все равно придется. Компьютер ведь считает только то, что в него занесли, о проданном «мимо кассы» не знает и, естественно, не учитывает. Ну и, конечно, вся эта система стоит приличных денег...

Наклеенные линейки

Несколько лет назад мне довелось встретиться с разработчиком компьютерной программы «Алоха». И, как в анекдотах между русским и американцем, разгорелся спор, что у кого круче. Парень нахваливал их систему учета розлива, суть которой такова: на бутылку наклеивается липкая линейка со штрих-кодом. В компьютере есть кодридер, при помощи которого распознается бутылка и выставляется уровень жидкости относительно разметки на линейке. Гениально, но... Закончилась бутылка во время работы, а на новой линейки-то нет. Значит, перед снятием остатков необходимо приклеить недостающие липучки. А это потеря времени, то есть тех же денег, затраченных на производящих учет работников. Кроме того, через определенный промежуток времени линейки закончатся, и нужно будет заказывать их в США, где, кстати, нет липучек для бутылок, производящихся в нашей стране. Так что способ этот для нас не очень перспективный.

«ЦыФарт»

Нашим ответом чемберленам был «ЦыФарт». Идея его такова: в память модного нынче «наладонника» занесены цифровые фотографии популярных в российских

барах бутылок. Подходит «сниматель остатков» к барной полке, выставляет на фото бутылки уровень жидкости тот же, что и в настоящей бутылке, нажимает ввод и видит, сколько в емкости миллилитров (денег). Через главный компьютер можно сразу оприходовать излишки. Очень удобно! Но — дорого. Поэтому следующей задумкой стал бар-чек.

Бар-чек

Программа создана специально для удобного и быстрого учета розлива в баре. Преимуществами являются простота в использовании, исключительная дешевизна, возможность переписать товар во время работы бара, не мешая продажам, использование как стационарных компьютеров, так и ноутбуков, «наладонников», смартфонов. Идея проста. Нужна обыкновенная линейка, ею вы измеряете расстояние от поверхности, на которой стоит бутылка, до уровня жидкости в емкости. Бар-чек переведет полученные миллиметры в миллилитры, а также в стоимость (продажную или закупочную), если это необходимо. В программе заложена огромная база откалиброванных бутылок. Если вы торгуете своей собственной водкой, просто оцифруйте уникальную бутылку и занесите в базу. При стоимости программы 4500 рублей отобьется она через день работы заведения, где происходит расхищение хозяйских доходов.

Вот как это выглядит. Приходит владелец или его доверенный человек в бар в такое время, когда посетителей становится меньше, чем при максимальной загрузке. Поскольку бар работал, при продаже точно появился товарный излишек. Получился он сам собой или его организовали из корыстных побуждений, неважно. Необходимо перемерить те бутылки, которые больше всего продаются, и сравнить полученный результат с тем, что показывает компьютерная программа. Вероятнее всего, обнаружится

наличие лишней жидкости. Как только вы этот излишек оприходуете, украсть его уже нельзя — будет недостача. Значит, кто-то старался недолить, залить свое, продать дешевое по цене дорогого, но все это напрасная суета. Присвоить излишек уже не получится, он учтен, воровство теряет всякий смысл.

Внешние признаки воровства в ресторане

Если знать способы, которыми персонал ворует, можно определить наличие нечестных работников, просто заглянув в ресторан и обратив внимание на определенные детали.

Нет чеков, счетов. Мы уже знаем о работе «в объяву». Внешним признаком таких действий будет отсутствие счетов у посетителей при объявлении стоимости заказа.

Коктейли готовятся не на удобном рабочем месте, а там, где у посетителя нет возможности видеть процесс приготовления. Согласитесь, нелогично, когда человек работает там, где менее удобно. Видимо, у него есть задача что-то налить, но не показывать посетителю, что именно.

Мы уже знаем о возможности получить с посетителя деньги за Bloody Mary, а пробить самую дешевую водку и стакан томатного сока. И если одиноко стоящий у кассы бармен что-то пробивает, а чеки выбрасывает, это тоже выглядит странно.

Неполные стаканы. При грамотно организованном сервисе жидкости в бокалах должно быть немного ниже края, если говорить о смешанных и безалкогольных напитках. Когда уровень гораздо ниже, это означает, что кому-то хочется сделать запасец.

Заказывая одинаковые смешанные напитки, вы получаете их разной крепости. Это означает, что иногда бармен имеет возможность недолить, а иногда этому что-то мешает. Другой вариант — напитки готовили разные работники, один из которых просто честнее.

Некоторые кассовые аппараты и компьютерные терминалы имеют окошко для отображения суммы счета. Сделано это для удобства продавца и покупателя — цифру можно и услышать, и увидеть. Однако вы, наверное, не раз замечали, что в отдельных заведениях окошечко это отвернуто в другую сторону, подальше от глаз покупателя. Как варианты — на экране висит какая-нибудь реклама или окошко просто отключено. Воровать удобнее, когда никто не видит, а экран отображает то, что пробито. Если же не пробито ничего, а деньги от гостя получены, их можно просто украсть.

Постоянно открытый денежный ящик кассового аппарата. Очевидно, что держать денежный ящик закрытым безопаснее. Почему же он всегда открыт? Да просто удобнее давать сдачу, когда ничего не пробиваешь в кассе.

Частые отмены заказов в программе. Некоторые рестораторы считают, что, установив ресторанную компьютерную программу, они решили вопрос с воровством. Как бы не так! Если владелец бизнеса сам не научился пользоваться программой, а доверился своим работникам, тут им масть и пошла! Персонал очень точно знает, сколько и чего нужно занести в память, а что можно и удалить с помощью отмены заказа. Причем — удивительная ситуация — до покупки программы, когда ресторан работал дедовским способом, отмен почти не было, а как только появляется возможность поработать с компьютером, они начинают расти в геометрической прогрессии. Гости буквально толпами идут в ресторан, чтобы чего-нибудь заказать и тут же отменить.

Одинаковые напитки наливаются в разные по объему стаканы. Правильный сервис предполагает, что одни и те

же напитки наливаются в одинаковые стаканы. Но это не везде так. Причиной может быть как не слишком правильная организация обслуживания, так и попытка персонала подать напиток в меньшей посуде для создания товарного излишка.

Жалобы на зависший компьютер. Популярным способом не пробивать сумму счета стала ссылка на «как бы» зависший компьютер. Гости хотят рассчитаться, а официантка со слезами на глазах жалуется на произошедшую трагедию — компьютер ушел из жизни. Чаще всего посетитель попросит просто посчитать, сколько он должен, любым другим способом, расплатится и уйдет, невзирая на отсутствие чека.

Кассовая дисциплина

Во всех странах, где мне довелось что-то подсмотреть в ресторанном бизнесе, кассовая дисциплина является одним из столпов учета. И это реально дисциплина, а не так, как у нас почти во всех ресторанах. Снимает кассу менеджер, а у бармена лишние деньги в кассе. Бармен забирает излишние дензнаки, объясняя, что это чаевые. Если же, наоборот, недостача, ее бармен компенсирует. По российским законам в кассе должно быть все по нулям. Ровно. И никаких чаевых там не может быть. Ведь если проверяющий представитель власти обнаружит недостачу или излишки, хозяин наверняка попадет на деньги — договориться с государством дорогого стоит.

В заграничных ресторанах первый раз за несовпадение в кассе предупреждают, во второй раз — ругают, в третий — увольняют. Это справедливо: продавец либо не умеет работать с кассой из-за отсутствия опыта, либо никогда не научится (мозгов не хватает), либо пытается воровать. Все три причины говорят о том, что такой работник не нужен, лучше нанять другого.

Еще одна поразительная особенность на российских просторах — многократное открывание кассы без продажи. В правильно организованном заведении за это уволят в первый же день. Где-нибудь в Лондоне разменять крупную купюру в попадающихся по пути барах у вас, скорее всего, просто не получится. Продавцы будут извиняться и вежливо объяснять, что нужно что-нибудь купить, тогда вам дадут сдачу. А открывать денежный ящик без продажи никак нельзя — уволят. У нас же, чтобы продать мимо кассы созданный барменом излишек пива, нужно взять у посетителя деньги, дать сдачу и то, что должно пробиваться, своровать. Если же не открывать денежный ящик, сдачу придется где-то искать, а доставать ее из собственного кармана слишком заметно. Я видел такие бары, где касса вообще не

закрывается никогда — уж очень ворюгам удобно. Доходит и до полного идиотизма, когда у продавца есть ключ ресторанной программы. Он в любое время может посмотреть, сколько должно быть в кассе, и забрать «лишнее».

Больше всего мне понравилась организация кассовых взаимоотношений в ресторанном дворике «Пикадилли Фуд Корт» в центре Сиднея. За пять минут до начала работы менеджер приносит денежный ящик. В нем разложен размен на 200 долларов. Бармен начинает работать. Через какое-то время активной продажи вновь появляется менеджер и ждет, когда бармен будет делать «длинный заказ». В это время касса ему не нужна, значит, менеджер не мешает продаже. Он вводит код, смотрит, сколько денег должно быть в кассе, забирает полный купюр ящик и вставляет новый, опять с разменом на 200 долларов. Потом менеджер уходит в офис и там в спокойной обстановке пересчитывает наличность. Никто не докладывает бармену, сколько должно быть денег, ведь главная его цель — продажа.

По советской же традиции, если нужно снять кассу, приходит бухгалтер, останавливает продажу, считает деньги в кассе, затем считает бармен, после чего они подписывают какие-то важные бумаги. Это если сумма сошлась. Если же с цифрами что-то не так, бар может вообще закрыться на учет. Страшное дело — бизнес организован для того, чтобы зарабатывать деньги, а сам не работает. Персонал занят не сбором прибыли, а внутренними разборками — выясняет, кто и сколько раз не туда ткнул пальчиком, какие кнопки нажимались, зачем вместо коктейля пробивались его отдельные компоненты, откуда взялся излишек денег в кассе и т.д. И все это время — ноль продаж! В торговле есть закон: все, что мешает продаже, должно быть уничтожено.

Самое смешное, что все эти бесконечные разборки с хороводом вокруг кассы никоим образом не мешают воровству. В общем, совершенно бессмысленные действия.

Учет товара на складе и на кухне

Обычно рестораторы поручают учет товара на кухне шеф-повару. Тот передает данные бухгалтеру, от которого владелец и получает цифры своей успешности. Как мы уже разбирали ранее, шеф может предоставлять удобные только ему данные, а при контрольном снятии остатков все будет заранее подогнано к нулю. Точно так же происходит и с завскладом, если он существует в штате ресторана.

Если же нужно знать точные показатели работы и не наивничать по поводу всеобщей честности, считать нужно самому (в крайнем случае поручить доверенному человеку, не заинтересованному в искажении информации). Кажется, на складе и кухне сделать это очень сложно. Да, непросто, если в хранении товара присутствуют хаос и неразбериха. Когда же все разложено с логичным товарным соседством и, тем более, заранее порционно расфасовано, учет происходит быстро, и организовать его можно в любой момент. Ведь на складе посетители не толпятся, и переписать товар никто не мешает.

Но это идеальная картинка. На деле же на ресторанном складе обычно все свалено как придется, и иногда очень трудно найти даже необходимый для работы продукт. Порой в глубине морозильника можно обнаружить здоровенную рыбину, которую уже год как потеряли. Это означает одно — в ресторане победила неорганизованная команда. По-хорошему более свежие продукты нужно положить дальше, а предыдущую партию переместить ближе. Но это ведь дополнительная работа. А кому охота лишний раз пальцем шевельнуть? Так что лежать рыбе у дальней стенки и превращаться потихоньку в кусок бесполезного льда...



Удивительные вещи могут происходить после организации честного учета склада и кухни. Потери продуктов радикально снижаются как по волшебству. Ленивый шеф помидоры на грани свежести перерабатывать в какой-нибудь соус не будет — выкинет, да и все, а потенциальную недостачу перекроет излишком другого продукта. А вот если товар переписывает специальный работник, просто так выбросить помидоры уже не получится — хозяин узнает и даст по башке. Некоторые стяжательные руководители кухни сознательно создают такой порядок на складе и кухне, при котором никто, кроме самого шефа, ничего найти не может. Потому что тогда и посчитать без него тоже не смогут. А, как мы знаем, если непорядочный работник допущен до учета, он всегда подгонит количество товара до нужных показателей.

Инвентаризация

Одним из необходимых ресторатору действий, ведущих к увеличению прибыли и уменьшению воровства, является учет товара, предназначенного для организации продажи. Чтобы продать блюдо дорого, нужно его дорого подать. То есть нужна дорогая (или «как бы» дорогая) тарелка. Поскольку посуда — движимое имущество, оно может двинуться в любом направлении, в том числе домой к работникам. Молодые бармены из нашей ассоциации рассказывают иногда о суперкомнатах в студенческих общежитиях. Заходит молодой человек в гости к официантке, а там — настоящий музей ресторанного бизнеса. Стаканы, тарелки, вилки, ложки, свечи с подсвечниками, стулья с логотипами, скатерти, салфетки... Все лучшее от столичных ресторанов находит свое место в общежитской сервировке.

Каким же образом все это инвентарное разнообразие оказывается за пределами ресторана, если по бумагам, составленным для хозяина, все в полном порядке?

Возьмем, к примеру, «богатый» ресторан. Скатерти, салфетки, сервировка «три хрусталя» и другие пафосные навороты. То есть очень много стекла и приборов. Если послушать официанток, посетители все прут в таком количестве, что впору их на выходе обыскивать и проверять металлоискателями. Потому что, по их словам, каждый из гостей ресторана обязательно хоть что-нибудь да вынесет. Конечно, все это бред. Клептоманов среди гостей совсем немного. Если из этого «богатого» ресторана каждый месяц исчезает 100 комплектов столовых приборов, то дело тут вовсе не в посетителях. В бесконтрольных ресторанах почти все может быть присвоено персоналом.

Обычная инвентаризация напоминает в большинстве заведений нашествие Мамая. Все выносится, считается, сдвигается, опять расставляется по местам в течение нескольких

часов. Какие уж тут продажи, когда все работники только и заняты тем, что тягают ящики, коробки, складывают, пере-
кладывают, носятся по залам, чтобы найти, например, все
вилки по алфавитному списку. А главное — все это хотя и
трудозатратная, но совершенно бестолковая суета. В этой
неорганизованной сутолоке считающие быстро устают, и
те, кому нужно обвести их вокруг пальца, легко творят свою
черную магию. Например, официанты периодически подно-
сят под ясны очи бухгалтера одни и те же тарелки — один
раз в коробке, другой в ящике, третий стопкой без упаковки.
Известный, многократно проверенный и чрезвычайно про-
стой способ увеличить число тарелок в три раза. Вот и все
— тарелок в ресторане нет, а в бумагах есть. Ловкость рук, и
никакого мошенничества.

Или, например, в сервизной на полках стоят коробки.
Высоко-высоко. А в коробках запас очень красивых и до-
рогих бокалов. Бухгалтер туда ни в жизнь не допрыгнет.
Упаковка на коробках не нарушена, значит, никто их и не
открывал. Вот их так и считают — целыми коробками. А
ведь смышленные малые уже давно эту упаковку аккуратно
вскрыли, дорогие бокалы стырили, гранеными стаканами
заменили и все обратно заклеили. И пока эти бокалы не по-
надобятся, все будет тихо и мирно. Когда же подлог неoji-
данно обнаружится, то всегда можно на поставщиков сва-
лить. Но сколько времени с тех пор прошло? Поздновато
для разборок.

Я вовсе не хочу сказать, что инвентаризация — это зло.
Наоборот, самое настоящее благо. Но только она должна
быть удобно организованной и иметь правильно сформули-
рованную цель. Для нас это больше прибыли, меньше воров-
ства.

В некоторых заведениях существует волшебная сумма
вычета за бой. Это значит, что вне зависимости от количе-
ства разбитой посуды высчитывают некую определенную

сумму. Наверное, так удобно для учета, но для экономии расходов, а значит, увеличения прибыли, толку никакого. Я на месте бармена в таком ресторане старался бы сократить бой, а на сумму, которую высчитают в любом случае, выносил бы что-нибудь полезное для дома, для семьи. Ну или просто из вредности «доразбивал недоразбитое» до суммы вычета. Ведь со мной все равно поступают нечестно, что ж я терпеть-то должен...

Итак, наша цель — сократить расходы, связанные с потерей инвентаря, и исключить возможность его расхищения. Поэтому мы определяем такой порядок подготовки к работе зала.

Все столы перед началом работы должны быть сервированы согласно предыдущим тренировкам. Допустим, в нашем зале 25 столов на 4 человека каждый. Значит, если все правильно разложено, у нас должно быть 100 комплектов сервировки. Плюс еще 25 комплектов аксессуаров, которые ставятся на стол в одном экземпляре (наборы для специй, подсвечники, пепельницы). Также в ресторане есть 5 станций официантов, где должно остаться столько запаса инвентаря, сколько нужно для продолжения нормальной работы в течение дня. На каждом рабочем месте официанта их одинаковое количество. Все эти цифры получены на основании предыдущих дней работы и подтверждены практикой.

За официантов отвечает администратор. В его обязанности входит проверка готовности к встрече гостей. Он должен проверить наличие необходимого инвентаря на столах и комплект станций. Если чего-то по списку не хватает, виноват официант, отвечающий за недостающую позицию. Управляющему обязаны доложить о недостатке инвентаря до начала работы и получить недостающее в сервисной.

Точно такой же процесс идет и на мойке. Перед началом работы количество посуды, приборов, пепельниц, соусни-

ков и т.д. должно быть всегда одинаковым. Для удобства проверки можно, например, делать отметки высоты стопок тарелок. Пользуясь такими маленькими хитростями, легко организовать ежедневный учет инвентаря в зале и на мойке, затрачивая на это не более 20 минут.

В сервизной должен быть грамотный складской порядок. Полки от пола до потолка. Закрытые коробки с одним и тем же товаром внизу, открытые и неполные — наверху. Все подписано. Неполные коробки, например, со стаканами, обрезаются так, чтобы было видно их оставшееся количество. Все, что уходит из сервизной для восполнения комплекта в зале и на мойке, заносится на бумагу, в журнал, компьютер. Если все хранится правильно и удобно, подсчеты не займут много времени. Необходимо только сделать «бегунок» — список учитываемого товара в том порядке, в каком он находится по местам хранения. Иначе придется метаться от полки к полке, выискивая товар, перечисленный, например, по алфавиту.

Ну хорошо, организовали мы возможность быстрого учета инвентаря, теперь проверять количество недостающего можно хоть каждый день. Но что делать с полученными цифрами? Исчезли, допустим, пять стаканов. Кто виноват? Кто заплатит?

«Оригинальных» вариантов расплаты за недостачу я насмотрелся немало. Например, прайс-лист на последней страничке меню. Не хватило, предположим, вилки после обслуживания стола с четырьмя гостями. Стоимость прибора вносится в счет. Или разбил случайно посетитель рюмку. Извольте заплатить. Иногда очень по-советски, в двукратном размере. Основная масса гостей, правда, не пожелает возвращаться в заведение, где им продали посуду по завышенной цене, тем более что они вообще туда не за посудой приходили. Получается, одно неловкое движение, и... ты совершил спонтанную покупку. Может, тогда лучше со своей

посудой приходить? Или просто отправиться в другой ресторан?

Очевидно, что подобная расплата за содеянное легко может уменьшить количество прибыли. А все, что мешает увеличению прибыли, как мы знаем, должно быть уничтожено.

Еще одна схема выплат за бой — высчитать с виновного работника. Кажется, это справедливо и выгодно для владельца. Разбил — плати. Но вот беда: придется нанять специального «сыщика», который будет точно выяснять, кто что и где разбил-отломил. Да к тому же большая продажа все равно выгоднее, чем маленькие деньги за бой. Ведь если разобраться: чем больше суеты по обслуживанию клиента (а значит, больше денег), тем выше вероятность потерь на бой. Иными словами, чем быстрее официант работает и большее количество гостей обслуживает, тем больше посуды он побьет. Тогда, может, лучше ему и не надо работать быстро? Вдруг что треснет — сразу высчитают... А ведь случается, что кофейная пара в ресторане стоит больше, чем недельная зарплата официанта. Некоторые девчонки в таких ресторанах предпочитают не работать — раз в месяц из рук все валится. Так зачем же одну неделю работать на битый фарфор?

Конечно, каждый хозяин сам выбирает форму взаимоотношений с персоналом. Но если целью является создание команды, полезнее выстроить их справедливыми.

По поводу посуды я сам поступаю таким образом. Если есть следы боя, высчитывать не буду. Официантка ведь для меня любимого старалась побыстрее да побольше заработать, что ж, я ее не прощу? Но только если в специальном ящике окажутся ножки от бокалов, ручки от кружек и донышки от тарелок. Такие остатки являются доказательством того, что посуду не вынесли из ресторана, а испортили в процессе работы. В то же время я постараюсь найти предметы инвентаря покрасивее, но подешевле. Пусть бьют, лишь бы много продавали.



Со столовыми приборами ситуация иная. Они не бьются, а потому объяснение со стороны работников может быть только одно — гости украли. Тут я всегда обращаюсь к своему собственному официантскому опыту. Меня учили: убирая сервировку со стола по мере подхода следующих блюд, считай все, что было на столе, и все, что ты унес. Получилось несовпадение — доложи старшему, сними с себя ответственность. Это уже обязанности менеджера (администратора, метрдотеля, хозяйки зала, старшего официанта) с посетителями отношения выяснять. Если же официантка не может посчитать, что куда носила, то тут три варианта:

либо считать не умеет, либо не хочет, либо ворует. Все три — негатив. За негатив пусть платит.

Обычно, когда говоришь обо всем этом на курсах для владельцев, приводят примеры хулиганистых посетителей: а если гость, нажрамшись, посуду побил? Это вообще-то не к ресторатору вопрос, а к соответствующим органам. Они с хулиганами воюют. Нам же такие господа вовсе не нужны — только гостей отпугивают. Значит, не должны они у меня больше появляться. Поэтому, предвидя такие случаи, нужно заранее договориться с милицией. Снабжать ее работой — обязанность каждого гражданина. Вы уже слышали: милиционеры на наши налоги... должны защитить... Они, кстати, в основном и не отказываются. У них там свои подсчеты.

Но вернемся к вычетам. Выяснять, кто что куда дел, в большой группе работников — дело долгое и неблагоприятное. Все равно все отопрутся. Так что эти случаи — для коллективной материальной ответственности. Обосновать работникам такой подход очень просто и эффективно: «Ребятки, я очень хорошо знаю, что воровать в команде так, чтобы никто не заметил, невозможно. Среди самих работников спрятаться нереально. Значит, кто-то украл, а заплатят все. Так что, если эти все знают этого «кого-то», пусть с ним сами и разбираются».

Результат обычно превосходит ожидания. Кому-то морду набьют, с кем-то откажутся работать, кого-то заплатить заставят. Хорошая команда сама себя вылечит.

Меня иногда спрашивают: а если сговор и ворует весь персонал? Так какой же смысл воровать? Все равно ведь высчитаю, потому что цифры знаю, причем точные. Инвентаризация у меня проходит регулярно, и фактически покупать мои вилки желающих не находится.

Капканы

Чтобы украсть, необходимо совершить хоть одно движение. Тот, кто знает, какими тропами ходит воришка, может поставить на пути этого движения капкан. Если нечистоплотный сотрудник не знает о существовании расставленных ловушек, он попадется. Если не попадется, значит, конкретно на этой тропе он не ворует.

Придумать и организовать можно тысячи капканов — все зависит от знания предмета и фантазии. Давайте пока рассмотрим уже известные. Возможно, кстати, вы сами придумаете что-нибудь новенькое, поняв, как это можно делать.

Скрытый учет посуды

Есть простой способ примерно определить, сколько основных блюд ушло в зал для продажи. Нужно организовать скрытый от персонала учет помытых после использования в зале тарелок. Например, вы организовываете на мойке такой порядок. Вновь помытые тарелки для основного блюда складываются отдельно от тех, что приготовлены до начала смены. Если помыто сто тарелок, в кассе должно быть пробито столько же основных блюд. Если тарелок использовалось больше, но пробивалось меньше, очень вероятно, что количество основных блюд, равное разнице в числах, продано мимо кассы.

То же самое в баре. Достаточно много баров, из которых официанты уносят коктейли в зал. Коктейльные бокалы обычно отличаются от другой посуды. Посчитав, сколько было вымыто посуды из бара за смену, можно определить, сколько должно быть пробито в кассе.

Создание удобной для хищения ситуации

Как мы уже неоднократно говорили, для того чтобы украсть деньги в баре, сначала нужно создать товарный из-

лишек. Потом, в удобный момент, продать его мимо кассы. А значит, можно создать такую ситуацию, при которой воруемый бармен обязательно засветится. Попробуем спровоцировать его на воровство.

Итак, владелец ресторана садится за стойку таким образом, чтобы ему был виден кассовый терминал бара. Лучше начать это шоу тогда, когда собирается много посетителей. Ведь не пробивать заказы при небольшом количестве посетителей бармену страшно — слишком заметно. За первую половину смены у бармена уже появился плюс в товаре, но обналичить его он пока опасается, ждет, когда соберется много народу. За стойкой суета, дым коромыслом, кто тут отследит, что там в кассе происходит. И вот шоу начинается. Хозяин запускает бармену легенду о находящемся в зале государственном проверяющем. Но тут же добавляет, что с ним договоренность существует — погуляет он у нас немного, да и уйдет восвояси. Бармен продолжит работать как обычно, с той же нормой излишков (как говорится, чтобы руку не сбивать), но пробивать начнет все напитки как положено. Хозяин тут сидит, пасет, да и проверка какая-то. В итоге ситуация приводит к тому, что в баре появляется все больший и больший излишек товара, который не продается без пробития в кассовом терминале, а остается на полках. Чем дольше, тем больше.

А хозяин дожидается времени, когда посетители начинают расходиться, и говорит бармену, что сейчас уйдет ненадолго по делам, а после закрытия бара вернется и будет снимать остатки.

Не слишком психологически устойчивый бармен может и в бессознательность впасть. Он же понимает, что в баре такой излишек, какого никогда не было в отчетах, предоставляемых в бухгалтерию. Если с этим лишним товаром ничего не сделать, тут же запалишься. А гостей-то в баре уже почти нет, куда товар-то девать?

И тут происходит радостное событие. Заваливается веселая компания — просит налить всем по-кучерявому. Выделяет пяти тысячный казначейский билет и просит сдачей не обижать. Прямо как в басне — вороне бог послал пять кусочков...

В такой ситуации у бармена (если он привык воровать) есть только одно решение — не пробивать. Тот излишек, который он зарабатывал в течение дня, сейчас уйдет в тела так кстати прибывших гостей. И никаких следов!

Но, как вы уже догадались, группа товарищей завалилась в бар не случайно. В ней есть доверенный человек владельца. Да еще и с удостоверением УБЭП. Номер купюры известен, сама она помечена. Попытка обнаружить ее в кассе безрезультатна. Все! Можно составлять понарошечный протокол (на практике почти всегда жалко людей сильно наказывать). Несколько лет назад такая сумма могла грозить уголовным делом, сейчас это только административное порицание. Но мало кто из работников об этом знает. Так что, если бармена уведут из заведения под белы ручки, тут же сложится легенда о его отправке на Колыму.

Конечно, такой капкан сложен в организации, требует сценария, режиссуры и артистических способностей от всех участников спектакля. Но иногда это едва ли не единственный способ поймать осторожного и опытного воришку за руку.

Подстановка лишнего спиртного или продуктов на кухне

Следующий капкан применим там, где хочется выяснить, правду ли пишут работники, производящие товар, в своих отчетах.

Допустим, в баре, где постоянно собирается бурно веселящаяся толпа, гости пьют много Bacardi. Во время большого наплыва нужно незаметно подставить в бар лишнюю

бутылку этого популярного напитка. По логике, в отчете за этот день должна появиться лишняя емкость. Но на практике этого никогда не происходит. Работники недоливов и пересортиц, посчитавшись, скорее всего, просто предполагают, что сегодня «ну прямо поперло».

При помощи такого действия мы не побеждаем воров, а получаем информацию о наличии расхищающих, поэтому очень важно не говорить о сработавшем капкане персоналу. Иначе воры станут бдительными и в следующий раз его обойдут. Конечно, Bacardi жалко. Но истина дороже.

Произведя подобные действия с продуктами на кухне, мы выясним, насколько честно отчитывается шеф.

Незаметные отметки уровня жидкости на этикетке

Мы уже знаем, что персоналу свойственно приносить свое спиртное и, залив в хозяйские бутылки, продавать мимо кассы. А также лить дешевое спиртное в бутылки из-под дорогого. На такие действия тоже есть свой капкан.

Установщик охотничьего устройства приходит раньше барменов и делает на бутылках незаметные отметки уровня жидкости. Буквально достаточно поставить маленькую точку. Если бармены о капкане не знают, разглядывать под лупой каждую бутылку не будут.

Что должен сделать готовящийся к воровству продавец коктейлей? Подготовить поляну! Ну и пусть готовит. Если после начала работы, когда в баре еще не очень много посетителей, пройтись и проверить соответствие отметок и уровня дорогостоящих жидкостей, легко обнаружить разные приятные неожиданности. Например, полупустая бутылка водки стала полной. Или дорогого виски прибавилось, а дешевый исчез. Почему приятные? Да ведь если тут же оприходовать излишек, у владельца появится бесплатное снабжение.

Получение информации от посетителей

Страшный сон бармена-недоливщика — общающийся с гостями хозяин бара. Вот случай из веселых 1990-х. Один из крепких телом и духом сборщиков тогдашних «налогов с коммерсов» появляется в баре не первый раз. О чем думает владелец: или человеку нравятся наш уровень сервиса, авторское меню коктейлей, концепция, молекулярный подход поваров к блюдам, интеллигентность, вежливость и знание несоветских языков официантами, или это разведка и скоро подойдут убедительные переговорщики с объяснениями о необходимости использовать арифметическое действие «деление». Конечно, лучше познакомиться с потенциальным «постоянным гостем» до переговорщиков, поэтому владелец сам становится за стойку и наливает лично очередной «джин-тоник». Объясняет, что это традиция такая: все ребята, в смысле пацаны, то есть коллеги господина посетителя, которые «в доле на данной поляне», любят, когда сам хозяин льет. После такого вступления в общение становится очевидным, что гость приходит из-за хорошего уровня заведения, а не из-за корысти беспонтовой. Вот только в итоге хозяин услышал страшную фразу: «Чувствуется, что главный наливал. Не по-детски крепко». Но лилось-то просто так, как положено: полтинник джина да тоник до края. И здесь хозяин совершил ошибку — начал говорить о калькуляции, всегда одинаковой крепости миксов, которая должна быть, что воруют, значит, у посетителей способом недолива. Сказал эти «обычному человеку умные постижимые слова» хозяин, да и ушел по своим делам. Но ведь в экономразведку даже тогда не полных дураков посылали. Все понял человек. И когда бармен, который обслуживал этого уважаемого гостя несколько дней подряд, подошел на расстояние вытянутой ноги, у него сразу сломалась челюсть. Многократно. А дальше «скорая помощь», увольнение и выплаты (после выздоровления — тому, ко-

торому недоливал). Так что иногда страшным капканом для воров может быть и просто мило общающийся с посетителями хозяин.

Скрытый учет пустых бутылок

В некоторых странах это действие считается обязательным для менеджмента ресторана, но у нас оно как-то не пошло. А зря — дело полезное.

Ведь что происходит? Продает, допустим, бармен коктейль «Куба либра». Калькуляция — 50 мл рома + 200 мл колы. Значит, после 20 продаж должна появиться пустая литровая бутылка рома. Если бутылка все еще на полке, то в ней находится дополнительная прибыль владельца.

Пусть в баре будет непреложный закон — никто не имеет права выбросить пустую бутылку в мусор. Вся стеклотара ставится в специально отведенное место. Емкости считаются, и делается анализ пролива. В то же время на всех поставленных в бар бутылках есть незаметный знак «официальности». Не такой, конечно, как в советском общепите, когда на этикетку ставилась большая печать «ресторан такой-то», а незаметная отметина, о которой знает только хозяин. Что полезного это принесет? Допустим, кто-то из нечестных работников смог принести в бар бутылку водки, которая есть в вашем ассортименте. Если нарушитель не знает о существовании секретных знаков, он может просто поставить ее на полку. Бутылка закончится и окажется в том самом специальном месте. Не обнаружив секретной отметки, владелец получит информацию о наличии «левого снабжения».

Веб-камеры

Средства наблюдения сегодня становятся настолько дешевыми, что их можно приобретать для использования в антиворовских целях без значительного ущерба для при-

были. Особенно полезными могут быть системы, которые показывают и картинку отданного покупателю товара, и в том же кадре то, что пробивалось в кассу в данном заказе. У всевидящего ока есть и другие цели: безопасность, удаленный контроль качества обслуживания, контроль эффективности использования рабочего времени.

«Тайный гость»

Очень действенный и столетиями используемый способ получения информации о качестве труда наемных работников. Допустим, ввел я в своем заведении жесткую кассовую дисциплину. Это значит, что взять деньги с посетителя без предоставления кассового чека нельзя. Иначе — увольнение. Друзья, знакомые, поставщики, партнеры и вообще все, кто готов дать информацию о том, были ли чеки при продаже, становятся моими негласными помощниками.

Когда мы управляли несколькими барами в Шереметьево, придумали таблички, которые ставили на стойку у места получения заказа пассажиром. На табличке была надпись: «Если вам не предоставили чек за покупку, второй такой же заказ — бесплатно». Так мы делали покупателя общественным сотрудником по борьбе с воровством в нашем баре.

Или другая ситуация. Допустим, мне предстоит переговоры с представителями перспективной для сотрудничества компании. Угостить их в собственном ресторане чем-то интересным — уже шаг к возможному сотрудничеству. Приглашая переговорщиков, я беру с них обещание попробовать определенные блюда до начала переговоров, не ставя персонал в известность о знакомстве со мной. Когда приносят счет, появляюсь сам и выясняю, как их обслуживали, каково качество блюд и напитков, что за счет принесли и т.д. Персонал находится в тонусе. Если у владельца разноплановый бизнес, то ресторан часто используется как

переговорная, куда приходит много разных людей, от которых хозяин обо всем и узнает. Принесет официантка гостю чек «многократного использования», а хозяин тут как тут — подсаживается за столик и берет бумажку под тотальный контроль. Конфуз выходит девочке страшный.



Звонок поставщику

Очень простой способ выяснения наличия возможных откатов — звонок поставщику. Допустим, у меня в штате есть человек, отвечающий за снабжение. Значит, я плачу ему за профессиональную закупочную деятельность. Все, что он закупает, должно быть лучшего качества и как можно дешевле. Если же товар в моем ресторане такого же качества, как в любом магазине, и по той же цене, за что он тогда зарплату получает? Если я сам позвонил поставщику и получил лучшие условия закупки, значит, закупщик либо не умеет работать, либо он совсем бестолковый, либо ворует. Все три причины маленькой скидки — плохая работа. А зачем мне плохой специалист?

Работа с аудиторами

Для меня всегда самой сложной является задача организации удобной и безопасной бухгалтерии. Наше государство часто вводит удобные для него новшества. Сутками смотреть ворох бумажек и успевать делать другие дела практически невозможно. Но ведь надо как-то проверять бухгалтерию. Очень помогает знакомство с аудитором, периодически заходящим в ресторан попить крепкого чайку и чего-нибудь вкусного отведать. Важно, чтобы бухгалтер знал, что этот спец по бухгалтерам иногда просматривает гроссбухи и обращает внимание владельца на странности в цифрах.

Статистика

Статистика — дело полезное и очень точное, если только входящие цифры не искажены. Поэтому верить статистике в большинстве российских ресторанов нельзя — чаще всего цифры там используются неверные. Как мы уже выяснили, отчеты линейных работников далеки от истины. Но если мы исправили систему и исходная информация стала верна, можно, поделив одни показатели на другие, получить очень четкий и удобный инструмент для анализа.

Рассмотрим практическое применение возможностей математики в достижении победы над нечестностью.

Организован новый ресторан. Первые полгода в нем приходится жить безвылазно. Одна из причин постоянного проживания в собственном заведении — необходимость получить неискаженную статистику. Какое-то время я сам каждый день снимаю остатки в баре, на кухне, на складе (естественно, способами, которые позволяют делать это быстро и не мешая продаже). Каждый день я вижу товарный излишек и количество потративших деньги посетителей. Значит, разделив излишек за исследуемый день продаж, на количество посещавших, получаю средний плюс на одного гостя. Чем чаще я делаю такие деления, тем точнее моя цифра среднего

излишка. Чем дольше работает ресторан, стабильнее меню и «постояннее» гости, тем ближе к истине моя статистика. Через шесть месяцев можно позволить себе приезжать в ресторан только в удобное время для контрольно-неожиданного учета. Если показатель среднего излишка на одного посетителя близок к стандарту, можно ненадолго на Таити.

«Левый товар» через друзей и родственников

Разберем вполне жизненную ситуацию, которая, возможно, в этот самый момент происходит в вашем клубе. Да, у вас работает суперохрана, обыскивающая на входе-выходе всех работников, установлены сотни веб-камер, которые видят все и везде, карманов на униформе персонала нет, так что деньги прятать некуда, остатки каждый месяц снимает комиссия. Короче, все у вас серьезно. Стоимость хорошего скотча у вас тоже серьезная — 500 рублей за 50 мл.

Теперь смотрим на все это с другой стороны. Предприимчивому бармену может прилететь 10000 рублей за вечер, если он придумает, как организовать снабжение (заурядный скотч стоит в магазине 400 рублей, а нужно-то всего 1 л в бар пронести, если же удастся, 2... да за такие деньги!). В общем, необходимо переместить бутылку из дома на работу. Как? «Не имей сто рублей, а имей сто друзей» — в этой ситуации лучшая поговорка. Приходит в клуб кореш бармена в качестве простого посетителя. На теле у него легко размещается 2 л виски — в плоских фляжках, в грелке, да хоть в презервативе (и такое, поверьте, бывает). При большом скоплении гостей всегда найдется время и место переместить собственную дешевую жидкость в бутылку из-под 18-летнего «Чиваса». А потом, после продажи двух литров, «поставщик» подходит к стойке, заказывает недорогой дринк, расплачивается 50-рублевой купюрой и получает сдачи 20000 рублей. Очень выгодный бизнес происходит и достаточно безопасный — прищучить таких комбинаторов сильно затруднительно.

Использование спиртометра

Как нам известно, один из способов создания излишка для дальнейшего похищения — недолив спиртного. Особенно в этом смысле «безопасны» коктейли. Если спиртное продается в чистом виде, например, в стопках, то по расстоянию от края можно определить недолив. В смешанном напитке непонятно, сколько в замесе дорогого спиртного, а сколько безалкогольного напитка.

Для успешного применения капкана, припасенного на этот случай, необходимо, чтобы на все коктейли в меню была сделана проработка, причем честная, а не со слов бармена. То есть калькуляция должна быть сделана на основании реального расхода входящих в коктейль напитков. Тогда, если спиртного в миксы наливают по калькуляции, крепость получающихся напитков должна быть примерно одинаковой. Небольшая погрешность возможна, но совсем не та, что в случае реального недолива. Если у владельца есть таблица с проставленной в ней примерной крепостью продаваемых коктейлей, проверку качества провести несложно — достаточно измерить крепость микса сразу после его приготовления (если напиток подается со льдом, то после его таяния крепость, естественно, уменьшится).

Когда-то давно у меня была идея использовать спиртометр как фишку для гостей, но не нашлось подходящих спиртометров. Они стеклянные и ломаются слишком часто. А вот если бы удалось приобрести антивандальный, то у меня в баре всегда находился бы контрольный инструмент наподобие контрольных весов в магазине. Мне, как владельцу, совершенно не интересен недолив — моя прибыль приходит от сделанной наценки. Как только посетители начнут сами определять крепость проданных им напитков, бармену станет очень страшно. Могут ведь и по фейсу съездить.

Отсечение персонала от наличных

Если попытаться определить самый эффективный путь искоренения воровства, то это будет такая организация движения денег в ресторане, при которой персонал вообще не имеет доступа к наличности. Во всем мире это давно известно, но мы идем своим путем и отчего-то в это не верим. Основная масса российских рестораторов сразу начинает искать контрдоводы против того, чтобы официанты и бармены не брали в руки деньги. Стереотип, что в ресторане рассчитывать должна обязательно официантка, а в баре деньги можно отдавать только бармену, видимо, самая стойкая из всех странных привычек организаторов российских ресторанов. Если выбросить из головы «так все работают» и поставить себя на место гостя, то получится, что ему важно следующее: интересно, вкусно, безопасно, весело, недорого. Я ни разу не слышал от наших гостей пожеланий о том, чтобы форма оплаты была исключительно через официанта и никак иначе. Людям, желающим хорошо провести время в ресторане, совершенно до фонаря, как их рассчитают — на входе, на выходе, по карточке, фишками, печатями... За почти три десятка лет подглядываний и подслушиваний в ресторанном бизнесе за рубежом я узнал столько же десятков способов получения наличности от гостей, минуя липкие руки обслуживающего персонала. Естественно, одного, универсального способа не существует — слишком уж отличаются друг от друга рестораны, бары, клубы. Однако для любого заведения можно подобрать какой-то из этих способов.

Кстати, некоторые бизнесмены сегодня уже понимают, что не нужно бы деньги персоналу в руки давать, и вводят должность кассира, принимающего у гостей купюры. Не плохое решение, если оно не мешает продаже. Мало кому из посетителей понравится сначала платить в кассу и только потом получать напиток в баре. Скорость продажи тоже зна-

чительно снижается. Да кассир этот, если он на небольшой зарплате, может превратиться в еще одного вора в денежной цепочке. Рано или поздно бармены и официанты с ним сговорятся и, уж будьте уверены, купят с потрохами.

Давайте проиграем ситуацию с отсечением от денег персонала на примере среднестатистического российского ресторана. В заведении 80 человек за столиками, 20 в баре, средняя сумма счета 1500 рублей, бизнес-ланч с 12.00 до 15.00 с тремя полными посадками по рабочим дням. В пятницу аншлаг, в воскресенье почти никого. В общем, типичный ресторан в офисной части города.

Допустим, ко мне обращается хозяин с просьбой помочь повысить заработок. После первого визита в ресторан доверенной группы сборщиков информации чаще всего можно смело гарантировать 10-процентное увеличение прибыли уже через неделю. После недельного нахождения «опергруппы» в точке в последующий месяц хозяин становится богаче на треть. Как происходят такие чудеса? Да очень просто.

Берутся отчеты за последние полгода, в которых, естественно, все по нулям, а значит, вранье. Исходя из своего многолетнего практического опыта, могу совершенно категорично утверждать: наливая «как положено», никого не обсчитывая, не принося ничего своего, то есть работая кристально честно, я все равно создам около 10 процентов излишков. Дальше арифметика простая. Исключив возможность украсть эти 10 процентов, мы делаем их прибылью владельца.

Какие организационные действия я бы предпринял в этом ресторане? Самое простое — оплата за бизнес-ланч на входе. Количество отобедавших, умноженное на стоимость услуги, дает сумму выручки. Если денег меньше, будем разбираться.

Тут читатель меня сразу спросит: «А если у меня еще по меню приходят, а если в баре днем сидят, а если компания на переговоры пришла и долго заседает?» На каждое из этих «если» существует «тогда сделаем так». Но рассматривать

ситуацию нужно по конкретному месту. Условия задачи должны быть четко определены и неизменны в течение ее решения. Иначе время до получения правильного ответа отодвигается с каждой новой вводной.

Но вернемся в наш ресторан. Если после недельного эксперимента выручка, полученная за обеды, увеличилась, значит, существовало конкретное, организованное воровство. А это уже больше 10 процентов, которые получают сами по себе. И тут самое простое решение — сделать оплату ужинов на выходе из ресторана.

Я уже предвижу вой по поводу чаевых у официантов, расчетов в баре и недовольства гостей, которым, конечно, «это все не понравится». Большинство рестораторов это мое предложение страшно возмущает. Ну что ж, если у бизнесмена на все нововведения реакцией является возмущение, а не попытка понять, рано или поздно он проиграет тем, кто готов ко всему прогрессивному. Инновации нынче в большой моде: раз это необычно, значит, нужно рассмотреть. Итак, разложим вопрос на плюсы и минусы. Сначала плюсы.

У посетителя появляются дополнительные удобства — не нужно ждать пречека, чека, сдачи, думать, сколько чаевых здесь обычно оставляют.

У официанта больше времени на сервис, а не на финансовые расчеты. Кроме того, персоналу вовсе не нужно умение работать на компьютерном терминале.

Средняя скорость исполнения заказа увеличится, поскольку не нужно бегать к терминалу.

Минимум на одном компьютерном рабочем месте официанта можно сэкономить.

Гость не сможет покинуть пределы ресторана, не рассчитавшись.

Чем реже покупатель лезет в карман за деньгами, тем больше ему можно продать. Расплачиваться придется только один раз — на выходе.

Появилась возможность четко отслеживать качество услуги. Если на выходе работник будет ласково и ненавязчиво собирать с гостей помимо денег еще и мнение о ресторане, блюдах и обслуживании, владелец получит отличное средство обратной связи со своей аудиторией. Такому человеку можно также поручить собирать данные для анализа эффективности рекламы, рекламировать предстоящие мероприятия, собирать чаевые «оптом», угощать гостей дижестивами «на посошок»...

Часть официантов и барменов, возможно, получится сократить. Если у продавцов нет необходимости заниматься расчетами, то появляется больше времени, глядишь, и уволим какого-нибудь лентяя.

Украсть деньги при такой схеме барменам и официантам невозможно. Воровать может только тот, кто стоит на выходе. В зарубежных ресторанах это обычно жена хозяина. Она если что и украдет, то все равно для семьи.

Теперь о минусах.

Недостаток такой системы оплаты — невозможность ее использования в тех местах, где народ покидает ресторан одновременно строем. На выходе образуется очередь, и это гостям, конечно, не понравится. Поэтому для больших ресторанов и клубов такой способ не подходит. В маленьком ресторане это сработает обязательно.

В ресторане сразу появятся проблемы с персоналом. Привыкшие воровать, а не зарабатывать практически сразу уволятся. Но если подготовиться к этим внезапным увольнениям заранее, то ничего страшного не произойдет.

Вот мы и получили результат — плюсов явно больше.

Кто-то, конечно, может посчитать минусом возможность услышать от посетителя, что у того денег не хватает или он за выпитое в баре платить не хочет. Но такая вероятность существует и при обычном обслуживании а-ля карт. А рестораторы все равно работают, решают этот вопрос. Так что система оплаты тут ни при чем.

И опять вернемся к нашему ресторану и увеличению его доходов. Откуда еще возьмутся те самые 30 процентов прибыли? Если было воровство на бизнес-ланче, значит, оно продолжается и вечером, с большей стоимостью блюд и напитков. А так как деньги украсть уже нельзя и посетителей меньше не становится, статистика быстро показывает увеличение прибыли на сумму, равную бывшему воровству.

Рассмотрим еще несколько вариантов отсечения персонала от денег. Сразу предупреждаю: ничего нового в этих схемах я не придумывал. Такие способы получения денег от посетителей существуют по всему миру. Я много путешествовал и везде общался с лидерами барной индустрии. К счастью, братья по барменскому разуму (президенты национальных ассоциаций барменов) делятся наработками с радостью и бесплатно, а потому объем информации постоянно увеличивается. Остается лишь его группировать, анализировать и рассказывать интересующимся.

Фишки

Самым знаменитым и всем известным способом затруднить воровство денег при продаже являются фишки. Зачем казино тратить время и деньги на собственные пластиковые валюты? Да чтобы украсть их было трудно. Представляете, какими богатыми могли бы стать крупье, если бы ставки в блэк джек делались наличными! Владельцу казино вообще ничего бы не доставалось — крупье с горечью объясняли бы каждый день, что гости пошли удачливые, все время выигрывают.

Понятно, что введение оплаты через покупку фишек полностью возможность воровства не исключает, но махровые расхитители попадают в очень неудобное положение.

Если получается у владельцев казино, почему у вас не получится?

Карточки предварительной оплаты

Заведения с такой оплатой услуги в России уже появились. А в мире их с каждым днем становится все больше. Отвыкли там люди от наличности, все норовят карточку всунуть.

Я несколько раз сталкивался с российскими рестораторами, с пеной у рта доказывавшими, что наш менталитет с карточками не уживется. Но почему-то, заходя в какой-нибудь популярный заграничный клуб и покупая карточку на входе, эти же ревнители русской особенности пользуются пластиковым кусочком безо всяких проблем.

Плюсов у карточек много, и они очевидны. Но есть и минусы. Необходима компьютерная система, картридеры... Кроме того, головастые программисты могут карточки подделывать. Есть простой способ проверить эффективность такой системы без особых финансовых затрат — организовать клубную тусовку с оплатой на входе. Если финансовый эффект будет налицо, можно серьезно задуматься о введении карточной системы.

Карточки с зачислением долга

Способ похож на предыдущий, но неприменим в большом клубе. Суть его такова. На входе посетителю выдают карточку, расплачиваться наличными нельзя, можно только заносить стоимость заказов в карточную память. По завершении отдыха гостя просят оплатить «карточный» долг. Вход — бесплатный, выход — платный. Очевидных плюсов много, но на выходе иногда может создаваться гигантская очередь. Если посетитель заявляет на выходе, что карточка утеряна, ему придется заплатить штраф (обычно об этом предупреждают на входе). В Берлине, например, в заведении с такой организацией расчета придется отдать 500 евро.

Внутренние деньги

С такой системой оплаты я сталкивался в советское время, работая на теплоходе, который совершал круизы вокруг Японии. Пассажиры все из СССР — тогда это означало, что рубли за границу вывозить противозаконно. То есть рассчитывать людям в барах на теплоходе фактически нечем: кто ж отдаст драгоценные иены за напитки? Валюты, которую меняли пассажирам в круизе, едва хватало на двухкассетный магнитофон «Шарп-777». Продав это недостижимое чудо тех времен в комиссионке, можно было купить кооперативную квартиру. Ну и как же продавать туристам горячительное и прохладительное? А вот как. Гости рассчитывались внутрисудовыми чеками. Это были такие бумажки безо всяких водяных знаков с напечатанными цифрами номинала и скрепленные в пачки. Отрываешь их и рассчитываешься. На советском берегу за эти фантики расплачивались рублями. Как я понимаю, целью этой «валюты ограниченного действия» было исключить желание туристов вывозить за границу рубли. Пострадали же сильнее всех от такого организационного решения бармены, работавшие в круизах. Представьте — полный теплоход веселящихся, пьющих, тратающих (где они еще эти фантики потратят) пассажиров. Значит, в барах, как обычно, огромный плюс. Но превратить товарный излишек в деньги невозможно, только в никому не нужные бумажки-чеки, которые годятся всего лишь на растопку печки в бане.

В любом клубе несложно придумать какую-нибудь акцию (день рождения граненого стакана и т.д.), на которой рассчитывать можно исключительно внутренними деньгами клуба. Один обменник — на входе, другой — в зале. Если кто-то из персонала (кроме сотрудников обменника) берет реальные деньги — жесткие санкции. Сравнивая среднюю оставленную гостями сумму в обычные и «валютные» дни, вы увидите, что больше тратят в «валютные». Одна из причин — воровать фантики неинтересно.

Печати

В начале 1990-х я три года прожил в Сиднее. Учеба, работа, бизнес — времени не хватало катастрофически. А есть-то хотелось, причем вкусно, не в фаст-фуде на бегу. В один прекрасный день меня пригласили в ресторан в Китайском квартале, и я потом стал посещать его через день. Еще бы — там можно было поесть очень качественные китайские блюда всего за 15 минут.

Организовано все таким образом. На входе в огромное помещение восседают хозяйка и выдает посетителям бумажные листочки. Садись за стол, рядом кладешь этот документ. Тут же подъезжает телега — мобильный салат-бар. Любой из представленных салатов стоит, допустим, 5 долларов. Тут же подруливает и мобильный мармит с горячими закусками, а водителем работает повар, который эти блюда приготовил. Затем очередь основных блюд и десертов. Напитки привозит бармен. Короче, шведский стол с доставкой к столу. Все, кто подъезжает, ставят в лежащем на столе листке печати с указанием цены блюда или напитка и номером продавшего и отмечают у себя, за каким столом, когда и кому они ставили печать. Продавцы с этих печатей получают комиссионные — больше за день напечатал, больше денег вечером получишь. Так что работают они стремительно. Пообедавший гость идет на выход, отдает хозяйке проштампованный документ, она считает печати и объявляет сумму. Если кто-то чересчур умный заявляет, что бумажку потерял, появляется специальный человек ростом метра эдак два и предлагает присесть пока, кофейку выпить. Тем временем со всех водителей телег собирают данные на хитреца — что ел, что пил, куда ходил, что брал — и через короткое время все равно объявляют ему финансовый приговор. Пока не заплатит, не выпустят. Вороватому персоналу делать в таком заведении нечего. Здесь можно хорошо зарабатывать, если умеешь много продавать.

Расчет через доверенного человека

Перед Олимпийскими играми в Сиднее я организовал в Москве австралийский ресторан «Сидней-2000». Помещение было небольшим, посадок мало. Прием денег от населения был организован согласно архитектурным условиям и наличию доверено-проверено-обученного человека. Ответственная, общительная, симпатичная девушка встречала гостей, и она же их рассчитывала. Так как столиков было немного, она успевала по вызову официантов подходить к гостям, желающим оплатить счет с помощью мобильной кассы «Меркурий». А заодно спросить у них, откуда про нас узнали, понравился ли им уровень обслуживания, прорекламировать бесплатную дегустацию мяса кенгуру в воскресенье, узнать их пожелания по поводу австралийской кухни. Для небольшого ресторана такая организация вполне может подойти. Конечно, девушка должна быть доверенная и хорошо оплачиваемая. Ведь у нее большие финансовые возможности, для дополнительного заработка достаточно несколько раз в день «забыть» пробить чек в кассе. Но даже если она одна будет воровать, а остальные 20 человек в вашей команде — нет, вам все равно получится выгоднее.

Все включено

Это величайший способ исключить возможность серьезного воровства. Посетитель платит один раз на входе и потребляет, сколько влезет или до тех пор, пока ровно ходит.

В России такого практически нет, за границей же это обычно самые посещаемые рестораны, клубы или бары. Наши рестораторы опять заводят разговоры о русской национальной исключительности — гости все сожрут и расхлебают! Это могут говорить те, кто мало путешествует или в путешествиях ведет себя невнимательно. Столько, сколько едят, например, немцы, уму непостижимо! А попытаться перепить среднего ирландца — скорее лопнешь! Так почему же с такими троглодитами

за рубежом бизнес получается, а у нас никто в эту сторону и не смотрит? Во-первых, себестоимость закупки должна быть ничтожной. А у нас что? Стоят на витрине самые дорогие мировые бренды, их и используют в коктейлях, стараясь сделать большую наценку. В странах же с длительным поступательным развитием бизнеса мировые бренды тоже находятся на витрине, но продаются-то в основном, тем более в коктейлях, «хаусы» местного розлива. Во-вторых, при системе «все включено» ежедневно какое-то количество блюд останется непроданным, а для бухгалтера с советскими замашками это настоящий Апокалипсис. Как же он списывать-то будет?

Есть несколько любимых россиянами мест, где работает система «все включено». Например, очень многие принимают решение о выборе отеля в Турции как раз из-за наличия этой услуги. Или круизы — отдыхает человек на океанском лайнере и не думает каждый раз о деньгах. Все, что понадобится, уже оплачено при покупке тура.

В российской действительности «все включено» имеет особые плюсы. Проверки с контрольными закупками страшат многих бизнесменов, но ведь, если платишь за вход и ешь по потребности, контрольная закупка становится бессмысленной. Никто не сможет сказать, что вы чего-то там недокладываете — это они сами себе недоложили. Калькуляционные карты получают ненужными. Меню с кучей подписей — тоже. Кроме того, украсть деньги в схеме «все включено» можно только на входе. Поставьте там веб-камеру с датчиком движения и каждый день смотрите по цифрам, сколько раз была пересечена граница вашего ресторана. Умножив на стоимость входа, получите сумму выручки.

Отметка в таблице за доступ к услуге

Рио-де-Жанейро — веселый город. Если кто еще там не был и собирается, рекомендую встать на Капакабане лицом к морю, спиной к отелям: слева в самом начале великого

пляжа находится «Мариос» — знаменитый ресторан, куда туристов автобусными поездами возят. Процесс обслуживания там очень интересно организован (конечно, на параллельных улочках есть рестораны с той же схемой работы и кардинально дешевле, но кто в «Мариосе» не бывал, тот Жанейро не видал). На входе вам предлагают небольшой листок с табличкой. В табличке пять отделов. Первый — салат-бар стоимостью, допустим, 10 у.е. Второй — шведский стол — 20 у.е. Затем местное пиво и алкоголь — 10 у.е. Супербар, где можно заказать все, что есть, — 20 у.е. Ну и мясо, которое будут носить без ограничения, — 20 у.е. Сразу на входе скажите встречающей мулатке, чего ваша душенька желает. То, что вы выбрали, отметят галочкой. Допустим, решил я ограничиться салат-баром и местным пивом. Две галочки. 20 у.е. Сажусь за стол, кладу табличку рядом с тарелками. Ждать официанта и захлебываться слюной от голода не надо, в отличие от заведения а-ля карт. Положил табличку, схватил тарелку и окучивай свой салат-бар. А рядом разложен шведский стол, да так вкусно все там выглядит. И всего-то 20 у.е. Ноги сами туда несут. И тут моментально подходит к вам сотрудник, который отслеживает, кто куда ходил. Чтобы вам немедленно галочку в документ поставить. Чем больше он их за смену поставит, тем больше заработал. Поэтому, будьте уверены, он каждое ваше передвижение отловит и учтет в своем журнале.

Когда после обеда пойдете на белый свет, качаясь от выпитого и приподнимая живот от съеденного, на выходе у вас попросят пропуск — ту самую табличку. Если документ в наличии, нет проблем — там вся задолженность обозначена. Кассир за решеткой, под охраной автоматчика (бандитский город очень) примет деньги и поблагодарит за то, что вы зашли. Если выяснится, что табличку у вас украли, у сотрудника с журналом все на карандаше.

После таких ресторанов заходить в традиционные очень скучно.

Дыроколы

Еще один интересный и недорогой способ обезденежить вороватый персонал — дырки на картонных кружках. Например, в Берлине таких мест предостаточно. На входе вам дают картонку. На ней сегментами обозначены евро — 20, 50, 100. Общая сумма — 500. При получении картонных денег объясняют, что, если на выходе этого документа не окажется, заплатите сразу 500 евро. В самом заведении реальные деньги никто у вас не возьмет. Заказали выпить, протяните картонку, вам там дырку пробьют в том сегменте, где написана цифра, равная стоимости покупки, — у всех, кто связан с продажами, есть дыроколы. Дырка становится вашим долгом. На выходе посчитают стоимость дырок и примут евро. Красота! Персонал может украсть только дырку от бублика.

Лотерея по кассовым чекам

Очень простой, эффективный и ни копейки не стоящий способ значительно затруднить возможность воровства.

Возьмем в качестве примера большой клуб. В нем работают пять баров. Если не использовать прогрессивные схемы, а работать «как все», отследить воровство при количестве 15 барменов в смену почти невозможно.

Обычно в зале есть несколько «менеджеров» (на самом деле надсмотрщиков, делающих вид, что они не дают барменам возможности украсть). Охрана, которая (как бы) всех работников обыскивает, и что-либо принести или вынести невозможно. Повсюду недремлющее око камер слежения. Персонал подписал договоры материальной ответственности. Остатки снимаются ежемесячно. То есть обыкновенная организация учета и контроля «как у всех». То, что это неэффективно, история клубной индустрии доказала уже давно и во всем мире. Договориться с менеджером за небольшую сумму с каждого бармена несложно. Ведь *столько* платить

надсмотрщикам хозяин не сможет. Охрана тоже хочет вкусно попить. К снятию остатков работники подготовятся, будьте нате. Где стоят следящие очи — всем известно.

Все кругом контролируется, и ничего не работает. А ведь вложился хозяин...

Вот если бы заставить всех барменов пробивать в кассу все — безоговорочно! — деньги, которые они получают от посетителей, воровство при продаже практически исчезнет. Как говорили бармены советской закалки: что в кассу попало, для бармена пропало.

Но как же их заставить? Один из придуманных мною способов таков. В течение вечера диск-жокей объявляет о лотерее, которая состоится в 2 часа ночи. Призеры получают по бутылке спиртного от компании-спонсора и возврат всей суммы в счете, по которому проводится лотерея. То есть гость пишет на счете, который он взял у бармена при покупке напитков, номер столика, фамилию, номер мобильного... Сворачивает бумажку и отправляет в барабан, который красивая девушка будет вращать в 2 часа ночи и вытаскивает счета счастливых победителей. Можно просчитать вероятный результат этих действий.

Посетители будут требовать с продавцов чеки для участия в лотерее. Значит, не пробить товар нельзя. Как только деньги за напитки учтены в кассе, их не украдешь.

Гости не расходятся раньше 2 часов ночи (интересно ведь, кому повезло погулять «на шару»). Некоторые гуляки начинают брать оптом (взял сразу все, что надо, на весь вечер, и в бар частить не надо, и в случае везения выиграешь прилично).

Барменов нужно меньше — люди реже подходят, а тратят большие суммы.

Надсмотрщиков и охранников тоже можно подсократить.

Недолив, пересортица и левый товар исчезнут. Ведь если водку, которую принес бармен, продают, а деньги пробивают в кассу, это бесплатный товар для хозяина.

Продажа штучного товара взамен розлива

Владельцу необходимо знать, сколько может составлять реальная средняя сумма счета. Если в команде завелись во-ришки, они как раз и занимаются тем, что эту цифру уменьшают. Планирование бизнеса становится ошибочным, если оно основывается на неверных исходных цифрах. Да и вообще продукцию можно продавать больше и проще, без особых заморочек с приготовлением коктейлей. Во многих клубах в мире так и происходит. Договаривается хозяин с каким-нибудь производителем слабоалкогольной продукции о проведении совместной акции. Тот приглашает крутого диджея, нагоняет тысячу молодых гостей — призы, конкурсы, много голого, много развратного, тусняк, одним словом. Но в течение всей этой массовой пьянки продаются только напитки этого производителя. Поскольку продаются они бутылками, никаких излишков не появляется. Количество ушедших бутылок, умноженное на стоимость каждой, — в кассе. Удивительные чудеса порой происходят в экономике — средний чек вдруг существенно возрастает. И это не потому, что гости не любят свежесмешанные коктейли, просто излишков нет. Люди пьют столько же, но все пробивается в кассе. После проведения такой акции можно примерно выяснить объемы предыдущего воровства.

Продажа списанного товара

Один из способов заработать по-быстрому, известный еще с советских времен, — продажа товара, который был предварительно списан как испорченный, съеденный персоналом, проданный и т.п.

Ситуация из повседневной жизни советских поваров на круизных теплоходах. Пассажирам в качестве основного блюда подается рыба, жаренная целиком. Конечно, иностранные туристы едали в своих капиталистических странах лучше, чем готовили советские повара. Поэтому остава-

лось очень много не тронутой пассажирами, хорошей, но ужасно приготовленной рыбы. Оно вроде бы и объедки, но выбросить рука не поднимется. Поэтому вся эта рыба собирается, и шеф, или вернее завпроизводством, вносит в меню ближайших дней рыбу под маринадом. Ну ведь практически свежая рыбка-то, ну в морозилке полежала, подумаешь... И идет она по второму разу на столы. Но поскольку дерьмо, поданное по второму разу, это дерьмо, умноженное на два, опять остается много нетронутого. Что ж, идем дальше — и делаем рыбные котлетки. Так прямо с маринадом и перекручиваем. В итоге рыбка, как в сказке, становится золотой — ее целых три раза продали. Очень выгодно. Вот только любители вкусно поесть распознают рыбу системы «шаттл» очень быстро и отходят либо к конкурентам, либо на больничную койку.

Продажа уже списанных товаров возможна только в случае, когда сами продавцы занимаются учетом и имеют возможность продать, не пробивая в кассе. Ведь если владелец знает количество испортившихся продуктов, которые он обнаружил при снятии остатков, эти продукты переедут на помойку. Если же продать мимо кассы приготовленное из списанного нет возможности, то и смысл это делать отсутствует.

Стукачи

В человеческом обществе встречаются разные люди, и некоторые особи вполне готовы стукануть на ближнего. Кто-то по карьерным интересам, кто-то с целью нажиться, кто-то по убеждениям. Так как информация в наше время штука дорогая, то простые пути ее получения очень важны. Ведь то, что получено дешево, но дорогого стоит, может быть использовано с прибылью. Мне, конечно, со стукачами работать не нравится. Ведь они и меня могут рано или поздно заложить. Но все же попользоваться ими не вредно — пусть

рассказывают, как кто-то кое-где у нас порой честно жить не хочет, глядишь, легче командой рулить будет. Спрятаться в небольшом коллективе очень сложно. Если кто-то ворует, об этом все равно знают те, кто работает рядом. Не самая приятная работа, но ради увеличения прибыли можно иногда послушать, как «друзья» выбивают друг на друга азбуку Морзе.

***Оценка уровня жизни работника до приема
на работу и через определенное время***

Подрастающее поколение, впервые устраивающееся на работу в ресторанный бизнес, обычно не отличается высоким благосостоянием. Если я знаю средний доход человека, значит, могу вычислить и его покупательскую способность. Когда наемные работники ездят на машине явно не по тем деньгам, о которых мне известно, то откуда-то она ведь взялась. Нельзя обвинять человека в том, что он украл деньги у меня, если я не уверен, но и меня не следует обвинять, если я уволил работника из-за его слишком высоких расходов на жизнь. Деньги для больших расходов могут быть грязными, а мне криминал не нужен. Кстати, возможно, объект внимания «подрабатывает» — я его обучаю, денег на жизнь даю, а он все мои находки да фишки конкурентам сливает. Или такой вариант: нашел молодой человек спонсора по жизни, ну вот зовут его Альфонс, например. Но тогда легкие деньги быстро развратят работника, и он рано или поздно уйдет от меня на лучшие хлеба. Зачем же держать такой персонал? Ведь потраченные на его подготовку деньги и время — псу под хвост. Та же самая история с кредитами, в которых человек может увязнуть. Словом, всегда больше уверенности в человеке, который по средствам существует. А потому отслеживать, кто во что одевается, по какому телефону разговаривает, какие часы носит и на чем на работу ездит, очень полезно. Тем более что молодежь всегда готова похвастаться обновками.

есть, не выясняя причины недостачи, забираем деньги у работника. Дальше возможны два варианта.

Первый — пострадал действительно виновный. Значит, он вор. По советской традиции, он останется работать, будто ничего и не произошло, и, если в следующем месяце опять будет недостача, с него просто опять высчитают. Поймали вора — забирают деньги. Не поймали — сходит с рук. Но зачем в команде нужен человек, который постоянно ворует? Это негативно влияет на весь коллектив, ворюга занимает место потенциально хорошего, честного работника и т.д.

Второй вариант — бармен не виноват в недостаче (что тоже часто бывает). Но с него все равно высчитывают эти деньги. То есть с ним поступают несправедливо. Тогда у человека невольно появляется желание украсть побольше, чтобы вернуть незаслуженно отобранное, а заодно и похитить еще немного средств для погашения будущих подобных несправедливых вычетов. Так рождается вор.



Совершенно очевидно, что вычеты недостатч никоим образом не останавливают воровства, скорее наоборот. Но если какое-либо действие не приносит результата, зачем же его производить? Вашей целью должно являться не покрытие недостатч, а выяснение причин и устранение возможности воровства в будущем.

Взгляд на воровство персонала со стороны правоохранительных органов

Еще раз передам слово специалисту. О том, как смотрят на злоупотребления ресторанного персонала силовые структуры, рассказывает сотрудник УБЭП, подполковник милиции И.Н. Костин.

Для увеличения своих доходов персонал идет на различные ухищрения, в том числе и на противоправные действия. Зачастую последствия от такой «деятельности» непредсказуемы. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся способы и возможные последствия.

Наиболее простыми способами воровства для бармена являются недолив спиртного и обсчет клиента. «Экономия» спиртного на посетителях приводит к образованию излишков, которые впоследствии реализуются без пробития чека. Денежная наличность присваивается барменом. В случае проведения контролирующими органами проверки, в ходе которой устанавливается факт недолива спиртного, обсчета клиента, действия бармена квалифицируются как обман потребителей (статья 14.7. КоАП РФ). Данное правонарушение влечет наложение административного штрафа на бармена в размере от десяти до двадцати минимальных размеров оплаты труда; на должностных лиц — от десяти до двадцати минимальных размеров оплаты труда; на юридических лиц — от ста до двухсот минимальных размеров оплаты труда.

Непробитие персоналом чеков на контрольно-кассовой машине за отпущенный товар либо оказанную услугу, со-

гласно статье 14.5. КоАП РФ, влечет наложение административного штрафа на граждан в размере от пятнадцати до двадцати минимальных размеров оплаты труда; на должностных лиц — от тридцати до сорока минимальных размеров оплаты труда; на юридических лиц — от трехсот до четырехсот минимальных размеров оплаты труда.

Обычно хозяин договаривается с проверяющими, пытаясь тем самым защитить работника, который совершил действия, ведущие к потере клиентов, падению престижа заведения и, как следствие, к уменьшению прибыли. Большинство статей КоАП РФ дает проверяющим право составлять протокол об административном правонарушении как на лицо, непосредственно допустившее нарушение, либо его руководителя, так и на юридическое лицо. Разница в сумме штрафа может достигать десятки тысяч. Четкой градации о том, на кого составлять протокол, не существует, проверяющим интереснее привлечь к ответственности юридическое лицо, так как сумма штрафа располагает к ведению «переговоров».

Таким образом, владелец, не нарушая закона, несет убытки по уплате штрафа либо «решению вопроса» за то, что персонал его обворовывает. Ведь работник совершил действия не в интересах владельца, никакой нормальный хозяин не будет принуждать персонал обсчитывать клиентов или наливать спиртного меньше, чем заложено в калькуляции.

Бармены, повара, официанты и т.д. выносят продукцию, приобретенную на средства владельца и предназначенную для реализации с целью получения прибыли. Действия персонала в данном случае, в зависимости от стоимости похищенного и ряда других факторов, могут считаться мелким хищением (статья 7.27. КоАП РФ) либо кражей (статья 158 УК РФ). От того, как правоохранительные органы квалифицируют воровство персонала, владельцу легче не станет. Для доказывания вины совершивших кражу, привлечения

к ответственности виновных, компенсации стоимости похищенного необходимо провести ряд мероприятий, отнимающих время, которое можно было бы потратить на решение более насущных вопросов.

Воровство работников приносит владельцу существенный ущерб, но не меньшую опасность таит в себе реализация персоналом своей собственной продукции либо ее замена на менее качественную. Купленные на рынке барменом «качественные» спиртные напитки, принесенные с собой поваром «свежие» продукты питания реализуются впоследствии через бар и кухню. Денежные средства от их продажи попадают в карман персонала, а всю ответственность и возможные убытки несет владелец. За подобные действия персонала предусмотрен ряд штрафных санкций, вплоть до приостановления деятельности предприятия сроком до 90 суток.

При наличии среди персонала ответственного за закупку продуктов, спиртных напитков, оборудования и т.д. имеется вероятность его сговора с поставщиками. Владелец, оплачивая поставляемую продукцию, получает взамен менее качественную либо по завышенной цене. Разница присваивается персоналом.

В настоящее время помещения, используемые под рестораны, кафе, бары, имеют довольно совершенное техническое оснащение. Выход из строя какого-либо оборудования может привести к большим финансовым потерям. Умышленная порча персоналом оборудования и «последующая срочная починка» — также один из способов получения денежных средств посредством отката от ремонтирующей организации.

Зачастую персонал списывает годную к употреблению продукцию, выдавая ее за испорченную. Последующая реализация «прокисшего пива» и «протухших продуктов» приносит нечистоплотным работникам неплохой доход.

Учитывая сказанное, владелец должен внимательно относиться к подбору кадров, принимать необходимые меры

контроля и технического обеспечения, направленные на минимизацию финансовых потерь от воровства персонала.

Вопросы юристу

Имеет ли право руководитель заведения запретить бармену снимать остатки в баре?

В данной ситуации ответ на этот вопрос лежит в плоскости трудовых взаимоотношений сторон. При приеме на работу с работником (барменом) заключается трудовой договор, в соответствии с которым определяется круг его прав и обязанностей. Если трудовым договором предусмотрено, что работник (бармен) является материально ответственным лицом, то он имеет право проводить инвентаризацию числящегося за ним имущества. Ограничить это право работника работодатель, конечно, может, но с соблюдением определенного порядка.

Ограничение этого права прежде всего должно быть выражено приказом руководителя с указанием мотивов, в связи с которыми принимается подобное решение, и работник должен быть с ним ознакомлен. Но здесь следует отметить один момент. Запрет на проведение инвентаризации (снятие остатков по окончании рабочего дня или смены), если при этом работник остается материально ответственным лицом, должен одновременно сопровождаться назначением другого ответственного работника или работников, проводящих данную инвентаризацию, причем обязательно в присутствии материально ответственного лица, которое должно по итогам снятия остатков подписаться (п.9 постановления Правительства РФ № 1304 от 31.10.96 «Об утверждении порядка проведения инвентаризации алкогольной продукции, произведенной на территории Российской Федерации»).

Несоблюдение такого порядка проведения инвентаризации (снятия остатков) существенно снижает возможность работодателя взыскать с работника ущерб.

Существует ли нормативно установленный порядок или способ снятия остатков (инвентаризации) алкоголя в баре с учетом особенностей его продажи?

Продажа алкоголя в баре является одной из разновидностей розничной торговли алкоголем, но с некоторыми особенностями. Прежде всего они выражаются в том, что алкоголь продается не бутылками, а порциями в розлив, в чистом виде или включается в состав разнообразных коктейлей. Законодательством не предусмотрен какой-либо специальный порядок или способ снятия остатков алкогольной продукции в баре. Постановление Правительства РФ №1304 от 31.10.96 «Об утверждении порядка проведения инвентаризации алкогольной продукции, произведенной на территории Российской Федерации» (п.10) гласит, что алкогольную продукцию и ее количество указывают в описях по номенклатуре и в единицах измерения, применяемых в учетных документах. Единицами измерения алкоголя являются бутылки.

Таким образом, проведение снятия остатков в баре проводится с учетом указанного порядка. При этом, имея в виду специфику продажи алкоголя в баре, можно применять и другие способы (сверку кассовых отчетов и отчетов инвентаризации товаров и т.п.), которые могли дать заинтересованным лицам (руководитель, бухгалтер) более или менее точную информацию о движении продукции и контроля ее продаж.

Может ли владелец заведения самостоятельно снимать остатки в баре и каким образом это должно оформляться?

Любой собственник имеет право самостоятельно проводить как инвентаризацию своего товара, так и снятие остатков регулярно, например, при пересменке, и периодически. Что касается оформления результатов такой инвентаризации, то если речь идет о снятии остатков с целью полу-

читать представление о наличии товара в баре, то они могут оформляться любым удобным способом. Если же речь идет о снятии остатков для получения информации о чистоплотности бармена, то оформление должно проводиться в соответствии с установленным порядком (с привлечением комиссии и составлением предусмотренных законом учетных документов), поскольку в случае выявления недостачи, превышающей средний заработок бармена, привлечение к ответственности и возмещение ущерба могут быть произведены только в судебном порядке. Для суда же доказательством недостачи будут служить только документы, предусмотренные законодательством (Акт о проведении инвентаризации) и оформленные в соответствующем порядке.

Обязан ли бармен заключать договор о полной материальной ответственности и, если обязан, в каких случаях?

Письменный договор о полной (индивидуальной, коллективной) материальной ответственности может быть заключен предприятием, учреждением и организацией (любой формы собственности) с работниками, достигшими 18-летнего возраста, занимающими должности или выполняющими работы, непосредственно связанные с хранением, обработкой, продажей, перевозкой или применением в процессе производства переданных им ценностей, если должности, занимаемые работниками, или выполняемые ими работы предусмотрены в специальном перечне, утвержденном в установленном порядке. Этот перечень установлен в постановлении Минтруда РФ от 31.12.2002 №85 «Об утверждении Перечня должностей и работ, занимаемых или выполняемых работниками, с которыми может заключаться письменный договор о полной индивидуальной или коллективной ответственности». Пункт 5 раздела 2 этого Перечня (выполнение работ), в частности, говорит о работах «по продаже товаров, их подготовке к продаже независимо от формы торговли и профиля организации».

Исходя из вышеизложенного и учитывая характер выполняемых барменами работ (продажа алкогольной, слабоалкогольной и др. продукции в баре), делается однозначный вывод: с барменами может заключаться посменный договор о полной индивидуальной или коллективной материальной ответственности. Заключение договора о материальной ответственности является диспозитивным правом работодателя, и работник (бармен) вправе отказаться от его заключения.

Всегда ли бармен несет материальную ответственность, даже при наличии договора с работодателем о материальной ответственности?

То обстоятельство, что бармен участвует непосредственно в реализации продукции (алкоголь, кофе, пиво), уже дает право работодателю заключать с ним договор о материальной ответственности, даже в случае, если он непосредственно не принимает оплату у покупателя.

Однако бармен является ответственным не в любой ситуации, а лишь тогда, когда со стороны работодателя было сделано все необходимое для того, чтобы исключить возможность проникновения третьих лиц в место, где находятся ценности, за которые несет ответственность бармен.

Может ли бармен, заключивший договор о материальной ответственности, отказаться оплачивать ущерб, выявленный при недостатке, если работодатель не обеспечил надлежащих условий для предотвращения ущерба?

Если ущерб возник вследствие необеспечения работодателем надлежащих мер по сохранности имущества, как то:

отсутствие замков на двери бара,

необорудование конструктивных особенностей места нахождения кассового аппарата, — бармен не только может отказаться выплачивать ущерб, но и имеет право на обжа-

лование решения о возложении на него ответственности в судебном порядке в случае удержания ущерба из его зарплаты даже в пределах среднего заработка.

Согласно ст. 239 Трудового кодекса «Обстоятельства, исключающие материальную ответственность работника» материальная ответственность работника исключается в случаях возникновения ущерба вследствие непреодолимой силы, нормального хозяйственного риска, крайней необходимости или необходимой обороны либо неисполнения работодателем обязанности по обеспечению надлежащих условий для хранения имущества, вверенного работнику.

Например, если бармен указывал работодателю на то, что на двери бара не установлен замок, а замок так и не был установлен (налицо неисполнение работодателем обязанности по обеспечению надлежащих условий для хранения имущества, вверенного работнику), в случае возникновения ущерба бармен имеет право ссылаться на данное обстоятельство как на обстоятельство, исключающее его материальную ответственность.

Должен ли руководитель или иное уполномоченное лицо при изъятии денег из кассы производить проверку и пересчет денег в присутствии кассира-бармена?

Письмо Центрального банка Российской Федерации «Об утверждении Порядка ведения кассовых операций в Российской Федерации» от 04.10.1993 №18 регламентирует действия по получению и сдаче кассиром денежных средств, находящихся в кассе. Согласно п.28 этого письма «Главный (старший) кассир перед началом рабочего дня выдает другим кассирам авансом необходимую для расходных операций сумму наличных денег под расписку в книге учета принятых и выданных кассиром денег. Кассиры в конце рабочего дня обязаны отчитаться перед главным (старшим) кассиром в полученном авансе и в деньгах, принятых по приходным документам, и сдать

остаток наличных денег и кассовые документы по произведенным операциям главному (старшему) кассиру под расписку в книге учета принятых и выданных кассиром денег. Изъятие денег из кассы до конца рабочего дня запрещается».

Некоторые производители алкогольной продукции при розливе доливают на 1 унцию алкоголя больше, чем указано в документах. Как только бармен открывает бутылку, то количество алкоголя увеличивается на 1 унцию, а если открыть 10 бутылок или больше, то соответственно увеличивается и количество излишков. Каким образом заведение должно приходить к этим излишкам?

Согласно ст. 250 НК РФ, указанные излишки являются безвозмездно полученным имуществом и относятся к вне-реализационным доходам организации. Если организация в результате деятельности выявила указанные излишки, то выручка от продажи таких излишков должна приходоваться как прибыль по ценам, установленным для данной категории товаров, по которым эти излишки выявлены.

Какими документами должны оформляться расчеты по оказанию услуг питания (услуги ресторанов, баров и т.п. заведений) помимо чека ККМ? И существуют ли какие-то утвержденные формы таких расчетных документов?

Согласно п. 20 постановления Правительства РФ от 15 августа 1997 г. №1036 «Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания» (в ред. постановлений Правительства РФ от 21.05.2001 № 389, от 10.05.2007 № 276), исполнитель вправе предложить потребителю предварительную оплату услуг, оплату после отбора блюд или после приема пищи либо другие формы оплаты, а также наличный или безналичный порядок расчета за оказываемые услуги в зависимости от метода обслуживания, типа, специализации исполнителя и других условий.

Потребитель обязан оплатить оказываемые услуги в сроки и в порядке, которые согласованы с исполнителем.

Исполнителем при расчетах за оказываемые услуги выдается потребителю документ, подтверждающий их оплату (кассовый чек, счет или другие виды).

Таким образом, Правила не регламентируют форму дополнительных расчетных документов и способ их заполнения. Из чего можно сделать вывод, что предприятия общественного питания (рестораны, бары) при оказании услуг вправе вводить собственные формы расчетных документов и способы их заполнения (рукописным способом или с помощью технических средств), которые, однако, должны содержать информацию о стоимости заказанных потребителем блюд во избежание возникновения конфликтных ситуаций с потребителями.

Регламентируется ли количество льда, которое должно использоваться при приготовлении одного коктейля или при подаче напитка в чистом виде (виски, джин, водка и т.п.)?

Поскольку лед не относится к ингредиентам продукта (напитка), а используется для придания продукту (напитку) определенной температуры, его количество не регламентируется. К тому же продукт (напиток) по желанию посетителя может быть подан как со льдом, так и без него.

При расчете в ресторане клиент оставил чаевые (вознаграждение). Могут ли они находиться в кассе ресторана или нет?

Чаевые по своей сути являются вознаграждением работнику ресторана или бара, которое не является отчетным, а значит, не должно находиться в кассе.

Если гость приносит официанту в подарок бутылку с алкоголем, как официант должен с ней поступить?

Речь, видимо, идет о том, должен ли официант обозначить эту бутылку как личную собственность и не смешивать ее с алкоголем заведения. Закон никак не регламентирует подобную ситуацию с точки зрения правового положения подобного подарка, но, чтобы избежать курьезных ситуаций, в том числе в случаях проверок, стоит поместить подобный дар в определенное место, которое бы четко свидетельствовало о том, что данный алкоголь является частной собственностью.

Уже не является секретом тот факт, что в заведениях сотрудники приворовывают и попросту воруют, не пробирая продажи в кассу, разбавляя напитки и т.п. Понятно, что в одиночку это проделывать сложно, поэтому существуют так называемые откаты и охране, и кассиру, и кладовщикам, и сменщикам. Словом, создается целая воровская группа. Если не брать в расчет такие последствия, как увольнение, что еще грозит «находчивым» сотрудникам?

Говоря юридическим языком, это группа лиц, действующая по предварительному сговору. Обратимся к тому, что читал сам Остап Бендер, — к Уголовному кодексу. В данном случае налицо деяния, предусмотренные ст.160 УК РФ, — присвоение или растрата чужого имущества, вверенного виновному. В нашем случае — бармену или другому работнику, который выполняет аналогичные трудовые функции. Подобный сговор грозит его участникам лишением свободы на срок до 5 лет. Бутылка дорогого вина или виски вполне «тянет» на статью.

Варианты антиворовских схем

Возьмем для начала организацию невозможности воровства в небольшом заведении.

Ресторан с посадкой 80 человек. Бар в основном работает на официантов, но есть и пять стульев за стойкой. Вре-

мя работы: с 12.00 до 24.00. Гостей встречает общительная девушка, доверенный человек хозяина, она же принимает деньги. Официантки занимаются основной своей задачей — сервисом. Так как им не нужно пробивать пречеки, затем чеки, бегать со сдачей, у них остается больше времени на обслуживание. Доверенный человек, та самая девушка, подходит к столу с мобильной маленькой кассой. Она улыбается, общается, собирает полезную информацию, дает сдачу, угощает «на посошок». Поскольку выполняет несколько важных функций, то получает хороший процент от продаж. Ее главная задача — всё в кассу. Больше в кассе — больше заработок. Смысла сговариваться с официантами и не пробивать полученные деньги никакого.

Остатки тоже снимает специально обученный человек. Первое время после открытия ресторана — каждый день. Он считает бар, кухню, склад, делает инвентаризацию. Причем приходит рано утром, пока никого нет. Все переписывает, загружает отчет в компьютер бухгалтеру и уезжает. Никто, кроме бухгалтера и владельца, этой информацией не обладает, значит, воровать становится очень трудно. Продашь мимо кассы что-нибудь не то, появится пересортица, следовательно, вопросы хозяина. Платить человеку-счетчику можно немного, да и отобьются эти затраты буквально за день. Ведь продавцы и повара не тратят свое время на учет, стало быть, эффективнее работают. А если бармен раньше воровал свои привычные 100 баксов в смену, то больше уже столько не сможет.

Через несколько месяцев появится очень полезная статистика среднего плюса на одного посетителя в баре, на кухне. Средний расход моющих средств на человека. Средний бой посуды на гостя. Можно начинать «считаться» пореже. Если при контрольном снятии остатков статистика изменится в худшую сторону, сразу ставятся капканы. Если есть воришка, попадется.

С поставщиками хозяин договаривается лично — откатов работникам не будет.

Проход в ресторан персонала с большими сумками запрещен. Если все же кто-то выносит товар, статистика сразу изменится, и снова ставятся капканы.

Для спокойствия бухгалтера хозяин знакомится с аудиторами. Они оптимальную схему по налогам нарисуют, простой документооборот присоветуют, про бухгалтера все расскажут и проверять его научат.

Конечно, можно кусок мяса на теле вынести, спиртное в желудке, зубочистки в карманах, трубочки коктейльные еще куда-нибудь засунуть. Но это уже совсем не те потери. Да и тому, кто привык воровать, как дышать, эти крохи не нужны. Он или уволится, или будет учиться хорошо продавать и получать с этого неплохой доход.

Теперь рассмотрим схему для большого клуба. Допустим, основные посетители там среднего достатка. Приходят на концерты, потанцевать и познакомиться с противоположным полом, немножко поесть и много выпить. Для такого заведения можно оставить такую же, как и в предыдущем случае, систему учета товара, контроль бухгалтерии, закупку. Но вот деньги собирать по всему клубу один человек не успеет. Нужен другой способ. Например, оплата на входе. Если согласно статистике данного заведения посетители в среднем тратят 2000 рублей за ночь, делаем входную карту такого номинала. В нее включены 10 покупок. Цена на любой товар — 200 рублей. Если это дорого, например, для обычной водки, то будем за эти деньги наливать две порции по 50 г. Тем, кому карта на 2000 рублей маловата, продадим еще одну.

Что мы получим?

Сначала плюсы.

Несостоятельные халявщики перестанут в клубе появляться. Если до этого они проносили свое спиртное в желуд-

ке (маханул в ларьке, и на танцы), то в нашей схеме нужно заплатить на входе в любом случае.

Любителям «поклубиться» будет удобно планировать затраты на отдых. Две тысячи — и гуляй себе беззаботно.

Воровать деньги персонал никак не может. Хозяин их уже собрал.

Нет необходимости в большом количестве кассовых терминалов. Деньги собирают в одном месте, поэтому достаточно просто кассы.

Не нужно организовывать размен в нескольких точках продажи.

Посетителям не придется каждый раз разыскивать купюры по карманам и ждать сдачи.

Скорость продажи возрастает. Бармены и официанты не тратят время на финансовые упражнения, значит, очереди в бар не будет.

Клиент не может уйти без оплаты.

Для барменов пропадает смысл недоливать. Деньги все равно уже у хозяина, их не украсть. Крепость напитков в клубе выгодно отличается от «некрепости» конкурентов.

Чаевых в клубе не предвидится, поэтому персонал на проценте с оборота. Больше продал вечером — больше получил утром. Следовательно, улыбаться и стараться будут со всеми гостями, а не только с прицелом на тех, кто даст на хороший чай.

Выручка может увеличиться: когда человек рассчитывается не наличными, он тратится легче.

Теперь минусы.

Не все гости готовы платить на входе.

Молодых, симпатичных, небогатых девушек придется пускать бесплатно.

Количество желающих работать в клубе сильно сократится. Воровать-то там как?

Очень непривычно для рестораторов со стереотипами.

Ну что, остается только заняться арифметикой — сложить плюсы с минусами и проанализировать результат...

На своих курсах я даю бывшим барменам, официантам, поварам, которые стали владельцами, задание — придумать, как можно воровать по-крупному в таких условиях. Пока (с 1996 года) никто не сподобился. Если продавцы не имеют информации о товарном остатке, не берут наличные у посетителей, не могут выносить продукты в товарном количестве, воровать им просто нечего.

Вместо заключения

КАК ПРЕВРАТИТЬ МАХРОВОГО ВОРЮГУ В ОТЛИЧНОГО РАБОТНИКА

На моих глазах многократно происходило волшебство — никаких сокращений зарплат нет, работать лишние смены никого не заставляют, взаимоотношения между работниками не меняются, но, как только вводится система «Антивор», часть персонала тут же начинает собирать вещи. Людям становится понятно, что источник воровских доходов иссяк и привычная ежедневная пачка купюр отныне будет оставаться у хозяина. Но если работники уйдут, кто же тогда деньги станет зарабатывать? Владельцу невыгодно оставаться без персонала, придется набирать и обучать новое поколение наемных работников. Потеря прибыли налицо!

Конечно, потом бизнес станет более рентабельным, но хочется-то вообще без потерь денежных обойтись. То есть нужно как-то исхитриться, чтобы старые работники остались, но воровать перестали. Кто-то обязательно скажет, что это невозможно. Ведь, допустим, было у повара 20000 рублей в месяц. Еще 20000 он с официантами «насотрудничал». Итого 40000. Зарплату такую хозяин никогда не даст, и, стало быть, нужно увольняться. В этой схеме самое главное — 40000 рублей. Поэтому владельцу нужно четко просчитать, насколько именно этот повар ценен для его бизнеса. Если он воровал эти 20000, но ресторан все-таки был успешным, так, может, стоит доплатить повару эти дополнительные 20000. И никакого воровства. Как это сделать без ущерба для репутации? Я, например, ввожу премию за увеличение продаж. Определенный процент от повышения выручки выдается ежедневно. И вот уже у повара те самые 40000. Только честно заработанные. Это стабильнее, безопаснее, приятнее в конце концов...

От добра добра не ищут. В других ресторанах эти деньги нужно опять красть, бояться. А когда-то все равно поймают и уволят, значит, снова искать работу, привыкать, проходить испытательный срок. Так что лучше уж трудиться стабильно и без всякого страха.

Наверное, все российские рестораторы слышали умные слова про мотивацию, но используют прогрессивные формы оплаты труда единицы. Почему-то в разговорах друг с другом хозяева всегда жалуются на персонал. И денег работники всегда просят добавить (как будто самому хозяину не нужно еще больше прибыли). И оборудование персонал желает всякое для более удобной работы (а некоторые владельцы, между прочим, себе для удобства счета купюр покупают). И в отпуск им зачем-то каждый год нужно (хозяева обычно гораздо чаще персонала по разным Таити разлетаются). И отпрашиваются работники по личным причинам постоянно (некоторые владельцы в ресторане очень редко появляются из-за насыщенной личной жизни). Если же зажмурить глаза и раз в жизни признать горькую правду, что персонал тоже состоит из людей, тогда обнаружится — все, чего хотят от жизни владельцы, желают и наемные работники. Доступ к благам гарантируют деньги. А дальше все просто — мы все и всё делаем за деньги. И хозяин, и работник. Чем больше работник продал, тем больше прибыли у хозяина. Прямая зависимость. Очевидность неоспорима: главными в ресторане являются те, кто осуществляет непосредственную продажу. Бармены и официанты, это они в окопах и траншеях, на линии огня, на передовой. А все остальные должны готовить снаряды, рисовать план сражения и подбирать новобранцев вместо раненых, убитых и перебежчиков. Все, что мешает в окопах воевать, должно быть уничтожено. Все, что помогает победить, — увеличено, внедрено, придумано.

Все знают, что есть такие бармены, на которых постоянный гость ходит как рыба на прикормленное место. Уйдет он

в другой бар, гость за ним. А если гостей сотня? Отпускать такого сотрудника к конкурентам нельзя. А ведь он ворюга махровый — для того и нарабатывается постоянный клиент, чтобы на нем безопасно тырить хозяйское. Когда к тебе ходят проверенные люди, почти друзья, им совершенно по барабану, как ты им «Кровавую Мэри» пробил — компонентами или коктейлем. Лишь бы вкусно было и весело. А то, что ты украл у владельца, так это его проблемы.

Я это к чему говорю: когда в систему «я как будто плачу, а он как будто не ворует» вводится новая составляющая «украсть невозможно», бармен, как Данко, может поднять над головой горящий коктейль и повести за собой ваших гостей в конкурентный бар. Допустить такое смерти подобно. Куда выгоднее поставить бармена в другие условия оплаты его профессионального труда. Чтобы у него все было хорошо, а ему за это ничего не было.

Любые рассуждения о том, что россияне воруют по национальной особенности, — это горячечный бред. Поставив любого сообразительного человека в условия, когда больший доход можно получить, только и исключительно воруя, вы все равно сделаете из него вора. Такова уж наша природа — все время хочется большего. Так почему бы это «большее» не предлагать в виде процента от оборота, чаевых, премий...

Кстати, после нескольких лет, затраченных на покорение профессиональных высот, когда человек вырастает до настоящего профи, воровать ему становится просто неинтересно. Куда приятнее уверенно демонстрировать свои умения и продавать их дороже. И вот тут-то у классного специалиста может появиться общий с хозяином интерес: дороже продадим — выше прибыль. И если владелец готов отдать часть увеличенной прибыли тому, кто на это потратил свои умения, бизнес получается просто идеальный.

Такое очень часто происходит во всем мире. Стал шеф-повар звездой, ходят на его творчество люди, и владелец

берет его в долю малую от прибылей кухни. В российской действительности подобное тоже изредка с поварами происходит. А если нет, то супершеф либо ищет место получше, либо сам становится владельцем заведения, то есть создает конкурента тому ресторану, где он вырос в классного специалиста. А конкурент, которого ты сам обучил, самый вредный.

Ну с поварами еще как-то наши рестораторы готовы говорить, обсуждать и делиться, а вот продавцы (те, от которых зависит самое главное) являются у нас людьми сортом пониже. Причин этому, как всегда, несколько. Прежде всего вырасти в супербармена в стране с тотальным воровством крайне сложно. Во-первых, задача «украсть» является важнейшей и не дает совершенствовать навыки, которые можно выработать только практикой оригинальных продаж. Во-вторых, если бармен придумал совершенно уникальный коктейль и постоянным гостям он очень понравился, сразу появляются непреодолимые препятствия, которые тормозят продажи. Сначала бухгалтер спросит про калькуляцию, а значит, несколько дней продаж будут потеряны. Потом он скажет, что такого коктейля нет в справочниках, поэтому готовить его не положено. Действительно, коктейль, на который пускают слюни толпы гостей, возможно, приводит к появлению недостачи в учете, хотя при этом он все равно приносит прибыль владельцу. Следовательно, после очередного снятия остатков бармен заплатит недостачу из своего кармана и больше никогда не будет заниматься творческим процессом себе в убыток. Да и считаться сложнее, когда ассортимент шире. Какое уж тут творчество. В-третьих, увидеть работу великого бармена в России весьма затруднительно. Конечно, в последнее время их приглашают на мастер-классы, однако работа в реальном баре и обучение, как говорят в Одессе, — две большие разницы. Если читатель знает в своем городе барменов в возрасте «за пятьдесят», которые каждый день

стоят за стойкой, срочно мне напишите, я хочу с ними познакомиться. Впрочем, не напрягайте голову — таких барменов просто не существует.

Стать супербарменом, всю жизнь работая в одном баре, невозможно. Слишком много совершенно разных фишек существует в различных барах. И даже проработав барменом много лет в одной стране, «супер» тоже не станешь. Хотя бы потому, что просто не узнаешь тех национальных нюансов, которые необходимы для встречи гостей из разных стран. Ведь главное достоинство настоящего продавца за стойкой — общение. А какое общение с иностранцами без знания языков?

Представьте ситуацию. Открылся бар — контактная стойка на 20 человек, демократичная обстановка. А по соседству находится отель, в котором проживают толпы иностранных туристов. И все эти толпы хотят идти в бар подешевле да поинтереснее, чем в своем отеле. Приходят они в наш бар, такой симпатичный, недорогой, безопасный (хозяин действительно постарался), а там работают наши пацаны от «стойчной барки». Они, конечно, что-то такое умеют намешать, вот только гости говорят как-то для них непонятно. Например: «Кэн ай хэв си си энд коук, пли-и-и-з». Что на это может ответить молодой пацан без знания английского? Только — сам соси! Не ожидающие таких взаимоотношений заморские гости на глазах каменеют. Они же эту фразу в своей стране по несколько раз за вечер барменам говорят, и им профессиональные бармены с доброжелательной улыбкой наливают Canadian Club с колой. А уж если из уст гостя прозвучит совсем бессовестная фраза: «Кэн ай хэв оузо энд лемонэйд, пли-и-и-з», то в лучшем случае ему подадут «Бура-тино», а не один из самых традиционных в развитом барменском мире коктейлей — греческий анисовый 40-градусный напиток со спрайтом. В общем, уйдут желанные хозяином гости в свой дорогуший отель неспиртонахлебавши, а потом

расскажут друзьям, что в России бармены могут продавать только водку.

...Про бары, в которых можно от души пахать и классно зарабатывать, умелые бармены говорят как о мечте. И в том, что таких баров в России пока единицы, виноваты только владельцы. Ведь именно от них зависит гармоничное соседство человеческих отношений с персоналом и бесчеловечных финансовых схем.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

КОРНИ, СТОЛЫ И ВЕТОЧКИ ВОРОВСТВА3

Часть 1

СПОСОБЫ ВОРОВСТВА.....14

Часть 2

БОРЬБА С ВОРОВСТВОМ.....64

Вместо заключения

**КАК ПРЕВРАТИТЬ МАХРОВОГО
ВОРЮГУ В ОТЛИЧНОГО РАБОТНИКА 132**