СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Классификация ресторанов

2. Эволюция спроса и предложения

3. Современное положение ресторанного бизнеса

4. Новые форматы российского ресторанного бизнеса

Заключение

Список использованной литературы

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день ресторанный бизнес во всем мире считается одним из наиболее быстроокупаемых направлений инвестирования. Сравнительно небольшие капитальные затраты в создание ресторана могут окупиться, по словам специалистов, за 2-3 года. Однако в ряде случаев - особенно если речь идет о "дорогих ресторанах" - они являются своего рода бизнесом "для души" и не предполагают быстрой окупаемости и высокой рентабельности. В то же время, ресторанный бизнес является одним из наиболее рискованных, поскольку ошибка, допущенная лишь в одном из множества ключевых факторов успеха, может обусловить убыточность бизнеса в целом.

Слово "ресторан" имеет французское происхождение и означает "восстанавливающий" (силу, здоровье). Современный ресторан представляет собой заведение общественного питания, деятельность которого (в отличие от формата фаст-фуд) основана на работе с сырьем, а не с полуфабрикатами, что обусловливает наличие собственной кухни.

Кроме того, обслуживание клиентов в ресторанах происходит с помощью официантов. По правилам, в ресторане в обязательном порядке должен быть гардероб, отдельные санузлы для мужчин и женщин. Паркинг для автомобилей клиентов хотя и не обязателен, но его наличие указывает на статус заведения. Однако на практике многие кафе позиционируют себя как рестораны, исходя из своей ценовой категории, если величина среднего чека выше, чем в среднем в кафе. И наоборот, ресторан может называть себя кафе или кафе-баром, чтобы не отпугнуть потенциальных клиентов излишней дороговизной, с которой ассоциируется понятие ресторан.

В общем понятие "ресторан" не имеет четко сложившегося определения, можно сказать, что ресторан - это такое заведение коммерческого питания, которое продает не только еду как таковую, но еще и атмосферу, новые впечатления, сервис, удовольствие, социальный статус, отдых и т.д. Конечно, на самом деле заведения фаст-фуд также продают эти компоненты, но ресторан предлагает их в более концентрированной форме. В ресторане все должно быть на порядок выше: еда более вкусная, посуда более качественная и стильная, атмосфера максимально комфортная, обслуживание индивидуальное и, соответственно, средний счет более высокий.

"Концепция", "позиционирование", "высокая кухня" - эти слова звучат как музыка. Очарованные обаянием бизнеса, состоятельные люди устремляются в ряды рестораторов. О том, что более половины российских ресторанов терпят убытки, догадываются немногие. Высокие коммерческие риски характеризуют ресторанные проекты во всем мире.

По статистике, 70 ресторанов из 100 закрываются в течение двух лет после открытия. Однако если в Европе высокая степень риска обусловлена жесткой конкуренцией, то в российском бизнесе, где ресторанный рынок еще далек от насыщения, основные причины разорения - ошибки менеджмента, некомпетентность персонала, нежизнеспособность концепции.

Целью нашей курсовой работы является рассмотрение эволюции ресторанного дела в России.

1. КЛАССИФИКАЦИЯ РЕСТОРАНОВ

Существует несколько подходов к классификации ресторанов. Марк Зархин называет следующие: "по принципу обслуживания клиентов (классический, ресторан быстрого обслуживания, быстрого питания - фаст-фуд), по этническому признаку (кухня какой страны преобладает), по уровню качества предоставляемого сервиса - эта классификация относится, как правило, к классическим ресторанам".

Отличие ресторанов с разными принципами обслуживания клиентов заключается в следующем:

- В классическом ресторане приготовление всех блюд осуществляется непосредственно после заказа клиентом и исключительно из свежих продуктов, без использования полуфабрикатов.

- Ресторан быстрого обслуживания, исходя из предполагаемой (прогнозируемой) посещаемости ресторана на короткий период (несколько часов), заготавливает силами своего персонала небольшое количество полуфабрикатов, но всегда только из свежих или частично консервированных продуктов.

- Ресторан быстрого питания (фаст-фуд) предполагает оперативное приготовление ограниченного ассортиментного перечня блюд из полуфабрикатов, изготовляемых в фабричных условиях и доставляемых в рестораны централизовано.

По ценовому критерию, исходя из величины среднего чека, по словам Ольги Насоновой, рестораны делят на такие виды:

- Элитные рестораны, или рестораны премиум-класса. Заведения, относящиеся к этому виду, отличаются высоким показателем среднего чека, концептуальным интерьером, наличием винной карты с ассортиментом элитных вин, обширным меню (холодные, горячие закуски, салаты, горячие блюда, первые блюда, гарниры, десерты). Важной характеристикой элитного ресторана является обслуживание клиентов: официанты должны в полной мере изучить правила этикета, уметь полностью сервировать стол, знать, как и когда подавать и уносить блюда, как рассчитывать клиента. К тому же, персонал должен разбираться в меню и винной карте в достаточной степени для того, чтобы в случае необходимости помочь посетителю подобрать блюда и напитки по его вкусу. Рестораны премиум-класса отличаются очень высоким качеством посуды, столовых приборов и стекла, скатертей и салфеток. Наценка в таких ресторанах составляет 350-400%.

- Среднеценовые рестораны. Эти заведения отличаются большей демократичностью по сравнению с элитными ресторанами. Меню среднеценовых ресторанов может быть таким же, как в ресторанах премиум-класса, или же немного отличаться в плане широты ассортимента. Однако в среднеценовых ресторанах не так дорого обходятся элементы декора помещения. Предметы сервировки высококачественные, но ниже по цене. Сервировка стола в этих заведениях может быть и неполной, обслуживание, в целом, более демократичное. Наценка составляет 200-300%.

- В нижнем ценовом сегменте представлены недорогие рестораны, кафе и бары. В этих заведениях нет высоких требований к интерьеру - оформление простое, без особых изысков. Ассортимент предлагаемой еды также относительно прост. Приборы и посуда недорогие, сервировка стола и обслуживание клиента минимальны. Отсюда - невысокий средний счет в таких заведениях.

Кроме того, по критерию позиционирования рестораны разделяют на гастрономические, рестораны национальной кухни, классические, модные, рестораны для особого случая, семейного отдыха и другие.

В профессиональном ресторанном бизнесе заведения классифицируются по характеру их задач. Например, цели амбициозных проектов многомиллионной стоимости далеки от достижения экономической выгоды. Такое заведение - это не просто очередной объект общепита, это визитная карточка владельца, важный инструмент формирования имиджа. Встреча с деловыми партнерами в собственном ресторане имеет глубокий символический смысл. Совместная трапеза сокращает дистанцию между ее участниками, элегантная и комфортная обстановка свидетельствует о благосостоянии хозяина, а приглашение посетить кулуары, т.е. кухню, воспринимается как доказательство открытости и прозрачности его бизнеса.

На первый взгляд трудно связать эффект от "дипломатических раутов" с практической доходностью ресторана. Однако такое предприятие достойно выполняет свою миссию - повышает статус владельца, помогает налаживать отношения с партнерами, а значит, заключать выгодные сделки. Можно сказать, что в итоге инвестиции возвращаются, хотя и косвенным путем.

И все-таки большинство предприятий общепита развивается по законам рынка. Заведения премиум-класса стали первыми осваивать Екатеринбург и привносить на уральскую почву элементы современной европейской ресторанной культуры и стандарты услуг. Постепенное расширение целевой аудитории потребовало сегментировать клиентов по ключевым характеристикам и сформировать дифференцированное предложение. Среди пионеров рынка - семейное кафе "Ирландский дворик", романтичная "Градара". Они остаются верны первоначально выбранной концепции и попрежнему пользуются популярностью.

Сегмент элитных ресторанов далеко не исчерпал свой потенциал с точки зрения структуры спроса. Но индустрия общепита, как и торговли, жестко привязана к внешним факторам городской инфраструктуры, к рынку коммерческой недвижимости. Большинство требований к профильным помещениям он выполнить не может. Одно из этих требований - расположение в престижном центре. Ресторан премиум-класса невозможно представить в подвале, цоколе или в хрущевке. Расположение за пределами крупных потребительских потоков, например, в спальном районе или в тихом переулке, также нанесет ущерб репутации и стилю заведения.

Одна из особенностей ресторанного рынка - мобильность и чувствительность к внешней среде. Форматы заведений часто меняются в зависимости от предпочтений публики. Поэтому карта ресторанного Екатеринбурга непредсказуема: в условиях нехватки площадей мы можем наблюдать постоянную ротацию идей и концепций в одних и тех же помещениях.

Кафе и рестораны демократичного уровня поделили рынок согласно гастрономическим предпочтениям целевых групп. Конечно, высокая кухня - прерогатива элитных ресторанов - опосредованно влияет на развитие общих тенденций и модных направлений во всех сегментах рынка. Но решающее значение в общепите экономкласса имеют технологии массового производства и традиционные вкусы потребителей. Наиболее востребованное меню в ресторанах со средним чеком от 200 до 500 рублей включает классические блюда русской, украинской и азиатской кухонь. Домашний вкус, выгодная цена, калорийная пища - таковы основные показатели качества для ресторанов данного сегмента.

Национальные кухни стран ближнего зарубежья по-прежнему в почете. Азиатские и кавказские кафе всех форматов и ценовых уровней успешно конкурируют по посещаемости и рентабельности с высокотехнологичными предприятиями быстрого питания. Не прилагая лишних усилий, испытывают стабильный спрос на свои услуги, имеют многочисленных приверженцев и демонстрируют высокую эффективность бизнеса.

2. ЭВОЛЮЦИЯ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Общая схема развития отечественного ресторанного дела: после перестройки стали появляться первые коммерческие рестораны, рассчитанные на только начавшую формироваться деловую элиту.

Это были элитные заведения с непомерно высокими ценами и, соответственно, огромными заработками. Так, в 1995-1998 годах ресторан стоимостью $1 миллион мог окупиться менее чем за год. Позднее, к 1999-2000 году, стали появляться среднеценовые заведения, рассчитанные на формирующийся средний класс, и первые заведения фаст-фуд.

Говоря об уровне насыщенности рынка, эксперты, прежде всего, оперируют таким показателем, как количество посадочных мест на потребителя услуг заведений общепита.

Если же анализировать данные по обеспеченности всех жителей нашей страны ресторанами, ситуация будет намного более красноречивой.

Марк Зархин выделяет две причины, обуславливающие ненасыщенность отечественного ресторанного рынка: "Первая причина - этот рынок никогда не был насыщен. Благосостояние людей постоянно растет, и, естественно, увеличивается потребность рынка общественного питания во всех его сегментах.

Вторая причина заключается в том, что, одновременно увеличиваясь, рынок также и сокращается - какие-то заведения закрываются, в первую очередь, "постсоветские" столовые, кафе, кафетерии и т.д. Это эволюционный процесс".

В целом, по его мнению, наибольшим спросом на отечественном рынке пользуются относительно дешевые заведения: кафе, фаст-фуд, бары, закусочные, так как они соответствуют уровню доходов населения в целом. Элитные же рестораны могут позволить себе посещать лишь 2-3% населения, что и находит свое отражение в их доле рынка.

С. Либкин считает, что ресторанный рынок находится на раннем этапе своего развития, причем достаточно динамичного: "Рынок пока еще не сложился окончательно, и на нем много свободных ниш. Объем рынка с каждым годом увеличивается, поэтому появление новых ресторанов не приводит к резкому ужесточению конкуренции".

Эксперты называют разные суммы инвестиций, необходимых для открытия ресторана. Средняя - от $400-500 тысяч до $1 миллиона. Окупаемость этих средств в нормальных условиях, в зависимости от размещения ресторана и его концепции составляет не менее 3-х лет. Для ресторанов более демократического типа общая расходная часть на открытие "под ключ" составляет сумму около $100 тысяч, а срок окупаемости - около 2-х лет.

При этом специалисты отмечают, что нередки случаи, когда вложенные инвестиции не окупаются вовсе, ведь не только срок окупаемости, но и сама ее возможность напрямую зависят от компетентности ресторатора в выборе концепции заведения, от определения месторасположения, стратегии продвижения на рынке, а также от эффективности управления.

В последние годы активно развивается деловая инфраструктура, строятся торгово-развлекательные комплексы, фитнес-центры и т.п. Закономерным образом фастфуд, как один из наиболее демократичных форматов, стремительно набирает обороты. Эпоха семейных ресторанов закончилась, а точнее, перешагнула на новую ступень эволюции в системе торговоразвлекательных комплексов. Фудкорты базируются на принципе четкого соответствия концепции, оперативности сервиса и традиционном меню. Стандартный формат - рестораны быстрого питания и кофейни - оправдан функциональной целесообразностью. Общепит в системе торгово-развлекательных центров всегда вторичен. Ресторан не должен отвлекать посетителей от их главной цели - покупок. При этом фудкорты в торговых центрах имеют множество преимуществ перед самостоятельными предприятиями общепита. Их целевая аудитория четко определена концепцией молла.

Ожидания клиентов однородны, требования предсказуемы. Кроме того, предприятия общепита в структуре торговых центров защищены от сезонных колебаний спроса, не нуждаются в рекламных кампаниях.

3. СОВРЕМЕННОЕ ПОЛОЖЕНИЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Ресторанный бизнес в России сегодня существует в трех нишах, неравных по объему и количеству игроков, - fast food, рестораны среднего ценового уровня и рестораны «высокой кухни».

В сегменте быстрого питания сегодня несомненно доминирует «Макдональдс» - сказываются преимущества раннего входа на российский рынок, отказа от франчайзинговой схемы (в других странах «Макдональдс» обычно открывает свои рестораны по франшизе) и отстроенной системы развития кадров внутри компании. По общему мнению, главным конкурентом «Макдональдса» является сегодня сеть «Ростикс», принадлежащая компании «Росинтер».

Конкурирующие сети (Sbarro, SubWay и т. д.), хотя и представлены в России, занимают несоизмеримо меньшие объемы рынка, что, впрочем, не мешает новым игрокам готовиться к входу на рынок — так, осенью в Москве откроется первый ресторан сети Taco Bell. Необходимо также отметить, что развитие существующих и приход новых игроков в нишу fast food серьезно осложнены существованием многочисленных сетей передвижных вагончиков-«тонаров» — «Крошка-картошка», «Стефф», «Народная кухня» и многих других, сочетающих крайне низкие цены с не всегда бесспорным качеством.

Дорогие авторские рестораны haute cuisine, «высокой кухни», начали появляться в России уже в конце 80-х – начале 90-х годов прошлого века: связанные с именами Аркадия Новикова, Андрея Деллоса и других звезд, они выдерживали (и продолжают выдерживать) сравнение с бутиками. Наиболее заметные сегодня авторские рестораны — «Пушкин» и «Сыр» Новикова, Le Duc и «Шинок» Деллоса, «Улей» Олега Бардеева, «Обломов на Пресне» Антона Табакова, «Абсент» Игоря Бухарова. Антон Табаков в интервью E-xecutive: «Все, что стоит дороже 50 долл., должно быть высокого уровня». По мнению Игоря Бухарова, ценовая ниша haute cuisine в России уже заполнена: «Это не значит, что много ресторанов. Просто мало людей, которые зарабатывают деньги». Если две предыдущие ниши, основные игроки в которых давно известны, в течение вот уже почти полутора десятков лет живут в России по более или менее неизменным правилам и законам, то в третьем сегменте рынка, «тиражируемых» ресторанах среднего ценового уровня (средний счет — 20–30 долл.), происходят сегодня наиболее интересные процессы. Хенрик Винтер, генеральный управляющий «Росинтер Ресторантс», в интервью E-xecutive: «Изменения просто огромны. 10 лет назад ресторанной индустрии [в России] как таковой еще просто не существовало. Рестораны — в традиционном западном понимании смысла этого слова — только начали открываться, их было совсем немного. Сегодня ситуация совершенно иная. За какие-то 10 лет российские специалисты достигли такого уровня профессионального мастерства, что могут успешно конкурировать за практически любую из позиций, которые тогда занимали „экспаты“».

Средняя ценовая ниша в России не только не перенаселена, но и не до конца сформирована — очевидно лишь, что порог входа в нее с каждым днем становится все выше, а происходящие внутри процессы — интереснее. Доминирующим игроком этого сегмента являются сегодня рестораны «Росинтер Ресторантс» (сети TGI Fridays, American Bar & Grill, «Планета суши», «Патио-Пицца» и др.). В этой нише существуют недорогие рестораны японской кухни ассоциации «Веста-Центр-Интернэшнл» (сети «Якитория» и «Гин-но-таки»), проекты «Ромашка менеджмент» («Шеш-беш», «Молли Гвинз») и некоторые другие. С некоторых пор в указанном сегменте оперируют также и заметные рестораторы, специализировавшиеся ранее на haute cuisine: сеть «Елки-Палки» принадлежит Аркадию Новикову, рестораны «Му-Му» — Деллосу, вагончики «Старлайт дайнерз» — владельцу «Улья» Бардееву. Олег Бардеев в интервью E-xecutive: «С точки зрения собственника, я разделяю это так: с авторскими ресторанами можно стать знаменитым, а с серийными ресторанами можно стать богатым».

У всех рестораторов вне зависимости от того, в какой нише они позиционируют свои заведения, сегодня есть одна общая головная боль — кадровый голод. И, если проблема с наймом обслуживающего персонала (официанты, сомелье, менеджеры залов) упирается сегодня в основном в значительное превышение спросом предложения, то в случае с управленческими кадрами для ресторанов все намного более сложно. Дело в том, что количество грамотных ресторанных управленцев сегодня весьма ограничено. Тенденции к увеличению его сейчас почти не наблюдается — в России нет специализированных учебных заведений, которые готовили бы специалистов такого уровня. Директора ресторанов сейчас преимущественно вырастают из официантов, менеджеров залов, даже барменов; они мало мобильны и не имеют достаточных возможностей для своего дальнейшего профессионального развития. Как правило, на ступеньку выше директора уже находится собственник, занять место которого просто невозможно. Как правило, директора меняют свои места работы крайне неохотно. Дело в том, что собственники ресторанов иногда применяют для удержания грамотных управленцев не вполне рыночные методы.

Противоположным положительным примером в этом смысле может стать система развития персонала, существующая в сетях «Росинтер»: вчерашний директор ресторана может возглавить концепцию, заняться развитием одного из региональных направлений или, например, предпочесть открытие новой ресторанной концепции. Об этом E-xecutive писал в истории успеха директора концепции «Планета суши» Влада Рогова. «Воспитанники» компании «Росинтер» продолжают свои успешные карьеры и за рамками компании, являясь наиболее привлекательными кандидатами на управленческие позиции в конкурирующих сетях. Хенрик Винтер видит идеального директора ресторана следующим образом: «Менеджер ресторана не должен просто соревноваться за формальные показатели, поскольку менеджер, не развивающий своих людей, обречен на провал. Его приоритеты не совпадают с приоритетами компании. Идеальный менеджер ресторана, напротив, посвящает себя созданию и развитию команды». По всей видимости, решение здесь одно: заниматься развитием будущих управленческих кадров с самого начала, с их прихода на стартовые позиции. В этом направлении сейчас предпринимаются самые разные усилия. Сильнейшая школа и система тренингов как официантов, так и директоров ресторанов существует в рамках того же «Росинтера». «Веста-Центр Интернэшнл», по словам директора компании по развитию Андрея Озоля, развивает специальную школу для суши-специалистов: «Обучением сушистов занимаются японские профессионалы, которые специально для этого приглашены нашей ассоциацией». Упоминавшийся выше Олег Бухаров создал и развивает школу сомелье.

Любопытно, что ресторанные менеджеры, прошедшие знаменитую (но неоднозначно оцениваемую) школу «Макдональдса», с трудом конвертируют полученный там опыт в дальнейшее карьерное развитие в ресторанах среднего и высокого ценового уровня — слишком велики концептуальные различия.

4. НОВЫЕ ФОРМАТЫ РОССИЙСКОГО РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Рестораторы более или менее едины в том, что касается будущего дорогих авторских заведений: рестораны этого типа будут продолжать открываться и эволюционировать. По мнению Игоря Бухарова, основной тенденцией их развития в ближайшее время станет поиск новых архитектурных решений: «Публика выше среднего и высшего звена потребления уже очень искушена. Классический ресторан запустить сложно важно, что придумает дизайнер, что придумает ресторатор, как он будет подавать свое заведение. Поэтому на сегодняшний день мы видим значительное количество новых заведений, имеющих интересные архитектурные, дизайнерские решения. В классическом ресторане в меньшей степени уделяется внимание таким составляющим, как кухня-вино-обслуживание-атмосфера». При этом рестораторы признают, что до ресторанов Филиппа Старка Москве пока далеко.

Антон Табаков не считает, что все так просто и легко просчитываемо: ему кажется, что простое тиражирование дорогой кухни разных национальностей уже не работает, будущее авторских ресторанов — в идеях, историях, вокруг которых будут выстраиваться новые концепции. С другой, прагматичной, стороны, Табаков полагает, что основные силы рестораторам в ближайшее время придется бросить на обучение персонала и улучшение качества обслуживания: «Маленькие западные ресторанчики поражают тем, что ужин на 200–300 человек готовят двое или трое, причем делают это качественно и быстро, буквально за полчаса. У нас в таких случаях говорят: „Не-ет, мы не можем, нужно 5 или 6 человек“. Это — психология. Работники недостаточно мотивированы. Я думаю, что отличие западных работников именно в мотивации: они знают, для чего они это делают, и стремятся к конечному результату — признанию клиентов, увеличению прибыли. Хотя чаще всего эти работники так или иначе связаны, родственными узами или дружбой, с владельцем, но даже если это наемный труд — все равно удивительно, с каким спокойствием и легкостью они работают. Мне хочется, чтобы в России работали так же».

Олег Бардеев отмечает такое качество успешного ресторатора, как мобильность: «В ресторанном бизнесе, как и в любом другом, очень важно не терять момент. Очень важно открывать один ресторан, по крайней мере, раз в 2 года. Это хорошо стимулирует сотрудников и дает им возможность развиваться и расти. Непрерывная экспансия поддерживает боевой дух». Момент естественного отбора: выживут только те, кто умеет генерировать новые идеи, выстраивать новые концепции, чувствовать веяния рынка. Это одна из основных тенденций развития российских ресторанов авторской кухни: неизбежно на карте города будут появляться все новые и новые рестораны, занимая места старых. Хороший ресторан не может быть пустым.

Однако главную сегодняшнюю тенденцию обобщает Антон Табаков: «Это отсутствие среднего класса. […] Рынок такого огромного мегаполиса, как Москва, быстро насыщается, поскольку количество обеспеченных людей ограничено. При этом число людей, которые могут позволить себе посещать рестораны раз в неделю, невелико. Они-то и есть тот самый средний класс. С увеличением этой прослойки общества будет расти и поле для бизнеса». Ресторанному менеджеру в этом ценовом сегменте трудно перестроить рынок — остается лишь вписываться в условия существующего, надеясь на скорые перемены.

Ситуация в нише ресторанов среднего ценового уровня другая: их аудитория намного превышает аудиторию рассмотренного выше сегмента и составляет существенный процент от платежеспособного населения многомиллионной Москвы. Хенрик Винтер утверждает, что продолжают изменяться концептуальные подходы: «В период становления доминировали иностранные концепции, 5–6 лет назад появились первые рестораны с традиционно российскими особенностями». Каждая новая гастрономическая мода оставляет за собой заметный след в российском ресторанном ландшафте: от «латинского» бума остались «Ацтека» и «Санта Фе», бурное развитие переживает японская кухня. Однако, по мнению некоторых экспертов, японский бум начинает идти в Москве на спад — наиболее вероятно, что следующей главной ресторанной модой станет китайская кухня.

Интересно также, что популярные ресторанные сети среднего ценового уровня подхватывают и тиражируют на более доступном уровне тенденции своих «старших» братьев. До появления «Планеты суши» и «Якитории» суши считались невероятным деликатесом «для избранных» и подавались в считанных дорогих ресторанах за огромные деньги, а до создания «Патио-Пицца» и ее последователей итальянская еда сходного качества считалась привилегией посетителей своего рода «ресторанов-бутиков» итальянской кухни. Символична в этом смысле жаровня дорогого (и ныне более не существующего) ресторана «Тамерлан», на которой можно было за существенные деньги приготовить смесь из разных видов мяса, овощей и приправ — теперь намного более дешевые ее варианты обильно растиражированы сетью «Елки-Палки по…».

Завершая краткий обзор нынешнего состояния ресторанного бизнеса в России, нужно подчеркнуть еще раз: наверное, ни в каком другом бизнесе успех не является менее просчитываемым, менее достижимым прямолинейными средствами, чем здесь.

Хенрик Винтер: «Я глубоко убежден в том, что суть ресторанного бизнеса — это не продажа блюд и напитков. Мы продаем возможность хорошо провести время, продаем эмоции. Переживания, атмосфера, отношения между сотрудниками ресторана и гостями — вот то, что абсолютно необходимо для успеха в этом бизнесе, то, без чего успех просто невозможен. Вот почему дорогие рестораны часто пустуют, хотя в них есть и превосходно приготовленная еда, и дорогой интерьер. Все это у ресторана есть, но у гостей не возникает того самого особого чувства, которое обязательно должно появиться после посещения ресторана.

Рассмотрим как формируется средний сегмент.

1. Переход из haute cuisine в средний ценовой сегмент

Так произошло с ресторанами «Елки-Палки» и многими другими. Рассказывает управляющий «Лондон Паб» Андрей ГОЛОВКОВ: «Когда мы отремонтировали наш ресторан, то хотели сделать его дорогим, так как потратили много денег на ремонт, но потом решили привлекать и клиентов со средним уровнем доходов. Причем это как раз соответствует формату – паб не может быть дорогим даже если он лондонский».

«Многие из haute cuisine просто прогорели, – говорит управляющий ресторана «Диван» Сергей ТАЛАЛАЕВ. – Мы сменили нишу и сформировали свою клиентуру. К нам приходят покушать и провести время в приватной обстановке, которая создается интерьером и восточной кухней. Наши гости могут уединиться в шатрах и вести деловые переговоры, или обедать со своими женами или подругами».

2. «Тематические» ниши

Сегодня все активнее происходит сегментация ресторанов внутри среднего ценового сегмента: одни заведения делают больший акцент на кухне, другие – на развлекательных программах. В любом случае, определив свою целевую аудиторию, рестораторы стараются максимально удовлетворять ее запросы. Так, появились рестораны пивные, винные, клубные, интеллигентные, «бардачные», рестораны с необычным местом расположения. Последние дают своим посетителям возможность помимо прочего получить эстетическое удовольствие от созерцания панорамного вида города (рестораны «с видом») или водной глади (рестораны «на воде»), или насладиться уединением и кулуарностью (рестораны «в подвалах»). К примеру, ресторан-трактир «Аннушка», работающий в трамвае, выполняет сразу несколько функций: является столичной достопримечательностью, совершает интересный экскурсионный маршрут по Булгаковским местам, предлагает блюда европейской кухни, при этом посетители отгорожены от мира трамваем.

Самыми рентабельными являются пивные рестораны: они окупаются быстрее других «тематических» заведений, а потребность в них в Москве удовлетворена только на 40%. Сейчас в столице более 1000 пивных ресторанов.

3. «Тематические» рестораны трансформируются в универсальные

Собственно тематические рестораны не всегда могут выдерживать профиль и постепенно превращаются в универсальные. Так произошло, например, с рестораном «Сыр», где кроме блюд из сыра появились и другие. Ресторан турецкой кухни «Диван» вскоре после открытия стал готовить и блюда европейской кухни. (Посетители устают от однообразия). Что же касается ресторанов национальной кухни (в особенности японской), то они чаще всего работают как фаст-фуды, а экзотическая кухня по низким ценам приедается не сразу.

Но иногда рестораны просто вынуждены отклоняться от избранного формата. Так, «Лондон Паб» перестал быть классическим пабом, предлагающим только английское пиво. Управляющий «Лондон Паб» Андрей Головков рассказал, что после того как «Хайниккен» выкупил права на пиво «Гинесс», ресторану пришлось продавать напитки двух сортов. Но «Хайниккен» варят в России, и из-за этого «Лондон Паб» теряет расположение клиентов. Американцы и англичане очень недовольны – они приходят выпить настоящее английское пиво (ведь английской кухни как таковой нет) и пообщаться в привычной атмосфере паба.

За пятнадцатилетнюю новейшую историю ресторанного дела не было зафиксировано ни одного слияния. Поглощения и покупка одного ресторана другим носили, скорее, единичный характер. Впрочем, отсутствие этих классических проявлений конкуренции компенсируется войнами за объекты недвижимости под рестораны, но и они не получили сколько-нибудь широкой огласки. Хотя вопрос местонахождения – один из ключевых: если заведение удачно расположено, то затраты на его рекламу можно свести к нулю – оно само себя рекламирует. Поэтому все стремятся заполучить помещение если уж не в центре, то, по крайней мере, недалеко от метро – в местах большого скопления людей.

Это означает, что места на рыке пока хватает всем, несмотря на то, что для большинства москвичей посещение ресторана остается праздником. «Я считаю, что фаза настоящей конкуренции в Москве еще не наступила, – говорит совладелец ресторанов «Ностальжи», «Грабли», «Шатер» Роман Рожниковский. – На одной улице уживаются самые разные концепции, более того, они помогают друг другу, «подстегивая» желание повышать уровень качества и привлекая в одно место большое количество посетителей. Плохие рестораны уходят, их место занимают более интересные. Идет соревнование сетей и брендов».

Но постепенно у столичного среднего класса, как и у европейцев и американцев, формируется привычка ужинать за пределами дома. И рестораны среднего ценового сегмента стараются соответствовать новым потребностям middle class.

Среди основных способов борьбы за клиентуру – снижение цен (в основном вынужденная мера, спровоцированная выходом новых игроков), «битва за мозги», проведение специальных мероприятий.

Рестораторы, переняв практику фаст-фудов, стали развивать сетевые проекты, которые предложили относительно низкие цены (средняя цена чека 20–30 долларов). В сетевом формате в Москве работает около полутора десятков ресторанов. Именно этот формат стал наиболее приемлемым для ресторанов среднего ценового сегмента и сделал сам ресторанный рынок более технологичным. Появление сетевых ресторанов привело к постепенному снижению цен: так, в этнических ресторанах они упали на 15–20%. Если еще несколько лет назад в силу малого объема предложений (например, японские блюда можно было попробовать только в консервативных дорогих заведениях) этническая кухня воспринималась в качестве эксклюзивной, то сейчас она, напротив, становится символом демократичности.

Сегодня стало проще снижать цены и на блюда, приготовленные из редких продуктов. Возможно, из-за общей инфляции эта тенденция не так заметна, но факт остается фактом. В столице уже не представляет труда купить экзотические продукты: дорогую свежую рыбу, морепродукты, специи или фрукты. Появилось большое количество специализированных компаний, занимающихся поставками «экзотики» (раньше рестораторы были вынуждены завозить редкие продукты сами).

Как в любой сфере услуг, конкурентоспособность предприятия обеспечивается высоким профессиональным уровнем сотрудников. Стремление заполучить лучших или, по крайней мере, высококлассных поваров, официантов, барменов сегодня – самое острое оружие конкуренции в ресторанном деле. Кто-то везет специалистов из-за границы, кто-то переманивает у конкурентов, кто-то делает ставку на собственные силы.

В середине 90-х, когда в Москве стали открываться рестораны высокой кухни, поваров приглашали из Европы и Азии. В настоящее время ведущие рестораторы охотно занимаются хедхантингом, переманивая лучших специалистов у своих конкурентов. Но не все рестораны, ориентированные на средний класс, могут это себе позволить. Зарплата хорошего шеф-повара достигает шести тысяч долларов в месяц.

Однако не всегда необходимо прибегать к хедхантингу – порой можно ограничиться консультациями. Как правило, работодатель не знает о том, что его шеф-повар помогает конкуренту. Несколько часов работы консультанта может стоить триста-четыреста долларов.

Рассказывает Сергей Талалаев: «Мы не занимаемся переманиванием персонала, даже штучного, а стремимся удержать тех, кто у нас уже работает. Потому что пока новый повар или официант «приспосабливается» к требованиям заведения, готовятся блюда не того качества, и мы теряем клиентов. Когда мы начинали, у нас работал шеф-повар из Турции, потом он уехал, но за время его работы наши повара переняли ценный опыт. Когда же мы хотим предложить что-нибудь новенькое, приглашаем на консультации специалистов из других ресторанов».

Дополнительные приемы конкуренции

Даже если ресторан хорошо знает для кого он работает (имеет свою концепцию) или находится в самом центре Москвы – оба этих фактора являются главным условием успеха, – это еще не гарантирует прибыли. И тогда ресторан прибегает к различным дополнительным способам привлечения клиентов.

1. «ХАЛЯВА»

Ресторан объявляет день бесплатной кружки пива или бокала вина. Эффективность таких мероприятий носит краткосрочный характер, но создает возможность получения новых посетителей, говорит Андрей Головков. Ведь приходит много случайных людей, не знающих об этом ресторане: «халяву» любят все.

2. МЕРОПРИЯТИЯ С ПРИГЛАШЕНИЕМ ПРЕССЫ

Интересные акции, проводимые в присутствии прессы, также способны привлечь новых посетителей. Но чтобы получить прессу, в особенности, бесплатную, и новых клиентов, событие в ресторане должно быть выдающимся. Как, например, майская акция в ресторане «Конкорд», посвященная Дню пионерии. Или праздник для молодоженов, который устроил Роман Рожниковский в своем кафе «Шатер». Десятки молодых пар, только что скрепивших свой союз в ЗАГСах Москвы, оставляли любовное послание своей только что появившейся «половине» в «Книге признаний». Апофеозом этого действа был парад невест в роскошных свадебных платьях.

3. CПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОМОУШН-АКЦИИ

Такие акции проводятся с приглашением именитых гостей с целью поддержания статуса ресторана. Так, например, в ресторане «Кинема» при поддержке Международной шахматной федерации FIDE был организован «несерьезный турнир для серьезных людей» – chess party, в котором приняли участие бизнесмены, звезды эстрады, политики, артисты кино. Или, например, Венецианский театр масок на летней веранде кафе «Шатер» собрал давних друзей ресторана, среди которых Амалия Мордвинова-Гольданская, Дмитрий Певцов и Ольга Дроздова, Сергей Газаров, Лариса Гузеева.

4. СОЗДАНИЕ ПРИ РЕСТОРАНАХ ДЕТСКИХ КЛУБОВ

Благодаря праздникам и шоу, организованным специально для детей, количество посетителей в выходные дни увеличивается в три-четыре раза. Первый детский клуб открылся в ресторане «Семь пятницъ». Сегодня с детьми работает большинство заведений группы «Столичные рестораны». Причем, в некоторых ресторанах детская зона выделена декорациями, в большинстве же это отдельное помещение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ресторанный рынок в 1997 – 2006 годах развивался как по учебнику. Достаточно прогнозируемо. Прошла сегментация, обрисовались основные игроки, четко обозначились тенденции. Самое главное, что ресторанный бизнес стал профессиональным. В нем почти не осталось дилетантов, если они и появляются, то, как правило, терпят фиаско. Приходящие в этот бизнес сторонние инвесторы либо покупают франшизу, либо пользуются услугами специалистов, работающих в сфере консалтинга, благо что за последние годы в этой области тоже появились профессиональные компании. Сегодня все больше рестораторов выбирают оборудование не из соображений дешевизны, акцент делается на функционале, качестве. Это, безусловно, тоже часть профессионализма.

Темпы развития ресторанного бизнеса в Москве и крупных российских городах не снижаются уже в течение нескольких лет. Но какие бы новые формы и концепции ни предлагали самые известные рестораторы, лидерами рынка остаются сетевые заведения быстрого питания, пришедшие к нам с Запада.

Ресторанный рынок в России начиная с 1998 года переживает бурный рост, причем наиболее быстрыми темпами развивается рынок общественного питания Москвы. В столице сосредоточено около трех тысяч ресторанов, хотя эта цифра приблизительна, так как многие источники включают в их число бары, клубные заведения и кафе. Это достаточно много, но все же меньше, чем в других европейских столицах. Многие московские рестораны даже в будний день заполнены на 70–80 процентов. Однако сегодня рынок ресторанных услуг вступил в новый этап своего развития, когда посещение ресторанов, закусочных, бистро перестало быть чем­то экзотическим и постепенно стало обыденностью для многих людей.

В последние годы число заведений быстрого питания увеличивается, особенно в Москве. Растет и число ресторанов, где самый перспективный сегмент — демократичные.

Особо хотелось бы отметить увеличение количества ресторанов и предприятий быстрого питания в крупных торговых центрах и гипермаркетах.

Логика развития ресторанного бизнеса определяется как внутренними, так и внешними факторами.

Это следующие внешние факторы:

# развитие социально-экономической среды на микроуровне - имеются в виду прежде всего изменения конечного потребления;

# политические и юридические аспекты: текущую и прогнозируемую политику властей, изменения законодательства - все, что может существенно повлиять на общий экономический климат и в особенности на ресторанный рынок;

# анализ фактических, возможных и будущих конкурентов: их планы и действия на тактическом и стратегическом уровнях.

Помимо этого необходимо учитывать ресурсы и возможности привлечения дополнительных источников финансирования для реализации новых проектов - в отношении как действующих, так и новых направлений бизнеса.

Одно из самых главных изменений ресторанного рынка, произошедших с 1997 года, заключается в возросшей популяризации ресторана как объекта рынка в целом, его посещение теперь доступно и среднему классу. Сегодня люди чаще ходят в ресторан не только по поводу торжественных событий, но и просто отдохнуть, пообедать, так что, можно сказать, ресторанный рынок формирует сам потребитель.

Это десятилетие — эпоха накопления сил, в своем роде аккумулятивная эпоха. Однако она уже заканчивается. Ей на смену приходит эпоха инноваций и конструктивной агрессии. Рестораторы развивались, учились на собственных ошибках, накапливали силы, а теперь процесс выходит на новый уровень. Можно без преувеличения сказать, что сегодня время рестораторов смелых, амбициозных и по­хорошему агрессивных. Тех, кто не боится увеличивать количество заведений, строить и развивать сети, начинать новые, не опробованные пока проекты. И все это нужно делать достаточно быстро — время не ждет. Такое ускорение на рынке очень заметно, особенно на региональном.

Сегодня четко определились тенденции, по которым можно довольно точно нарисовать “общепитовский” портрет любого региона.

Развитие ресторанного рынка в России отражает не только его бурный рост, но и эволюционное изменение самого статуса ресторанного бизнеса: от “модного хобби” представителей богемы к современному и высокодоходному предприятию, в основе которого — управление точно отлаженными бизнес­процессами. Показательна тенденция стремительного развития сетевой концепции ресторанного бизнеса. Рынок стал привлекателен для крупных западных компаний, преимущество которых — в отлаженных технологиях работы и хорошо поставленном управлении. Целенаправленное движение отечественного ресторатора в сторону грамотного подхода к управлению бизнесом является залогом его конкурентоспособности и дальнейшего процветания.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Андреева Г.Н. Развитие рестораций в России. М., 2009.

Елашвили М. Стратегия вкусной еды // Управление компанией, 2010, № 6.

Индавеев Н.С. История российского бизнеса: краткий эскурс. СПб., 2000.

Патти Д. Маркетинг в ресторанном бизнесе. М., 2010.

Подшибякин А. Ресторанный бизнес в России сегодня. Екатеринбург, 2009.