Рынок питания России - вчера и сегодня

Бурное развитие индустрии гостеприимства в России образца начала 2000-х - скорее закономерность, нежели случайность. Причины тому следует искать не только в появлении экономических предпосылок, не только в преобладании спроса над предложением и не всегда в повышении привлекательности данного бизнеса для инвесторов - «не рестораторов». Причины, на мой взгляд, кроются в глубоких социо-культурных изменениях в новом российском обществе. Российский спрос на услугу общественного питания и услугу развлечения существовал всегда в советское время и не перестал существовать после развала Советского Союза. Россияне, в прошлом советские граждане, не перестали питаться в столовых при заводах, буфетах при вокзалах и в киосках при институтах и ПТУ. Они не перестали собираться на частных дачах, закрытых игорных клубах и на коммунальных кухнях. Просто все эти услуги гостеприимства стремительно ушли в тень.

Вспоминая начало 90-х, все мы видим перед глазами тележки с беляшами на перекрестках, бабулек, снующих между вагонами поездов дальнего следования с чугунками с картошкой, пивные ларьки и компании «на троих». Всем нам до боли знакомы ароматы блинных, пельменных и менее привлекательные ароматы распивочных и рюмочных пост- перестроечного периода. И разговоры о «новом рождении» индустрии питания и гостеприимства в конце 90-х годов - это неправильная трактовка истории. Все крупные (и не очень) предприятия питания при заводах, госучреждениях и государственных институтах закрылись и канули в лету вместе с этими учреждениями. А все кафе, закусочные и блинные, закрывшиеся в этот период на наших глазах, закрылись не от отсутствия спроса, а от отсутствия конкурентоспособности.

Многие предприятия уступили место залам игровых автоматов, бильярдным, парикмахерским, салонам сотовой связи и отделениям банков. Менялся социальный портрет общества, менялись нужды, затем потребности, затем запросы населения. В начале 90-х годов появился абсолютно новый тип посетителя ресторана: крепкий парень в малиновом пиджаке, кооператор в джинсовке, молодой лощеный юноша в заграничном костюме в сопровождении скромной девушки-студентки. Многие рестораторы в России открывали свой первый ресторан, занимаясь совсем другим бизнесом, вкладывая деньги в создание предприятий, потому что на заре российского капитализма просто некуда было сводить собственных зарубежных партнеров по бизнесу.

Индустрия гостеприимства страны в те годы была сколь малочисленна с точки зрения своих форматов и концепций, столь же рентабельна и актуальна для своей малочисленной аудитории. В те годы безоговорочно процветал сегмент «премиум». И дело даже не в том, что вся страна думала больше о том, как заработать на хлеб и колбасу, а покупательская способность населения не «дотягивала» до ресторана «Царская охота». В те годы в России не могли появиться демократические форматы предприятий - ни спрос не предложение «технически» не были к этому готовы.

Итак, нам удалось установить, что спрос на услугу гостеприимства в постсоветской России никуда не исчезал. Картина стабильности спроса была несколько смазана путчем, всенародным обнищанием, грабительской приватизацией, дефолтом и некоторыми другими неприятными историческими событиями. В то же время, по утрам дети по-прежнему получали свои бутерброды в ранец, студенты выкраивали на булку с кефиром, а рабочие ухитрялись «заначить» на пиво с воблой. Удивителен факт, подтверждаемый статистическими исследованиями: в России, снижение доходов населения приводит к перераспределению приоритетов в потребительской корзине граждан. При снижении уровня жизни и заработка, россияне больше денег тратят на еду, отказывая себе в другом! Немец или француз, привыкший курить сигары или ходить в оперу, вероятнее всего, в случае кризиса, откажет себе в паре фунтов говядины, в пользу первых. Только не мы. Это означает, что при всех равных возможностях выбора при обращении в раздумьях к собственному кошельку, россиянин вероятнее всего выберет гамбургер, хотдог, или, на худой конец самсу и бутылку некоего напитка, нежели что-либо другое - несъедобное.

Социальные потрясения в обществе привели к нарушению и традиционного, русско-советского уклада жизни: «завтрак дома, обед на работе (в школе/институте), ужин - дома в кругу семьи». И дело даже не в том, что возник демографический кризис, семьи стали неполные и молодежь вокруг «загульная». Дело в повышении активности населения. Развитие индустрии полуфабрикатов, «возрождение» пельменей, появление новых социальных образов в новых телевизионных сериалах устремили женщин на работу, молодежь - на тусовку, пожилых людей - к телевизору. Рабочий день стал неоформленно-длинным, часовые обеды почти везде были отменены или самоупразднились с легкой руки менеджмента офисов, вечно жующего на ходу в стремлении не теряя ни минуты больше заработать.

И, наконец, стоимость обеда в Mac Donald's обусловила все развитие индустрии питания России на многие годы вперед. Если гамбургер и картошка могут стоить 80 рублей, то почему не продавать по той же цене курицу в панировке, квас и пирожки, привычные и любимые миллионами? В исторический момент осознания большинством рестораторов идеи демократического формата - как производства кулинарной продукции приличного качества по невысокой цене, огромный многомиллионный спрос на услугу гостеприимства в нашей стране встал на уверенный путь сближения со своим предложением.

«Техническое исполнение» новых ресторанных концепций ни в чем не было новаторским. В «новый общепит» привлекались все те же советские специалисты всех возрастов и разрядов. Сменилось лишь поколение технологического оборудования и ассортиментное многообразие продуктов питания. Как только услуга гостеприимства стала доступной - народ тут же проголосовал своим кошельком.

Все крупные сетевые ресторанные концепции России открылись примерно в один и тот же период - после кризиса 1998 года. При этом важно отметить, что развитие «отстающих» регионов не было столь отсталым. Примерно в тот же период почти во всех городах-миллионниках появились свои новые концепции и ресторанные имена. Пусть эти концепции во многом копировали и походили на столичные - но в этом был их основной и главный плюс - наиболее предприимчивые игроки не желали наступать на чужие грабли и методично копировали своих именитых собратьев.

Стремительное развитие рынка гостеприимства и развлечений в нашей стране не замедлило натолкнуться на ряд серьезных системных отраслевых барьеров, возникающих как из-под земли. Все эти проблемы давно стали притчей во языцех. Это и препоны «конвертного права» при открытии предприятия, и пресловутый «кадровый голод», и отсутствие внятных и справедливых механизмов государственного регулирования отрасли, и создания необходимых законодательных предпосылок к развитию. В то же время, многие проблемы носят исключительно внутренний, так сказать управленческий характер. Профессиональный подход к ведению бизнеса сегодня заметен лишь в нескольких ресторанных домах. И стремительное численное увеличение принадлежащих им предприятий - яркое тому подтверждение. Скорость роста бизнеса достигается его высокой управляемостью. А управляемость, в свою очередь достигается высоким управленческим профессионализмом. О достижении управленческого профессионализма - настоящая книга.

Управление предприятием в теории выглядит занятием достаточно простым. Управленческая деятельность, в том числе, направлена на создание системы анализа показателей деятельности управляемого предприятия. Центры ответственности предприятия обеспечивают своевременный сбор и анализ информации для принятия тактических или стратегических решений управленцем. Управленец обладает большим количеством ресурсов управления, представляющих собой набор знаний, процессов, компетенций и временных показателей, влияющих на бизнес процессы предприятия. Чего сложного?

Основная сложность состоит в том, что сознание большинства из нас, управленцев индустрии гостеприимства представляет на практике все изложенное в разделе примерно так:

«Каждый сотрудник предприятия имеет свои обязанности. Приличный сотрудник, тот, что с маломальским опытом, выполняет свои обязанности удовлетворительно, или даже хорошо. Тот, что послабее - либо не может работать хорошо или просто не хочет и мы его временно, в условиях дефицита кадров воспринимаем как данность. При первом же удобном случае мы от него избавимся. Он у нас уже под подозрением и уже не в лучшем списке, он нелояльный и некомандный и доверять ему нельзя. Что остается? В этой горстке разгильдяев приходится рассчитывать на тех нескольких, немногих лояльных. Их то мы и будем мотивировать по возможности и, глядишь, скоро может и банкет доверим, затем и весь зал в выходные. Спокойно поработает полгода, если не сбежит, сделаем метрдотелем или администратором, повысим оклад процентов на 20. Этот вроде свой, не подведет».

Подобное самовнушение порождает классический неправильный подход в управлении предприятием. Мы начинаем придумывать должность под людей, а не искать людей на должность. Подобная практика «поведенческого» подхода - первый путь к главной ошибке управленца: «если управленец оставил шанс подчиненному совершить ошибку - последний ее обязательно совершит».

Вторая роковая ошибка в воспитании «центров ответственности» в работе из конкретных отдельных подчиненных: «человека нельзя повышать до уровня его некомпетентности».

Российская действительность приучила нас к привычке выбирать меньшее из двух зол. Мы часто принимаем неправильное решение и, сами прекрасно это понимая, раздраженно задаемся оправдательным вопросом: «Ну а где я возьму человека на эту должность и на такую зарплату?».

Мы тщетно пытаемся выстраивать систему в бизнесе, основанную на человеческом факторе. Мы проклинаем бестолковую молодежь, нерадивых посетителей, проворовавшихся снабженцев и сажающих их на откат поставщиков. На самом деле причина сбоев в работе предприятия кроется в отсутствии системы, выверенной с точки зрения разума, здравого смысла, формальной логики шаг за шагом, от вывески предприятия до его кухни. Если в ресторане или ночном клубе нет сотрудника, которому вменяют менять лампочку, в туалете почти всегда не будет света. Если управляющий не понимает принципов работы системы - предприятие не выстоит.

Что же делать? Ответим, почти исчерпывающе:

1. Доверять только себе.

2. Контролировать все, что поддается контролю.

3. Пытаться довести до автоматизма любой процесс на предприятии.

4. Установить на предприятии и учиться пользоваться всеми возможностями системы автоматизации управления.

5. Повышать свой уровень экономических и других сопутствующих знаний (см. раздел 2).

6. Искать людей особой породы

7. Воспитывать и учить найденных людей с определением для них чёткой перспективы движения, роста, мотивации и стимулирования.

Существует миф о том, что в России перевелась молодежь этой самой особой породы. Это не так. В России есть молодые программисты, системные администраторы, авиамоделисты, микробиологи, зоологи, выпускники философских факультетов, сотрудники патронажных служб и мужчины - воспитатели детских садов. Все они выбрали профессию явно не с единственной целью - впоследствии получить высокооплачиваемую должность. В России много «захваченной» молодежи. Просто её довольно трудно отыскать. Но, при желании можно и нужно, работать надо.

Однако люди, к сожалению, ещё не всё. Хотя только их труд под грамотным управлением с грамотной организацией работы может дать предприятию то что принято называть конкурентными преимуществами.

Что же представляют собой конкурентные преимущества предприятия в простейшем изложении? Хорошее обслуживание, качественная кухня и приятная атмосфера? - Возможно, и скорей всего, это тоже, но есть ещё и большее. Как объективно оценить все эти факторы? В мире существует две относительно объективные системы оценки класса ресторанов: французская авторитарная система «Мишлен» и американская демократическая система «Загат».

Первая из них - «Красного гида Мишлена» - преследует цель классифицировать рестораны на: «очень хорошие» - 1 звезда Мишлена; «блестящие» - 2 звезды Мишлена; «выдающиеся» - 3 звезды Мишлена. Оценивают класс ресторана некие засекреченные дегустаторы, состоящие на службе шинной компании. Их профессионализм подтвержден и очевиден ели не для всех (равно как имена их безвестны), то уж как минимум для их руководства. При этом на протяжении последних 120 лет, шинный гигант вложил столько денег в продвижение данной системы оценки, что грамотно управляемый пиар сумел таки убедить практически всех в объективности её судейства.

Европейские рестораторы, судимые и, зачастую осужденные (или засуженные?) (не в юридическом смысле) инспекторами французской шинной компании, бросали на алтарь высокой гастрономии все свои сбережения, карьеру, профессиональное благополучие и даже жизни. Приговор инспектора Мишлен, оценивающего качество кухни, качество обслуживания и, главное, - стабильность качества спустя несколько лет вершил судьбу ресторана, всех обитателей во главе с беднягой шеф-поваром. Описание триумфа современного французского буржуазно- гастрономического снобизма очень забавно обыгран в недавно вышедшем на экраны страны мультипликационном фильме «Рататуй».

Вторая система не менее известной четы престарелых американских супругов Загат, гораздо более понятна простому едоку,

посетителю, гостю и обывателю. Все посетители ресторанов США могут зайти на сайт www.zagat.com в Интернете, зарегистрироваться и стать частью сообщества голосующих гостей предприятий. Оценка ресторанов, кафе, баров, клубов, отелей и развлекательных комплексов осуществляется по пятибалльной шкале. В ней, кроме классических критериев оценки, присутствует и весьма резонный - соответствия цены качеству. Система, бесспорно, является всенародной отдушиной несправедливо или справедливо обиженных и оскорбленных посетителей в упомянутых на сайте предприятиях. В то же время, это довольно объективная система народного гастрономического волеизъявления. Люди западного мышления склонны доверять горькому или хорошему опыту сограждан. Поэтому система Загат весьма популярна в США.

Когда судят наши предприятия, невольно на ум приходит риторический вопрос героя бессмертной комедии: «А судьи кто?». Российский гость - натура противоречивая. Российский посетитель - личность тонкой душевной организации. Наш VIP гость может наслаждаться букетом коллекционного вина долины Луары от 1961 года в ресторане «Ностальжи» и уже через три часа увлеченно глушить деревенский самогон на собственной даче где-то на Истре в компании аборигенов - ценителей самобытного напитка.

Люди ходят на предприятия индустрии гостеприимства и развлечений снова и снова, если им там хорошо. Отменная кухня может нивелировать недочеты в обслуживании официанта-новичка. Безупречное обслуживание может сгладить не самое удачное исполнение блюда шеф-поваром. Главное - чтобы людям было комфортно, просто и уютно, как дома. А может лучше, чем дома?

Как добиться уникальных конкурентных преимуществ? - Строить Дом бизнеса. Если бизнесу будет комфортно, то будет комфортно и его гостям. Может ли официант улыбаться естественно и непринужденно, если его не устраивает чай и оклад? Может ли повар готовить с душой, если ему на месяц задержали зарплату или она требует ещё дополнительной подработки?

Как это ни банально, но бизнесу комфортно тогда, когда в нем есть деньги и только присутствие или отсутствие денег в может быть единственным мерилом успешности предприятия. Конкурентные преимущества нужны лишь для того, чтобы гарантировать стабильность позиций предприятия на рынке. О каких преимуществах может быть речь, если касса предприятия пуста? Стоит ли ожидать от наших сотрудников высокой степени заинтересованности в хорошем результате? Вряд ли. Есть ли на предприятии более заинтересованное лицо, чем его акционер?

Выстраивание Дома бизнеса - это модель возведения строения по кирпичику. Это колоссальное сосредоточение воли и упорства, пристальное внимание к мелочам, «профессиональная захваченность», азарт в достижении цели и трезвая самокритичность.

Тяжелый путь управленца в условиях повышенной конкуренции - это путь джедая. На вершине этого пути - не звезды Мишлена и не галочки Загата. На вершине пути - комфортные условия для бизнеса. А бизнесу комфортно только тогда, когда в нем есть деньги. Они будут, если этот дом грамотно построить и поддерживать в хорошем «жилом» состоянии.