

## **Проблемы и перспективы ресторанного сервиса как источника совершенствования инфраструктуры туристского рынка Карелии**

*Андреева Галина,  
ПетрГУ, ресторанный сервис,  
Группа 01503*

Кризисы не бывают внезапными. Это цикличное явление, считают аналитики. Кризис наступает с интервалом в 8-10 лет. Именно столько времени прошло со времени кризиса 1997/98 года. Кризис 2008 года на самом деле начался годом раньше (в 2007), когда произошел резкий скачок цен на продовольственные товары.

Именно потому, что посещение ресторана не является повседневной необходимостью, ресторанный бизнес очень чувствителен ко всем внешним изменениям. И когда случилась последняя инфляция и уровень жизни у большинства россиян одномоментно стал в 1,5 раза ниже<sup>1</sup>, многие из них, конечно, прежде всего отказались от наименее необходимого. Вполне естественно, что в этот список попали и регулярные ужины в ресторанах. Исходя из этого можно говорить о том, что эта тема бесспорно очень актуальна и нуждается в изучении.

Целью данной работы было описать текущее состояние и перспективы развития карельского рынка общественного питания как неотъемлемой части инфраструктуры туристского рынка Карелии.

Без преувеличения, можно сказать, что единственным источником благополучия предприятия и работающего в нем наемного персонала являются гости, которые пользуются предоставляемыми услугами. Поэтому в условиях конкуренции и разыгравшегося кризиса работа предприятия должна быть организована таким образом, чтобы гости предпочли именно это предприятие среди других, согласились с ассортиментом и качеством предлагаемых блюд, товаров и услуг, уровнем обслуживания и ушли с желанием вернуться ещё раз. Именно на это и должно быть направлено решение всех управленческих задач. На деле реально это осуществить весьма и весьма сложно, поскольку степень решаемости подобных задач полностью зависит от субъективной системы ценностей потенциальных гостей. Решающим фактором успеха в данном случае являются прочные знания об этой системе, источниках её формирования и тенденций изменений в будущем. Эти параметры должны отслеживаться постоянно.

---

<sup>1</sup> Информация о социально-экономическом положении России - 2009 год, Федеральная служба государственной статистики

Все исследователи рассматриваемого рынка единодушны в том, что основным потребителем предлагаемой им продукции, его целевой аудитории является и будет являться так называемый «средний класс» общества. По меткому выражению Аристотеля *«В любом государстве есть три класса. Один – богат, другой беден и третий. Он наилучший»*. В любом случае именно средний класс составляет экономическую опору государства, является самым активным потребителем товаров и услуг, предлагаемых бизнесом, и его самой желанной целевой аудиторией. Другое дело, что в зависимости от конкретных социально-исторических условий в конкретной стране состав и количественно-качественные характеристики среднего класса сильно различаются. Что же представляет собой средний класс общества в современной России и каковы тенденции изменения его характеристик?

По определению журнала «Эксперт»: *«Российский “средний класс”- это люди, которые благодаря своему образованию и профессиональным качествам смогли адаптироваться к условиям современной рыночной экономики и обеспечить своим семьям адекватный времени уровень потребления и образ жизни»*. Преимущественно к среднему классу относятся молодежь и высокообразованные люди среднего возраста. То есть платежеспособные, работающие, нуждающиеся в отдыхе и развлечениях люди, твердо знающие, чего они хотят. По обобщенному мнению многих исследователей, представители среднего класса современной России готовы платить разумную цену за товары и услуги высокого качества при внимательном к себе отношении в определенной(уютной для них) атмосфере предприятия. Последний фактор важен в том случае, что существующее многообразие вкусов в условиях жесткой конкуренции предоставляет ресторатору и отельеру широкое поле для проявления творчества в выборе и реализации концепции предприятия.

По данным маркетингового агентства «ГфК-Русь» средний класс современной России характеризуют следующие черты.

- **Возросшая активность и мобильность.** Это следствие ускорения ритма жизни, поэтому непрерывно растет число людей, которые проводят больше времени вне дома. Следовательно, возникает и необходимость питаться вне дома. Число таких людей с 1995 по 2005 год выросло с 20 до 39% и увеличивается примерно на 3-5% в год.
- **Наблюдается так называемая «потерянность в информации».** На потенциального гостя ежедневно обрушивается огромное количество информации самого различного характера. Более того, в условиях конкуренции информация часто противоречива. В результате гораздо сложнее становится процесс выбора.

Потребитель ищет простые и понятные решения. В итоге так называемое «сарафанное радио» становится одним из самых надежных источников информации. Всё это непременно нужно учитывать при построении рекламных компаний и других маркетинговых акций.

- **Ориентация на престиж и эксклюзивность.** Россияне все чаще стремятся удовлетворить потребность в индивидуализации, посещать модные предприятия, характеризующиеся определенной эксклюзивностью. Это обусловлено стремлением преодолеть определённый «страх» перед новым, ощутить свой статус в обществе, продемонстрировать его ближайшему окружению.
- **Прагматизм и эмоциональность в выборе.** Более привлекательными становятся предприятия с уютной и почти домашней обстановкой, зонированные на небольшие изолированные участки, близкие гостю по духу. При этом растет избалованность и капризность потенциального гостя и часто выбор предприятия осуществляется на уровне эмоций.
- **Смещение ролей мужчин и женщин.** Уравниваются возможности мужчин и женщин. Женщины становятся более самостоятельными и уже не стесняются выйти в свет без сопровождения. Это может привести к тому, что перспективными станут предприятия, ориентированные на соответствующую целевую аудиторию.
- **Ориентация на здоровый образ жизни.** Существует серьёзная потребность в предприятиях, предлагающих полезную и здоровую пищу. Однако недостаток времени у представителей среднего класса может привести к тому, что перспективными будут предприятия быстрого обслуживания, предлагающие вкусную и полезную пищу.
- **Ориентация на уровень обслуживания и сервиса.** Россияне хорошо знают свои права, хотя и не всегда ими пользуются. Но при этом очень щепетильно и внимательно относятся к обслуживанию, поэтому «сарафанное радио» играет огромную роль в успешности ресторанно-развлекательного бизнеса. Сведения о хорошем обслуживании передаются быстро, но еще быстрее разносится молва о его низком качестве.

Анализ состояния и тенденций изменения наиболее перспективной целевой аудитории рынка позволяет сформулировать следующие выводы [1]:

- 1) Рост требовательности потенциальных гостей к качеству всех наблюдаемых ими аспектов деятельности предприятий. Уже сейчас на многих предприятиях наблюдается разрыв между ожиданиями гостей и реально предоставляемым уровнем обслуживания. Те предприятия, которые не смогут его преодолеть, либо

будут вынуждены уйти из бизнеса, либо перейдут в более низкую ценовую категорию. В этом случае есть большой риск, что и там они удержаться не смогут. Скорее всего в них плохо поставлено управление, а без его улучшения тенденция сохранится;

- 2) Только постоянный и кропотливый управленческий труд может обеспечить выживание предприятия в условиях резко усиливающейся конкуренции. Он должен учитывать как описанные выше ожидания и потребности потенциальных гостей, так и тенденции развития рассматриваемого бизнеса в целом.
- 3) Есть смысл подумать над увеличением доходности предприятия за счет увеличения оборота, через снижение цен при сохранении или даже увеличении качества обслуживания.

Особенности характеристик рынка ресторанных услуг в России порождают ряд проблем, с необходимостью решения которых рано или поздно столкнётся или уже столкнулся каждый ресторатор. Для российского ресторанного бизнеса характерны следующие проблемы:

- Конкуренция;
- Широкий ассортимент товаров, блюд, услуг;
- Высокая скорость оборота капитала;
- Существование благодатных условий для злоупотреблений персонала;
- Многопрофильность операционной деятельности предприятия;
- Сложная структура затрат, большая доля постоянных затрат;
- Наличие и сильное влияние неуправляемых факторов;
- Множество проблемных вопросов, связанных с персоналом;
- Проблемы, связанные с законодательством и сложности взаимодействия с органами власти;
- Несоответствие цен и качества обслуживания по сравнению с мировыми показателями.

Прокомментируем каждую из них:

- **Конкуренция.** Для активных, целеустремленных управленцев эта проблема не так страшна. Более того, если разобраться глубже, то, по сути, ресторатор ресторатору практически не является конкурентом. Как ни парадоксально звучит, но это так. Аудитория потенциальных гостей велика, разнообразие вкусов и потребностей огромно, неудовлетворенный спрос велик. Иначе говоря, каждый может найти свою целевую аудиторию и работать на неё.

- **Широкий ассортимент товаров, блюд, услуг.** Широкий ассортимент порождает сложности эффективного управления. Крупным машиностроительным предприятием с несоизмеримо большим оборотом управлять проще. На таких предприятиях номенклатуры всех элементов производства, логистики, производимой продукции и т.д. остаются стабильными в течении многих лет. На предприятиях гостеприимства и развлечений всё это меняется во много раз быстрее и требует постоянного пристального внимания, поскольку конкуренты и недобросовестный персонал не дремлют. В итоге порождается несоизмеримо большая информационная насыщенность и динамичность процесса управления.
- **Высокая скорость оборота капитала.** На первый взгляд это скорее положительная характеристика бизнеса, чем проблема. Однако она порождает целое множество вопросов, необходимость решения которой существенно осложняет управляемость предприятия. Это и повышение информационной насыщенности управленческого процесса, поскольку всё меняется достаточно быстро. Это и высокая привлекательность бизнеса для инвесторов, что усиливает конкуренцию. Это и пристальное внимание властных и контролирующих структур, поскольку бизнес процессы связаны со здоровьем людей.
- **Существование благодатных условий для злоупотребления персоналом.** Это одна из серьезнейших проблем бизнеса. Она порождается рядом факторов. Это неизбежность слабо контролируемого участия персонала в обращении с потоками наличных денег. Это возможность достаточно просто организовать продажу «своего» в ущерб доходности предприятия.
- **Многопрофильность операционной деятельности предприятия.** Порождается необходимостью приобретения конкурентных преимуществ в условиях острой конкуренции. Это повышает информационную насыщенность управления предприятием, снижается контролируемость бизнес-процессов, что расширяет возможности для злоупотребления недобросовестности персонала.
- **Сложная структура затрат, большая доля постоянных затрат.** Специфика бизнеса обуславливает сезонную зависимость его доходности, зависимость наполняемости предприятия гостями от дня недели, времени суток и т.п. А заработную плату персонала, арендную плату платить нужно, оплачивать коммунальные услуги нужно и т.д. Кроме этого, возникают сложности с калькуляцией себестоимости продаваемых товаров, блюд, услуг.

- **Наличие и сильное влияние неуправляемых факторов.** Под этой формулировкой сосредоточено всё, что касается взаимодействия предприятия с внешней средой.
- **Множество проблемных вопросов, связанных с персоналом.** Существует острый дефицит квалифицированных кадров по всем позициям, от контактного персонала до топ-менеджеров, то есть проблема обучения. Существует проблемы мотивации.
- **Несоответствие цен и качества обслуживания по сравнению с мировыми показателями.** Это положение с ростом конкуренции и требовательности потенциальных гостей будет ускоренно меняться в сторону мировых показателей. Кто раньше начнет, тот, несомненно, будет в выигрыше по части конкурентных преимуществ.

В ходе работы над данной темой было проведено анкетирование у директора ресторана «Карелия» Аллы Юрьевны. Целью была попытка узнать, как ресторан преодолевает экономический кризис и какие перспективы развития видит перед собой. В процессе доклада будут приведены некоторые из вопросов и ответы на них.

***Насколько сильно кризис отразился на количестве гостей в ресторане, уменьшился ли поток туристов в сравнении с 2008 г.?***

*- Ответ на этот вопрос - коммерческая тайна. Могу лишь сказать, что поток туристов сократился, примерно на 1/3, как и во всем мире.*

Расходы же ресторанного бизнеса при этом не снизились. Стоимость аренды падает, но это не касается проходных мест и, например, городской собственности. Ассортимент большинства ресторанов на 80% состоит из импорта: алкоголь, продукты, специи и прочее - и все это с ростом доллара и евро автоматически увеличилось в цене. А с учетом общего подорожания – арендной платы, коммунальных платежей и другого – ситуация получается весьма неутешительная.

Однако, как уже выяснилось, в грянувшем кризисе есть и свои положительные стороны. Прежде всего это касается явной заинтересованности наших рестораторов в отечественных продуктах питания и ингредиентах. И если производители не подкачают, то Россия получит шанс поднять собственное производство. В связи с этим возникает вопрос:

***Перешли ли Вы на продукты отечественного производства или оставили все как есть?***

*Мы и так по максимуму всегда старались приобретать продукты отечественного производства. Те, которые были импортными, такими же и остались.*

По-прежнему одной из основных проблем заведений общественного питания России остается острая нехватка квалифицированного персонала: [2]

- Это вызвано в значительной мере тем, что обучение в системе профессионального образования основывается на собственных представлениях ее специалистов о том, каким должен быть современный работник. А система отраслевой переподготовки и повышения квалификации, организованной работодателями, просто не в состоянии доучить или переобучить необходимое количество работников. Кроме того, с одной стороны, наблюдается сокращение кадров, но с другой, именно на кадры возлагаются главные надежды по спасению бизнеса.

***Были ли сложности с кадрами в связи именно с начавшимся кризисом?? Какие пути решения этих проблем Вы видите?***

*Нет, сокращений не было, все работники остались на месте.*

Покупатель в период кризиса ожидает получить от продавца не только совет в том, какой товар лучше выбрать, но и психологическую поддержку. В этих условиях общительность и открытость, приветливость и доброжелательность, тактичность и внимательность персонала ресторана оказываются чрезвычайно важными. Нынешняя ситуация заставила многих предпринимателей изменить свое отношение к обучению и развитию персонала. Экономия на этой статье расходов обернулась для некоторых компаний серьезными проблемами уже на начальном этапе кризиса в отрасли – кризисе продвижения. Компании, в которых налажена система обучения персонала для торговых залов, чувствуют себя более уверенно.

***Проводится ли какое-либо обучение персонала? Аттестация работников?***

*Да, раз в три месяца.*

Не секрет, что мировой кризис достаточно тяжело прошелся и по российскому рынку общественного питания. Ряд компаний вынужден был свернуть или сократить свою деятельность, и все представители «неавтоматизированных» предприятий снова вернулись к вопросам оптимизации работы предприятия, уменьшения издержек и потерь.

***Установлены ли на вашем предприятии автоматизированные системы управления?***

*Да.*

Новых гостей в период кризиса можно привлечь только за счет повышения качества предоставляемой нами услуги. У рестораторов есть хороший шанс сосредоточиться на мелочах, на том, чтобы каждое блюдо было максимально красиво, вкусно и недорого.

***Появились ли какие – либо новые привилегии для постоянных клиентов в связи с кризисом? Какие уже были?***

*Нет, ничего не появилось, никаких новых скидок.*

На подобных мелочах, из которых, собственно, и складывается впечатление гостя от обеда или ужина, и сосредоточено большинство рестораторов. Снизив затраты на рекламу, полиграфию, новое оборудование (пока есть возможность обходиться старым), в ресторанах сконцентрировались на более качественном приеме гостей. Общее мнение таково, что искать более экономичные продукты, несомненно, нужно, но снижать планку качества, покупая откровенно дешевую продукцию и ингредиенты, - это путь вниз, к потере бизнеса.

В результате, как считают специалисты, на рынке останутся лишь заведения, имеющие четкую концепцию и высокий уровень сервиса, а те, которые снизят стандарты или, напротив, не поднимут их до должного уровня, будут закрыты, и этот результат, впрочем, как и сам кризис, рестораторы называют благотворным.

В целом антикризисные стратегии заведений общественного питания можно разделить на два класса: пассивные — направленные на минимизацию издержек и активные — подразумевающие борьбу с кризисом и конкурентами за клиентов.

#### ***Какой стратегии придерживаетесь Вы?***

*Пассивная.*

Пассивная стратегия порой принимается рестораторами неосознанно, как проявление желания сэкономить в ответ на уменьшение количества клиентов и, соответственно, выручки. Можно отметить, что подобную стратегию рекомендуется применять лишь для заведений с широким кругом постоянных клиентов, тем более, что с течением кризиса привычная аудитория будет неизбежно сокращаться.

#### ***Какие цели в развитии Вы ставите перед собой на ближайшее будущее?***

*Оставаться на том же уровне.*

В целом, можно отметить, что на карельском рынке общественного питания, представлены достаточно широкий ассортимент предприятий общественного питания:

- Рестораны («Карелия», «Петровский», «Карельская горница», «Северный», «Хотей»);
- Кофейни («Парижанка», «Отголина», «Кофехаус», «Coffein»);
- Пиццерии («Петропицца», «Барселона»);
- Пивные рестораны («Нойбранденбург», «Бирштрассе», «Бавариус»);
- Суши-бары («Zen», «Фьюжн»);
- Ночные клубы («ХххХ», «Улетай», «Авиаретро»).

Но все они рассчитаны на одну категорию гостей с примерно одинаковым уровнем доходов. Считаем, что необходимо развивать именно малый бизнес в сфере общественного питания, но при этом с достаточно полным пакетом услуг. Прежде всего



новые предприятия должны быть рассчитаны на население (в т.ч. туристы) со средним доходом и ниже среднего.

Практическая значимость такого пути развития очевидна:

- Появятся новые предприятия разнообразные по типу и уровню обслуживания, сезонные рестораны, работающие не весь год, а только весенне-летний период, что повысит туристический потенциал Карелии в целом;
- Социальный эффект (новые рабочие места);
- Экономический эффект (налоги в бюджет Республики).

В качестве примера можно привести расчеты для ресторана русской национальной кухни (проект)<sup>2</sup>. При условии инвестирования данного проекта на сумму примерно 1000000 (один миллион рублей), что соответствует средним инвестициям малого ресторанного бизнеса в Карелии нами рассчитаны следующие эффекты:

**Коммерческий эффект:** При расчете коммерческой эффективности в качестве эффекта выступает поток реальных денег. Поток реальных денег ( $q(t)$ ) называется разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности в каждом периоде осуществления проекта. Для расчетов взяты примерные цифры за первый и второй месяц функционирования предприятия, причем во втором месяце  $TR = 7802000$  руб. (выручка от реализации), а затраты меньше, т.к. покупка оборудования и инвентаря не входят в состав FC.

**Бюджетный эффект:**  $(\text{налог на прибыль} + \text{ЕСН}) / \text{ТС} = (324000 + 286000) / 3900000 = 1.5$   
Чистая прибыль = Валовая прибыль – Налог на прибыль =  $(TR - \text{ТС}) - (TR - \text{ТС}) * 24 / 100$ , где 24 % - это налог на прибыль.

**Срок окупаемости:**  $(\text{затраты} / \text{чистая прибыль}) = (3900000 / 1026000) = 0,4$  года

---

<sup>2</sup> Проект ресторана национальной русской кухни представлен в Приложениях.

## Список литературы

- 1) Сирый В.К. Ресторанный бизнес: управляем профессионально и эффективно. – М.: Эксмо, 2008. – 352 с.
- 2) Журнал «Свременный бизнес. Ресторан». №10, 2009
- 3) rbk.ru
- 4) gov.karelia.ru