

УДК 658:338.462

***УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАННЫМ БИЗНЕСОМ В УСЛОВИЯХ  
КОНКУРЕНЦИИ***

***Бородаева Д. Д.***

*Студентка 3 курса бакалавриата,  
Южный федеральный университет  
г. Ростов-на-Дону, Россия*

***Труфанов С. А.***

*к.э.н., преподаватель  
Южный федеральный университет  
г. Ростов-на-Дону, Россия*

**Аннотация.** Ресторанный бизнес является сложным предприятием, которое объединяет в себе искусство и традиции, механизмы деятельности и опыт маркетологов, философию обслуживания и концепцию формирования потенциальной аудитории. Экономической целью этой сферы является получение прибыли. В последнее десятилетие ресторанный бизнес в России стремительно развивается, идет конкурентная борьба за посетителей. Посещение ресторанов становится уже привычным не только для элиты, но и для среднего класса; повышается уровень культуры в данной сфере, что приводит к росту актуальности проблематики повышения конкурентоспособности управления ресторанным бизнесом. В статье проанализирована специфика российского рынка, его сегментация, степень конкуренции, а также роль фирменного стиля, дизайна, интерьера и PR-технологий в ресторанном бизнесе.

**Ключевые слова:** ресторанный бизнес, рынок ресторанных услуг, конкуренция в ресторанном бизнесе, управление рестораном, общепит, общественное питание, конкурентоспособность.

***MANAGEMENT OF RESTAURANT BUSINESS IN THE CONDITIONS OF  
THE COMPETITION***

***Borodayeva D. D.***

*Third-year bachelor degree student,*

*Southern Federal University*

*Rostov-on-Don, Russia*

***Trufanov S.A.***

*PhD Econ., lecturer*

*Southern Federal University*

*Rostov-on-Don, Russia*

**Summary.** Restaurant business is the complex entity, which unites in itself art and traditions, mechanisms of activities and experience of marketing specialists, philosophy of servicing and the concept of forming of potential audience. An economic target of this sphere is profit earning. In the last decade restaurant business in Russia develops promptly, there is a competitive struggle for visitors. Visit of restaurants becomes already habitual not only for elite, but also for the middle class; culture level in this sphere increases, so it brings growth of relevance of the problem of increase in competitiveness of restaurant business management. Specifics of the Russian market, its segmentation, extent of the competition and also a role of the corporate style, design, an interior and PR-technologies in restaurant business are analysed in the article.

**Keywords:** restaurant business, the market of restaurant services, the competition in restaurant business, management of restaurant, catering, food service, competitiveness.

### **Предпосылки формирования и структура ресторанного бизнеса**

Ресторанный бизнес в России возник в первое двадцатилетие XIX века. Первые заведения стали появляться исключительно при отелях для иностранных гостей и местных аристократов. Только в 1837 году в Москве открылся первый известный публичный ресторан «Славянский базар». Но во время революции советская власть сочла данные заведения ненужными, и большинство было закрыто. К счастью, к шестидесятым годам коммунистические правители осознали, что ресторанный бизнес является хорошим источником для государственной казны и их снова начали открывать.

Можно сказать, что на сегодняшний день управление ресторанным бизнесом стало проще из-за наличия уже отработанных схем, но это далеко не так, так как на данном рынке присутствует большая конкуренция. Почему же ресторанный бизнес является самой модной инвестицией сегодня? Минимальная рентабельность в этом деле оставляет 20%, средняя -около 25%, а в случае успеха может достигать до 60%.

### **Специфика развития ресторанного бизнеса в России**

Рынок ресторанных услуг в России развивается довольно динамично. Например, в 2015 году продовольственное эмбарго и обвал национальной валюты привели к росту «фудкоста» компаний. Так, впервые с 2009 года рынок общественного питания показал отрицательный прирост на уровне 5,5%. Уже к середине 2016 года по стране открылось 408 новых точек быстрого питания, а вот рестораны среднего ценового сегмента до сих пор являются слабым звеном на рынке ресторанных услуг в России.

Но, несмотря на кризис, Российский рынок на данный период является довольно перспективным. Доля затрат на питание в ресторанах у граждан

составляет приблизительно 11%, в то время как у США данный показатель достигает 40%. Таким образом, в течение 50-80 лет объем российского рынка приблизится к аналогичным показателям [1].

По данным, взятым у информационной компании «Комкон», мы можем сказать, что за последние 3 года количество посетителей ресторанов увеличилось втрое. 20% населения предпочитают обедать и ужинать в ресторане. Большинство — это молодые люди в возрасте 25-34 лет. Из этого можно сделать вывод, что ресторанная культура медленно прививается жителям Москвы. Но что касается остальных городов России, то там дела обстоят иначе: поход в ресторан для людей — это какое-то официальное мероприятие.

### **Сегментация рынка ресторанных услуг**

По ГОСТу рестораны делятся на три класса: «люкс», высший и первый. Ресторан «люкс» располагает баром и большим банкетным залом. Интерьер должен иметь высокий класс архитектурно-художественного оформления. Название и стиль ресторана должны полностью соответствовать друг другу. Ресторан высшего класса должен также иметь оригинальность обстановки и обширное разнообразие выбора блюд. Для ресторана первого класса важное значение имеет месторасположение.

На сегодняшний день ресторанный бизнес именно в России делится на четыре сегмента: «фастфуд», рестораны среднего ценового уровня, заведения высокой кухни и отдельный тип — кофейни [2].

### ***«Фастфуд» как основной сегмент рынка ресторанных услуг***

Главным отличием «фастфуда» является самообслуживание. Сети быстрого питания представляют набор розничной торговли гамбургерами, картошкой фри, пиццей, блинами и т.д. Большой популярностью пользуются гамбургеры, продажи которых составляют 23,7 млрд долларов в год. Данный вид бизнеса развивается по одной из наиболее эффективных методик ведения бизнеса — франчайзингу. Франчайзинг (или франшиза) — это форма

продолжительного делового сотрудничества нескольких фирм, при котором компания с известным на рынке именем (франчайзер) передает право на определённый вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения, независимому от нее предприятию (франчайзи) за плату (роялти).

Эта методика выгодна для обеих сторон. Для франчайзера снижается потребность в капитале, развитие данной сети является отличной рекламой бренда, а также рост бизнеса не требует усложнения менеджмента, потому что функции региональных менеджеров выполняют бизнес-партнеры. Для франчайзи главным преимуществом является использование проверенной бизнес-системы. Также данная схема снижает риски, обеспечивает удачный выход на рынок, получение доступа к базе данных и минерализацию затрат на маркетинг и рекламу.

Но у франчайзинга есть и недостатки. Например, франчайзи вынуждены следовать правилам и стандартам ведения бизнеса, установленным франчайзером; они обязаны закупать сырье у поставщиков, которые также были установлены франчайзером; некоторые компании устанавливают жесткие условия не только на вход, но и на выход из франшизы. По оценкам экспертов, покупка франчайзи уже сложившейся сети ресторанов снижает коммерческий риск нового бизнеса в 4—5 раз при рентабельности в 40—50% (рентабельность растет с увеличением сети).

Вернемся к «фастфуду». Лидирующие позиции в данном сегменте занимает сеть McDonald's. На территории России расположено 646 ресторанов этой сети, 126 из которых только в Москве. Ежедневно их посещают более 500 тысяч человек.

В экономике даже существует такое понятие как «Индекс Биг-Мака». Этот индекс является неофициальным методом определения паритета покупательской способности. Исходя из данной теории, валютный курс должен уравнивать стоимость корзины товаров в разных странах, только вместо корзины за единицу берется обычный бургер из McDonald's.

Его стоимость в каждой стране зависит от объемов выпуска, цены аренды, сырья, рабочей силы и прочих факторов. Этот способ позволяет увидеть несоответствие стоимости валют у стран с похожим уровнем дохода, тем более в кризис, когда дорогая валюта особенно невыгодна. Слабая валюта дает преимущество по издержкам и ценам на продукцию.

Тенденция роста числа ресторанов связано с постоянно повышающимся спросом, который определяется адекватным ценообразованием на предоставленные товары.

Программа московского правительства способствует развитию ресторанов быстрого питания. Потому что, например, инвестиции в строительство жилых районов осуществляется только если в проекте предусмотрено место для заведений общественного питания.

### ***Рестораны средней ценовой категории***

Рестораны среднего ценового уровня отличаются большой демократичностью по сравнению с элитными ресторанами. Их можно условно разделить на три категории: первая — со средним счетом 10–20 долларов (к ней относятся такие рестораны как «Му-му» и «Елки-палки»); вторая — со средним чеком 20–40 долларов (сюда входят недорогие японские, китайские и грузинские рестораны); и, наконец, третья — со средним счетом 40–50 долларов (заведения отличаются изысканным интерьером и высоким качеством обслуживания). Этот сегмент наиболее популярен среди успешных предпринимателей, представителей среднего класса.

### ***Кофейни — свободная ниша для предпринимателя***

Перспектива данного сегмента очевидна, так как для него требуется небольшие первоначальные вложения. Новая кофейня открывается почти каждый месяц, хотя этот сегмент является наименее насыщенным в российском общепите.

Наиболее известными кофейнями в России считаются «Кофе-хауз», «Шоколадница», «Кофемания» и «Мак-Кафе». Относительно недавно российский рынок начала завоевывать американская сеть кофеен «Starbucks». Но при больших финансовых оборотах у себя на родине, данное заведение не пользуется большой популярностью в России, потому что у нас принято долго сидеть в ресторане, а в Америке люди заходят в такие заведения только чтобы перекусить. Однако, США может изобрести специально для России немного другой формат кофеен.

### ***Элитные рестораны — проблемный сегмент ресторанного рынка***

Ценовая ниша данного сегмента уже заполнена. Это объясняется тем, что на формирование ресторанов высшей категории влияют культурные, личностные, социальные и психографические факторы.

Клиент требует от таких заведений изюминки и изысканной подачи, поэтому данный сегмент не пользуется спросом в франчайзинге. Главной проблемой элитных ресторанов можно назвать тот факт, что рестораны средней ценовой категории научились перенимать их опыт. Если лет 7 назад рестораны японской или европейской кухни считались уделом богатых людей, то сейчас любой человек среднего класса может там поесть.

Такое деление российского рынка ресторанных услуг связано с двумя факторами. Во-первых, потому что происходит улучшение качества жизни в городах, где и идет развитие данного рынка. Во-вторых, потому что это очень выгодный бизнес. Главная проблема- это большая конкуренция, которая порой стирает различия между сегментами, что приводит к безразличию потребителей в выборе ресторана.

### **Конкуренция в ресторанном бизнесе**

Изучение условий конкуренции в любой сфере очень важно. Это дает возможность предприятию определить свои возможности и риски, а также понять насколько оно является конкурентоспособным. Чем выше

конкурентоспособность фирмы, тем больше финансовых возможностей она имеет.

У каждого предприятия есть свои конкурентные преимущества. Они делятся на:

- преимущества высокого уровня (квалифицированный персонал, хорошая репутация, эффективный менеджмент, хорошие поставщики);

- преимущества низкого уровня (дешевая рабочая сила и доступность источников сырья). Согласно общей концепции конкурентных преимуществ М. Портера, конкурентные преимущества предприятия обеспечиваются тремя путями:

- Дифференциация продукции (местоположение ресторана, интерьер, высокое качество блюд).

- Ценовое лидерство (возможность снижать затраты на доставку продукции, использование новейших технологий транспортировки и хранение продуктов).

- Фокусировка на определенном сегменте рынка (при создании различных концепций ресторанов для одной сети можно достичь лидирующих позиций в определенной нише ресторанного бизнеса).

Но одним из важнейших факторов конкурентоспособности в ресторанном бизнесе являются компетенции работников и грамотное, эффективное управление ими. Причём, следует подчеркнуть, что в сфере общественного питания в целом и в ресторанном бизнесе, в частности, — персонал непосредственно контактирует с клиентами чаще и дольше, чем в других сферах [6]. Переходя работать к конкурентам, хороший повар, бариста, бармен, а порой, даже официант — может увести за собой часть постоянных клиентов. Работники — лицо бизнеса для клиента. Следовательно, подбору, отбору и работе с персоналом целесообразно уделять особое внимание.

### **Позиционирование ресторана**

Грамотное позиционирование зачастую помогает сделать ресторан успешным, а не провальным. Позиционирование — процесс поиска такой рыночной ниши для компании, товара или услуги в которой она будет выгодно отличаться от конкурентов; оно зависит от определения Вашей целевой группы, их достатка, возраста и предпочтений. При позиционировании необходимо постоянно помнить о следующих четырех принципах:

1. Какой Ваш рынок, и кто Ваш клиент? Для этого нужно ответить на следующие вопросы: Кто живет вблизи Вашего ресторана? Какой возраст людей? Много ли детей? Есть ли бизнес-центры? Какой финансовый достаток у людей?

2. Что важно для Вашей целевой аудитории? Если это премиум ресторан, то, например, не нужно делать скидки, потому что это приведет к среднему сегменту.

3. Не забывайте про сильные стороны ресторана, но при этом не нужно уходить в крайности.

4. Позиционирование должно быть коммуникабельным, т.е. давать возможность удобно и понятно доносить ее до потребителя.

Существует отдельная стратегия позиционирования, которую мы сейчас и рассмотрим:

1. Определение текущей позиции (анализ конкурентоспособности, определение конкурентов).

2. Анализ конкурентов (почему потребители выбирают именно их?)

3. Подбор стратегии. Стратегия может быть трех типов: укрепление позиций (посредством рекламы и специальных предложений), постепенное перепозиционирование (небольшое изменение в интерьере, музыке) и, наконец, радикальное перепозиционирование (полностью новый ресторан на месте старого).

Ни для кого не секрет, что каждое вновь открывшееся заведение привлекает внимание определенной группы посетителей, которые смотрят, прежде всего, на стиль заведения, его кулинарную концепцию, название. Именно данные факторы влияют на привлечение в ресторан определенного контингента посетителей.

Фирменный стиль выполняет свои функции, которые тесно взаимосвязаны друг с другом и образуют определенную последовательность. Это своеобразная система визуальной идентификации заведения.

Константами фирменного стиля являются, в первую очередь, название, товарный знак и т.д. Название должно быть оригинальным и связанным с тем, что предлагается в заведении. При графическом оформлении названия необходимо учесть элементы фирменного стиля: шрифт, контраст, цвет, стиль. Цвет нужно выбирать исходя из общеизвестной теории влияния на эмоции человека. Так, например, «красный» обозначает возбуждение, энергию; «желтый» вызывает радостное настроение; «зеленый» и «синий» успокаивают. Все яркие цвета способствуют повышению аппетита и увеличивают интерес к напиткам. Самым неаппетитным цветом считается голубой, а зеленый напоминает людям о здоровом питании.

Товарный знак — одно из важнейших понятий в маркетинге, это зарегистрированное обозначение, символ, сочетание букв или чисел, изображение товара, призванное отличать его от других товаров или услуг, он должен быть узнаваем среди людей, быть выразительным и понятным. Он подразумевает исключительные права на использование выбранного знака и их правовую защиту.

Отдельно следует отметить тот факт, что, в случае с ресторанным бизнесом, фирменный стиль тесно связан с организационной культурой, ведь, в данном случае, большая часть персонала напрямую контактирует с клиентами, либо находится с ними в непосредственной близости, регулярно взаимодействует. Неотъемлемыми чертами организационной культуры являются: этические правила, стиль одежды, эмоциональная атмосфера,

символы, ритуалы, нормы и образы поведения, девизы, ценности, моральные взгляды, отношения [5]. Все эти факторы в сфере общественного питания приобретают важнейшее значение не только для сотрудников, но и для клиентов и определяют фирменный стиль в целом.

Важным фактором является лояльность к бренду, от которой зависит способность удерживать существующих клиентов, что необходимо не только для сохранения текущих конкурентных позиций, но и как плацдарм для роста и увеличения доли на рынке [7].

Также фирменный стиль должен присутствовать и в меню. Меню — это визитная карточка ресторана. Для каждого ресторана в зависимости от его типа и класса устанавливается ассортиментный минимум, то есть определенное количество блюд и напитков, которые должны быть в продаже ежедневно. Зачастую именно меню является первой и исключительной рекламой, которая на 100% привлечет внимание посетителей. Именно удачно разработанное меню окажет значительное воздействие на управление ценами в ресторане, поможет получить прибыль и оптимизирует процесс работы в том или ином заведении.

Успешно разработанный дизайн меню (яркость красок в оформлении, фотографии, хороший рекламный текст) всегда будет привлекать посетителей. При составлении меню нужно постараться учесть вкусы всех типов посетителей: пожилые люди, люди среднего возраста, молодые люди, подростки, дети. При этом нужно постоянно следить за изменяющимися предпочтениями посетителей, изучать потребность и вносить изменения в меню.

### **Дизайн и интерьер ресторана**

Огромное значение имеет дизайн ресторана, так как от гармонично созданного интерьера существенно зависят посещаемость заведения и его популярность. При оформлении ресторана важно учитывать каждую мелочь, начиная от декоративных элементов и заканчивая мебелью.

Чтобы заведение не осталось незамеченным, оно должно иметь собственную тематику, которая напрямую должна быть связана с тем, чем в нем будут кормить. Так, например, с ростом благосостояния людей, можно заметить повышающийся интерес к здоровой (диетической) пище. Еще сейчас очень популярен стиль «фьюжн». Это фантазийное, творческое направление в кулинарии, в котором в равных долях смешиваются технологии и продукты географически отдаленных национальных кухонь.

Вообще дизайнеры используют такие стили, как исторический, минимализм, модерн, «фьюжн», этнический и хай-тек. Исторический стиль может быть готическим (разноцветные витражи, статуи, мраморная поверхность стола, камин); барокко (контрастность, напряженность, парадные портреты на стенах); рококо (изысканные асимметричные композиции, мебель с позолотой, скатерти и салфетки с вышивкой); классицизм (гармоничное сочетание цветов) и т.д. Минимализм отличается небольшим количеством аксессуаров и отсутствием узоров. Модерну присуще использование мотивов растительного орнамента. Для стиля хай-тек характерно использование различных современных полимерных материалов, стекла и металла, а также хорошее освещение. Этнические стили используются в национальных концептуальных ресторанах. Национальный интерьер (например, русский, узбекский, японский, китайский и т. д.) играет огромную роль в создании самобытной национальной атмосферы.

### **Роль и значение PR-технологий в ресторанном бизнесе**

Ресторанный бизнес — это одна из наиболее сложных сфер деятельности, поэтому грамотно организованная PR-кампания — ключевой момент в продвижении ресторана, это формирование постоянной клиентуры ресторана, которая захочет постоянно посещать данное заведение, оценив его по всем параметрам.

PR-акция — это формирование общественного мнения. Способов продвижения товара на рынке существует бесконечно много, однако далеко не

все подходят для ресторанного бизнеса. Можно выделить такие направления, как прямая реклама, личные продажи. Могут организовываться специально направленные «промоушн-акции». В ходе таких кампаний используются специальные скидки, организовываются награды или привилегии постоянным клиентам. Преимуществом PR является то, что это действует не напрямую на человека, а на его подсознание.

В заключение следует отметить, что рынок ресторанных услуг развивается очень стремительно. И чтобы в России продолжалось данное развитие, нужно поддерживать условие дифференциации ресторанных услуг с учетом социальной стратификации российского общества, поскольку интересы и потребности людей зависят от ментальных параметров, которые сформировались в той или иной стране. Такая схема поможет активизировать потребности каждого потребителя в нужном сегменте, что повысит степень лояльности потребителей на рынке ресторанных услуг. И, как следствие, это повлияет на конкурентоспособность данной сферы.

#### **Библиографический список:**

1. Российский сетевой рынок общественного питания – 2016. – РБК, Москва – С. 12.
2. Гликин М., Плис М. Не охочусь на волков и медведей // Ведомости — 2007. — № 23. — Режим доступа. — URL: <http://goodmeal.ru/ru/for-media/mass-media/ne-ohochus-na-volkov-i-medvedey-vedomosti-11-dekabrya-2007-234-2008> (дата обращения: 13.02.2018)
3. Грибова Н. А. Фирменный стиль в ресторанном бизнесе. — М.: Мир науки, 2015. — 49 с.
4. Кузнецова Н. Ресторанный бизнес в борьбе за клиентов [Электронный ресурс] // Restorante Group. — Режим доступа. — URL: <http://www.catalog.horeca.ru/newspaper/business/173> (дата обращения: 13.02.2018)

5. Пивоварова С. А., Ласкова Т. С. Формирование организационной культуры, как одного из ведущих факторов развития предприятия // Евразийское Научное Объединение. — 2016. — Т. 2. № 10 (22). — С. 121-124.

6. Современные подходы к управлению персоналом в различных отраслях и сферах деятельности: монография / М. В. Россинская, Н. Г. Трегулова, Т. А. Васильева и др., под общ. ред. д.э.н., профессора М.В. Россинской. –Шахты: Издательский центр Института сферы обслуживания и предпринимательства (филиала) Донского государственного технического университета, 2016. – 168 с.

7. Чашленкова Е. В. Влияние маркетинга социальных медиа на лояльность к бренду. Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы. — 2017 — №1. — С. 47-54. — Режим доступа. — URL: <https://portal-u.ru/index.php/journal/article/view/76> (дата обращения: 13.02.2018)