Петренко Е.С.
канд. экон. наук, доцент Карагандинского университета «Болашак», председатель Ассоциации рестораторов Карагандинской области

ресторанный бизнес и кризис

основные тенденции развития ресторанного бизнеса в Казахстане в докризисный и кризисный период

В мировой практике ресторанный бизнес входит в пятерку наиболее подверженных банкротству. Умение быстро адаптироваться к изменениям конъюнктуры рынка делают его индикатором благополучия общества и экономики.

В Казахстане рестораторство – сфера малого и среднего предпринимательства, чаще семейного бизнеса. Открытие ресторана – решение, основанное на предпринимательской активности и индивидуальных пристрастиях, а не профессиональном менеджменте. Отсюда – высокая интенсивность конкуренции и низкая конкурентоспособность: в Казахстане в первые два года деятельности разоряются до 60% предприятий общественного питания.

в Казахстане в первые два года деятельности разоряются до 60% предприятий общественного питания

Казахстанский ресторан

Типичный казахстанский ресторан держится на антрепренерских качествах собственника или управленца, и менеджменте «мелочей».

Потребительский спрос не слишком велик. В 2007 г. объем услуг составил $350 млн. Казахстанец тратит на посещение ресторанов в десять раз меньше, чем россиянин, и в сто раз меньше, чем американец.

Традиции восточного гостеприимства и изобильного стола, привычка к семейным трапезам постепенно вытесняются западными моделями повседневных встреч в ресторане, детских праздников и деловых переговоров за чашкой кофе. Семь из десяти молодых казахстанцев посещают кафе, бары, рестораны не реже раза в месяц. Эта аудитория составляет

надежду рестораторов на будущее процветание.

До кризиса ежегодный рост рынка составлял 20%. Несмотря на высокую конкуренцию, расширялись все сегменты. Рестораны высокой кухни присутствуют только в Астане и Алматы (их доля 5% рынка). В регионах таких заведений практически нет.

Демократичные рестораны полного обслуживания – составляют 70–80% столичного и региональных рынков. Предприятия быстрого обслуживания до недавнего времени не имели ни одной мировой франшизы[1]. Летом 2008 г. в Мега-центрах (3%) стали открываться представительства сетей «Росинтер».

Столовые и кафетерии трансформировались из точек советского периода или открылись вновь популярными в республике блинными или пельменными. Их доля достигает 10%. Кофейни и чайные переживали особенный расцвет в предкризисный период (доля сегмента за несколько лет выросла до 5%).

В маркетинге и менеджменте казахстанских рестораторов отчетливо проявлялись две взаимосближающие тенденции:

– использование мирового опыта через внедрение сетевых франшиз и его адаптация к местным условиям;

– переход отечественных рестораторов от осмысления собственного опыта к усвоению инновационных моделей.

Проблемы сетевых ресторанов

В Казахстане уже есть сформированные отечественные сети («Ассорти», «Дастархан», «Пивоварофф», «Лайн брю») и мировые бренды («Иль Патио», «Планета суши», «Старбакс», «Сбарро»). Доля сетевых ресторанов достигла 20–25% в столице и 10–15% в регионах и продолжала увеличиваться.

Сетевики интегрировали в ресторанную культуру достаточно высокие и стабильные стандарты услуги: единые системы оплаты и организации труда, нормативы обслуживания. Изменить идеологию отечественных рестораторов им еще не удалось. Причина – неохваченность банкетной услуги, одной из главных для Казахстана. Длительные (от 4 до 8 часов) банкетные торжества на большую численность (в среднем 200 чел.) и обширный заказ ($40-50 на чел.) составляют значительную статью дохода. Их доля – 30–35%.

Невысокое качество обслуживания, низкая квалификация пер-

[1] Франшиза (от франц. *franchise* – льгота, вольность) – предприятие, созданное на основе франчайзинга, то есть смешанная форма крупного и мелкого предпринимательства, при которой крупные корпорации, «родительские» компании (франчайзеры) заключают договор с мелкими фирмами и частными предпринимателями (франчайзи) на право действовать от их имени. При этом «дочки» обязаны осуществлять свой бизнес только в форме и на условиях, предписанных «родительской» фирмой. В свою очередь, франчайзер снабжает франчайзи товарами, технологией, оказывает всяческое содействие в бизнесе – *прим. ред*.

сонала являются проблемой, которую приход сетевиков еще более обострил. Специфической особенностью является низкий социальный статус официантов, отсутствие мотивации к пожизненному выбору профессии. Текучесть кадров в ресторане составляет 40%, а среди официантов – 80%.

Маркетинговая стратегия

Обеспечить достойное качество услуг мешает отсутствие внятной маркетинговой стратегии. Только в последние два года начался переход от производственной модели к маркетинговой. Первоначально рестораны эксплуатировали преимущества месторасположения, затем особенности кухни, а позже – достоинства интерьера. Активно осваивать инструменты комплексного маркетинга стали под влиянием повысившейся требовательности клиентов и под угрозой успешных моделей сетевых заведений.

Развитие ресторанной культуры бизнеса и освоение передовых технологий активно протекало в 2007 г., когда были сформированы программы обмена опытом и обучения внутри республиканских профессиональных ассоциаций.

Особый интерес был проявлен к возможностям событийных менеджмента и маркетинга. В республике светская и культурная жизнь протекают недостаточно интенсивно и преимущественно в столицах. В регионах ощущается недостаток событий, и эту нишу начали осваивать дальновидные рестораторы.

Учитывая наличие больших банкетных площадок, они смогли организовать акции (конкурсы, показы, шоу), сопоставимые по качеству со специализированными залами и окупающиеся за счет заказов ресторана и численности посетителей, платящих отдельную плату за «вход».

казахстанец тратит
на посещение
ресторанов в десять раз
меньше, чем россиянин,
и в сто раз меньше,
чем американец

Кризис и инновации

Кризис одним из первых коснулся именно ресторанного сектора. Снижение потребительского спроса составило 20–5%. Потери в товарообороте и прибыли оказались не столь катастрофичными, как в других отраслях.

Кризисные явления проявились в следующем:

– рост стоимости продуктов и снижении нормы рентабельности;
– снижение посещаемости;
– уменьшение средней величины заказа;
– сокращение ввода новых объектов;
– экономия на инновациях и креативе.

В модели поведения потребителей происходят существенные изменения, вынуждающие рес-

тораторов обратиться к использованию маркетинговых инструментов. Вместо сокращения штатов добавляют единицу маркетолога, соединяя эту функцию с event- или с арт-менеджером. Используются инструменты маркетинга взаимоотношений и CRM-системы. С помощью удержания постоянных клиентов рассчитывают снизить затраты на рекламу, обеспечить выживаемость заведения.

Стремление предложить все приводит к диверсификации услуг. В меню – блюда различных кухонь мира. Потребители реагируют своеобразной моделью поликонсьюмеризма[2], выбирая блюда разного происхождения. Доля таких заказов – 40%.

Взрыв интереса к маркетинговым инструментам сопровождается развитием сферы профессионального обучения и консалтинга, происходящим в условиях кризиса ускоренными темпами и во всех регионах.

Антикризисное управление

В менеджменте наиболее востребованными оказались современные методы управления и мотивации персонала. С начала 2008 г. в практику казахстанского ресторанного менеджмента стали активно внедряться программы мотивации сотрудников, командообразования, повышения корпоративной лояльности.

> кризис одним из первых коснулся именно ресторанного сектора

Средние вложения в ресторанный бизнес в Казахстане и России примерно одинаковы и составляют от $400 до 600 тыс.

Анализируя перспективы, можно найти немало позитивного, что можно извлечь из кризиса:

– приобрести квалифицированные кадры за реальную оплату;
– значительно улучшить сервис;
– оптимизировать затраты и перейти к планированию;
– вернуть своего клиента, ушедшего в более дорогой сегмент;
– пропагандировать доступность позитивных ощущений в ресторане и провести замещение спроса с более дорогих и недоступных товаров на посещение ресторанов.

Наступление кризиса во всем мире и всех отраслях воспринимается как стимул к обновлению и оздоровлению. Для казахстанского ресторанного бизнеса появляется возможность скачкообразного перехода к более высокому уровню.

Кризисные явления создают мотивирующую среду, актуализируют востребованность инновационных систем. По масштабам воздействия кризис не является разрушительным для индустрии питания, спрос в услугах которой не может обвально сократиться.

---

[2] Поликонсьюмеризм (другое написание – поликонсумеризм) – разного рода действия, направленные на расширение прав и влияния потребителей, покупателей по отношению к продавцам и производителям товаров – *прим. ред.*

кризисные явления создают мотивирующую среду, актуализируют востребованность инновационных систем

Приход на рынок новых инвесторов создает качественно иные условия для развития сферы услуг. Страна, чье благополучие долго базировалось на сырьевых ресурсах, будет еще активнее искать направления создания устойчивой экономики. Туристический бизнес получит, наконец, достойного партнера в инфраструктуре питания.

В период кризиса неизбежны затраты и потери, сокращение рынка к лету 2009 г. может достичь 30%. Но к сезону новогодних праздников 2009-2010 гг. гости придут уже в совсем другие рестораны, усвоившие лучший мировой опыт индустрии гостеприимства.

Литература

1. Николаева Т. Садитесь жрать, пожалуйста // Эксперт Казахстан. – 2008. – №27 (175).
2. Тажбенова Н., Шалабаева А. Хлеба и зрелищ // Эксперт Казахстан. – 2006. – №21 (77).
3. Индустрия производства настроения // National Business. – 2006. – №1 (27).
4. В статье использованы данные текущих исследований Ассоциации рестораторов Карагандинской области под руководством автора.

рп