

Оглавление

Предисловие	6
Введение	8
Глава 1. ХАРАКТЕРИСТИКА РЫНКА ГОСТЕПРИИМСТВА И РАЗВЛЕЧЕНИЙ (ГИР) В РОССИИ	13
1.1. Кто он, современный ресторатор? Историческая зарисовка	13
1.2. Состояние, тенденции и проблемы развития ресторанно-развлекательного бизнеса	19
1.2.1. Классификация предприятий ГиР и занимаемая ими доля рынка	19
1.2.2. Обеспеченность населения предприятиями ресторанно-развлекательного бизнеса	22
1.2.3. Кто же он — Его Величество ГОСТЬ?	25
1.2.4. Тенденции и перспективы развития рынка ГиР	30
1.2.5. Основные проблемы бизнеса на российском рынке ГиР	32
1.3. Основные пути решения проблем рынка: «Дом бизнеса»	35
Глава 2. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ГИР	41
2.1. Ошибки управления предприятием ГиР, которых следует избегать ..	41
2.2. Сущность управления предприятиями ГиР	46
2.3. Эффективность управления	54
2.4. Требования к современному предприятию	61
2.5. Управленческий функционал руководителя ресторанно-развлекательного предприятия	63
Глава 3. ФОРМАЛИЗАЦИЯ И ОТЛАДКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	65
3.1. Позиционирование предприятия и формализация бизнес-процессов	65
3.2. Логистика	73
3.3. Производство	86
3.4. Продажи	95
3.5. Прием и обслуживание гостей	101
3.6. Маркетинг	105
3.7. Всестороннее обеспечение операционной деятельности	110
Глава 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГИР	119
4.1. Сущность, содержание и место управленческого учета	119
4.1.1. Состояние вопроса по внедрению управленческого учета на предприятиях ГиР в России	119

4.1.2. Сущность управленческого учета и его отличие от бухгалтерского	122
4.1.3. Управленческий анализ	127
4.1.4. Место управленческого учета и последовательность его внедрения	130
4.2. Учетная политика: разработка и внедрение	131
4.3. Формирование финансовой структуры предприятия	139
4.4. Зонирование предприятия	142
4.5. Информационная база управленческого учета	145
4.5.1. Сущность и содержание информационной базы	145
4.5.2. Операционное и финансовое планирование	149
4.5.3. Система управленческой отчетности	155
4.5.4. Система сбалансированных показателей	157
Глава 5. ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМ АВТОМАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ГИР	171
5.1. Почему нужна автоматизация?	171
5.2. Эффективность внедрения АСУ	174
5.3. Задачи управления, решение которых обеспечивает автоматизированная система	179
5.4. Структура автоматизированной системы управления	183
5.4.1. Общая структура АСУ	183
5.4.2. Функциональная структура АСУ	184
5.4.3. Информационная структура АСУ	186
5.5. Структура системы автоматизированного управления сетью предприятий	188
5.5.1. Общая структура управления сетью предприятий	188
5.5.2. Информационная структура управления сетью предприятий	189
5.6. 10 управленческих задач, их решение с помощью РСТЪ:Ресторатор	190
Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЯМИ ПРОИЗВОДСТВА ПИТАНИЯ В ЦЕЛЯХ ЭКОНОМИИ РЕСУРСОВ	200
6.1. Вводные положения	200
6.2. Содержание и экономическая эффективность применения технологий, обеспечивающих сохранность продуктов	204
6.2.1. Технологии упаковки продуктов	204
6.2.2. Виды упаковки (тары) при применении технологий MAP	213
6.2.3. Оборудование для применения технологий MAP	222
6.3. Рецепты экономии через организацию производства	226
6.3.1. Вводные положения	226
6.3.2. Экономия через управление производственными процессами	228
6.3.3. Экономия через управление инновационными технологиями	234
6.3.4. Экономия за счет повышения квалификации персонала	237
6.3.5. Внедрение режима жесткой экономии на производстве	238
Глава 7. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	242
7.1. Состояние рынка труда в ресторанно-развлекательном бизнесе	242
7.2. Функции управляющего при работе с персоналом	245

7.3. Принципы, методы и формы администрирования	247
7.4. Принципы, методы и формы обучения и повышения квалификации	250
7.5. Принципы, методы и формы мотивации и стимулирования.	255
7.6. Принципы, методы и формы работы со злоупотреблениями	262
Глава 8. ГЛАВНЫЙ ИСТОЧНИК ДОХОДА — СТАВШИЕ ЛОЯЛЬНЫМИ ГОСТИ	268
8.1. Задачи и сущность обеспечения лояльности гостей	268
8.2. Технологии обеспечения и поддержки лояльности гостей	270
8.3. Практика внедрения и применения клубной системы	273
Глава 9. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ СЕТЕВЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ	281
9.1. Вводные положения	281
9.2. Структура и функции управляющей компании сети.	283
9.3. Централизация бизнес-процессов.	286
9.4. Некоторые особенности запуска и работы отдельных предприятий уже существующей сети.	294
Глава 10. ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	297
10.1. Риски, характерные для предприятий ГиР	297
10.2. Почему и зачем нужно стратегическое управление	302
10.3. Известные типы стратегий	309
Заключение	312
Приложения	314
Приложение 1. Знания и умения, необходимые успешному ресторатору	314
Приложение 2. Планы статей для ведения управленческого учета	326
Приложение 3. Бюджет движения денежных средств КРЦ «Эдельвейс» на 200_ год	329
Приложение 4. Бюджет доходов и расходов КРЦ «Эдельвейс».	334
Приложение 5. Управленческий баланс КРЦ «Эдельвейс»	339
Приложение 6. Отчет о движении денежных средств	341
Литература	344
Список сокращений	346
Алфавитный указатель	348
Об авторах	350

Предисловие

Гостеприимство, пожалуй, — одна из немногих отраслей в России, которая при переходе к рыночной экономике не смогла перенять практически никаких элементов эффективного управления от своего прародителя — советского «Общепита». Более того, в начале 1990-х годов государство, полностью контролировавшее до этого общепит, просто прекратило управление отраслью и бросило ее на выживание в условиях зарождения капитализма.

По историческим меркам практически в одночасье, частично в переносном, а частично и в прямом смысле, от общепита остались одни руины: закрывались и громились фабрики-кухни, алюминиевая посуда из них сдавалась в пункты приема цветных металлов, уходили и теряли квалификацию специалисты, происходило и многое другое, губительное для отрасли.

Однако самой ощутимой потерей для отрасли стало практически полное исчезновение системы подготовки необходимых кадров почти по всем позициям. И если обучение производственного и контактного персонала для предприятий восстановилось относительно быстро (к середине второй половины 1990-х годов), то подготовка специалистов-управленцев до сих пор по сути дела отсутствует. Почему так сложилось? Профильные вузы, оставшиеся с советских времен, работают по старым учебным программам и обучают студентов по устаревшим учебникам. В итоге знания выпускников далеки от практических реалий отрасли в современных рыночных условиях. Большинство вновь открывшихся специализированных факультетов при непрофильных вузах, якобы готовящих рестораторов-управленцев, как правило, далеки от реалий отрасли вообще.

Тем не менее отрасль Гостеприимства жива, последнее десятилетие бурно развивается и все качественнее выполняет свои функции. Произошло это благодаря колоссальным усилиям энтузиастов ресторанного и гостиничного дела. Некоторые из них в настоящее время стали известными рестораторами и отельерами. Некоторые, к сожалению, сошли с дистанции, хотя их вклад в становление отрасли несомненен. А большинство из тех, кто пришел в бизнес гостеприимства из других отраслей и приобрел свой собственный далеко не сладкий опыт, привнес в него много нового, особенно в области эффективного управления профильными предприятиями. В переходный период от советского общепита к частному бизнесу, в основном завершившийся во второй половине 1990-х годов,

они ездили по миру и учились, перенимали опыт индустрии гостеприимства на Западе и использовали его в практической деятельности современной России. Они изучали и восстанавливали ее собственные, не менее древние и глубокие традиции в этой области: ведь трактирный промысел на Руси приносил до 20% сборов княжеской, а потом и царской казны.

О процессе накопления бесценных знаний и умений с последующим их переносом на практику можно писать книги и учебники для будущих поколений профессионалов. Несомненно, они и будут написаны. Одной из первых в нашей стране, разработанной при содействии Федерации рестораторов и отельеров (ФРиО), является книга, которую читатель держит сейчас в руках. В ней обобщен практический опыт авторов по отладке эффективной системы управления ресторано-развлекательными предприятиями на основе идей и мировых достижений корпоративного управления, изучаемых в различных школах МВА. Авторы приводят в ней теоретические положения по управлению, адаптированные к ресторано-развлекательному бизнесу. На практических примерах рассматривается весь процесс отладки эффективной системы управления предприятия: формализация и отладка бизнес-процессов, внедрение и применение управленческого учета и анализа, операционное и финансовое планирование и отчетность, основы применения информационных технологий.

Особое внимание практиков заслуживает достаточно объемный материал книги, посвященный внедрению и применению систем обеспечения и поддержки лояльности гостей, современной практике работы с персоналом. Определенное внимание уделяется особенностям управления сетями предприятий и элементам стратегического управления. Несомненно будут полезны описания реализуемых функций, решаемых задач, необходимых знаний и умений для успешного ресторатора-управленца, материал по современному управлению технологиями на профильных предприятиях с целью снижения переменных расходов.

Таким образом, настоящая книга, разработанная практиками для практиков-управленцев ресторано-развлекательного бизнеса, обеспечивает возможность существенно повысить уровень подготовки в области современного эффективного управления профильными предприятиями. Она позволит специалистам заполнить существующие пробелы в специальных знаниях и поможет применить их на практике. Успехов вам в бизнесе, уважаемые коллеги.

*Президент Федерации
рестораторов и отельеров
И.О. БУХАРОВ*



Введение

Актуальность и несомненная практическая ценность этой книги обусловлена множеством факторов, касающихся состояния, проблем и тенденций развития рынка гостеприимства и развлечений (ГиР), который уже более пятнадцати лет переживает бурное развитие. Ему предшествовал переходный период от советского общепита к частному бизнесу, который в основном завершился во второй половине 90-х годов. Для этого периода была характерна крайне низкая конкуренция и, как следствие, отсутствие острой необходимости тратить значительные усилия на совершенствование управления предприятиями. Естественно, проблемы управления предприятиями были, и весьма существенные, поскольку система управления советским общепитом при развале практически не оставила опыта, пригодного для использования в рыночных условиях. Поэтому решались они методом проб и ошибок, преимущественно по интуиции. Те, у кого это не получалось, либо прекращали ведение бизнеса, либо несли неоправданно высокие потери.

Становление любой отрасли — а именно это происходит с отраслью гостеприимства и развлечений в нашей стране — сопровождается формированием системы знаний о ней. На этом этапе многое достаточно условно, особенно в использовании терминологии различными участниками процесса. Это наблюдается и в рассматриваемом бизнесе. «Общепит» — так называли эту отрасль в Советском Союзе — однозначно не проходит. Рынок HoReCa (международное наименование — HotelRestaurantCafe), в отличие от ситуации на Западе, недостаточно точно отражает отечественные реалии, поскольку в России отельный бизнес даже законодательно отделен: отельеры стоят несколько особняком, что обусловлено многолетним разделением системы общепита и гостиничного комплекса в стране советов на различные отрасли. Судя по развитию событий, в отличие от Запада, это разделение сохранится и в будущем.

В то же время в довольно обширных кругах профессионалов уже сложилось наименование — отрасль гостеприимства и развлечений (ГиР) или просто, отрасль гостеприимства. В частности, оно культивируется Федерацией рестораторов и отельеров (ФРиО). В книге, которую вы держите в руках, используется именно это понятие. Действительно, к каждому в дом приходят гости и хозяин в той или иной степени проявляет гостеприимство, но далеко не каждый гость остается ночевать. Но, даже если такое случается, то это весьма малая толика от всего процесса гостеприимства.

Поэтому рассматриваемые в книге управленческие действия относятся, прежде всего, к гостеприимству.

Почему добавлен термин «Развлечения»? В чистом виде предприятия, соответствующие классическому пониманию термина «ресторан», сохранились в незначительном секторе рынка, к которому относятся преимущественно элитные предприятия, которых ничтожно мало. Большинство предприятий ресторанный типа (независимо от декларированного ими формата — ресторан, бар, кафе, комплексный развлекательный центр, торговый развлекательный центр, и пр.) относятся к демократичным, и в подавляющем большинстве случаев содержат существенную развлекательную составляющую (танцпол, караоке, каляян, спортбар и т. д.).

А управление гостиницами (отелями) прекрасно «ложится» в те же рамки, что и другими рассматриваемыми предприятиями. Только оно намного проще. В книге не приводятся практические примеры «гостиничного» характера. Но на самом деле соответствующие положения из практики управления предприятиями ГиР легко адаптируются и на эту область.

В последние годы происходит насыщение рынка ГиР, а если оно начинает превышать 70% от потребностей в посадочных местах, конкуренция усиливается до такой степени, что возникает необходимость бороться за каждого гостя, за его лояльность к предприятию. А все это, как показал практический опыт, достигается и реализуется только через всестороннюю отладку современной эффективной системы управления на основе мировых достижений в рассматриваемой области. Этот процесс достаточно сложный и трудный, особенно если реализуется впервые. Обобщенные результаты его осуществления в течение нескольких лет в одной из сетей предприятий и составляют основной материал книги.

Несомненно, он будет полезен и интересен:

- акционерам, активно участвующим в управлении предприятиями;
- целеустремленным менеджерам, заинтересованным в повышении эффективности операционной деятельности предприятия и наделенных правом принимать соответствующие управленческие решения;
- инвесторам, создающим соответствующий бизнес для последующего использования или продажи;
- бизнесменам, сочетающим в себе все перечисленные качества.

Книга состоит из десяти разделов, введения, заключения и приложений. По условиям издательства некоторые цветные иллюстрации к тексту вынесены в отдельный блок в конце книги. Приложение состоит из вынесенных текстовых образцов конкретных документов и других практических наработок акционеров и менеджеров условного Комплексного развлекательного центра (КРЦ) «Эдельвейс». Они относятся к области отладки системы управления и в большинстве случаев пригодны для творческого применения на других предприятиях или сетях предприятий. Кроме того, к книге прилагается электронный диск, на котором более полно представлены указанные документы. Некоторые из них размещены на диске в электронном виде в формате Excel и пригодны для непосредственного

применения в системе управленческого учета предприятия, естественно, после редактирования в соответствии с потребностями его руководства. Кроме того, диск содержит:

- полный текст с описанием функционала ресторатора-управленца;
- рабочую демонстрационную версию программного продукта РСТъ: Рестораторъ, обеспечивающего автоматизацию управления предприятием ГиР;
- описание программного продукта РСТъ: Пищевой калькулятор, сертифицированного Роспотребнадзором (сертификат № 22 от 27.03.2008) и обеспечивающего полный автоматизированный расчет пищевой ценности блюд;
- расширенные информационные материалы по ряду вопросов, затрагиваемых в книге (автоматизация управления сетями предприятий, новые технологии производства питания и др.).

Во введении обосновывается актуальность затронутых в книге вопросов и кратко характеризуется ее содержание.

В **первой главе** рассматриваются состояние и тенденции развития рынка гостеприимства и развлечений. Существенное внимание уделяется формулированию современных проблем в этой области и определению общих путей их разрешения. Далее читателю предлагаются в минимально необходимом объеме основные положения по теории управления, позволяющие в дальнейшем лучше усваивать материал остальных разделов. На основе изложенного под общим названием «Дом бизнеса» всесторонне обсуждается содержание всей работы по отладке эффективной системы управления предприятием (сетью предприятий).

Вторая глава посвящена основам управления ресторано-развлекательными предприятиями, показаны типичные ошибки в управлении предприятием ГиР и пути их устранения. Определяется содержание понятия «эффективность управления», понимаемое в контексте настоящей книги и в практическом бизнесе авторов. Завершает главу формулирование требований к современному предприятию ГиР, удовлетворение которым позволит ему эффективно функционировать в рыночных условиях при нарастающем уровне конкуренции. Сформулирован также управленческий функционал руководителя ресторано-развлекательного предприятия.

Третья глава посвящена изложению задач, содержанию и некоторым практическим результатам формализации основных бизнес-процессов предприятия ресторано-развлекательного бизнеса. Оно является важнейшим элементом и условием построения эффективного управления. Приводится и анализируется перечень бизнес-процессов, таких как логистика, производство, продажи, прием и обслуживание гостей, маркетинг, управление и обеспечение. Далее рассматриваются особенности отладки каждого из них.

В **четвертой главе** излагается материал, касающийся внедрения управленческого учета на предприятии и основ его применения в управленческой деятельности. В минимально необходимом объеме приводятся

соответствующие теоретические положения по теме. Далее на их основе последовательно рассматривается содержание практических действий по отладке управленческого учета на предприятии. Это разработка и ввод в действие учетной политики, установление финансовой структуры предприятия и тесно связанного с ней зонирования. Последние позволяют определить объекты учета, создают основу для операционного и финансового планирования и отчетности, что, в свою очередь, составляет информационную базу управленческого учета. Обсуждается так же практическая система сбалансированных показателей как важнейшего элемента информационного обеспечения управления предприятием.

Содержание **пятой главы** раскрывает основы применения информационных технологий в ресторанно-развлекательном бизнесе, предлагается краткий обзор соответствующего рынка. Рассматривается их сущность и роль в управлении предприятием, взаимосвязь с управленческим учетом. Анализируется перечень задач, решение которых становится высокоэффективным только с применением автоматизированного управления. Далее подробно обсуждаются общая, информационная и функциональная структуры автоматизированной системы управления предприятием (АСУП), особенности их применения для сетевых предприятий. В достаточно большом объеме приводятся примеры конкретных управленческих задач, решение которых легко и просто обеспечивает автоматизированная система.

В **шестой главе** приводится информация о самых современных достижениях в технологиях производства и обеспечения деятельности предприятий ГиР. При грамотном управлении этими процессами обеспечивается существенное снижение переменных и постоянных расходов предприятия. Соответствующий материал касается практически всех сторон экономной организации производства и обеспечения деятельности предприятия — от основ проектирования производственной зоны до применения целесообразной упаковки различного назначения для продукции производства.

Седьмая глава посвящена обсуждению одного из наиболее проблемных и болезненных вопросов современного ресторанно-развлекательного бизнеса в нашей стране — работе с персоналом. Приводятся основные направления этой работы, уделяется внимание анализу типовых злоупотреблений персонала и формулируются рекомендации по их предотвращению. Весь материал главы полностью основан на обобщении практического опыта авторов и многих других предприятий гостеприимства и развлечений.

В **восьмой главе** излагается материал, касающийся внедрения и применения системы обеспечения и поддержки лояльности гостей к предприятию. Решение этой задачи особенно важно в условиях нарастающей конкуренции. Обсуждаются известные к настоящему времени профильные технологии. Приводятся рекомендации по выбору и внедрению соответствующей системы. Подробно излагаются порядок и результаты практики применения клубной системы, основанной на магнитных пластиковых картах.

В **девятой главе** предлагается материал, касающийся особенностей построения и функционирования системы управления сетями предприятий ГиР. Предполагается, что в этом случае формируется Управляющая компания (Центральный офис). Приводится ее типовая структура и решаемые ею задачи, обсуждаются некоторые особенности реализации основных бизнес-процессов при централизованном управлении, а также обязанности некоторых должностных лиц, работа которых характерна только для управления сетями предприятий.

Десятая глава касается вопросов организации полноценного стратегического управления бизнесом. Анализ положения в отрасли позволяет сделать выводы о наличии достаточно четко структурированных стратегий поведения бизнесменов, может быть и не до конца осознанных. Таким образом делается попытка обобщить и достаточно строго сформулировать сущность наметившихся стратегий, привести рекомендации по соответствующим вариантам выработки и реализации стратегических решений.

Заключение содержит обобщенные выводы и рекомендации по дальнейшему развитию затрагиваемых направлений деятельности бизнеса.

Следует отметить, что по ряду причин в книге не уделяется должного внимания ряду вопросов, решение которых весьма важно для отрасли: установление и применение стандартов обслуживания, тонкости решения маркетинговых задач, некоторые аспекты работы с поставщиками, обеспечение физической безопасности предприятия. Однако, соответствующие решения достаточно хорошо проработаны почти всеми на практике и, самое главное, по ним имеется достаточно много хорошей профессиональной литературы.

В книге использован практический многолетний опыт постановки, отладки и постоянного совершенствования эффективной системы управления сетью предприятий гостеприимства и развлечений под руководством Управляющей компании ООО «НИЦ ИР» (Научно-исследовательский центр «Индустрия развлечений»). Авторы выражают признательность и благодарность за помощь в сборе материала и подготовке практических примеров генеральному директору Марине Николаевне Давиденко, ее заместителю Татьяне Олеговне Деевой-Анисимовой и специалистам различных направлений: Валерии Анатольевне Юговой, Владиславу Игоревичу Степовику, Галине Владимировне Торбиной, Елене Федоровне Шибановой, Надежде Михайловне Леоновой, Светлане Викторовне Жарковой, Сергею Александровичу Шитову, Татьяне Петровне Шканаевой.

Приводимые в книге практические примеры для наглядности формулируются с привязкой к некоему гипотетическому комплексному развлекательному центру (КРЦ) «Эдельвейс». О существовании такого нам неизвестно и при случайном совпадении с названием реального предприятия авторы приносят извинения акционерам (учредителям) за непреднамеренное использование указанного наименования.

Глава 1

Характеристика рынка гостеприимства и развлечений (ГиР) в России

1.1. КТО ОН, СОВРЕМЕННЫЙ РЕСТОРАТОР? ИСТОРИЧЕСКАЯ ЗАРИСОВКА

Зададимся вопросом: «Зависит ли от личности ресторатора успех его ресторана?» Наверное, да, зависит. Почему многие наши предприятия столь серы и неприглядны, немногочисленны и непривлекательны для посетителей? Быть может оттого, что люди, создавшие их, пришли в этот бизнес случайно? «Кто он, ресторатор? Каков его социальный облик, возраст, пол, религиозная принадлежность? Каковы его ценности в бизнесе и в процессе общения с людьми?»

В мире существуют определенные исторические традиции. Как правило, в ресторанный бизнес, как и в любой бизнес индустрии гостеприимства, случайные люди не приходят. Ресторанный бизнес не является высокорентабельным занятием, он весьма нестабилен и подвержен множеству рисков. При этом он является частью национальной культуры и традиций. Большинство людей, работающих в нем, занимаются им не только в сугубо коммерческих целях. Существует соответствующая этика и даже, если так можно сказать, философия такой работы. Просто она негласная. А негласная она потому, что бизнес в опасности. Однако российские рестораторы приспособились ко многим непростым факторам отечественной действительности. Как, впрочем, поступали всегда за многовековую русскую историю.

Рестораторы всея Руси. Индустрия гостеприимства, — предприятий общественного питания, отдыха и досуга, — всегда являлась объектом пристального внимания органов государственного управления во всех странах мира и во все времена. Это обстоятельство связано с двумя факторами.

1. Предприятия индустрии гостеприимства формируют и предоставляют услуги, удовлетворяющие физические, духовные и моральные потребности населения и, как правило, пользующиеся повышенным потребительским спросом вне зависимости от социального положения и денежного достатка граждан.

2. Ряд услуг предприятий индустрии гостеприимства, равно как и технический, технологический процесс их производства, несут в себе повышенную социальную ответственность перед гражданами. Вопросы гигиенической безопасности, соблюдения прав и интересов потребителей не может быть оставлен без особого внимания и контроля со стороны государства.

С другой стороны, исторически на формирование индустрии гостеприимства в России влияли и особенности ее развития. Русь-Россия, всегда осуществлявшая политику присоединения близлежащих земель, являлась многонациональной страной, с высокой степенью межкультурного взаимопроникновения. Создание демократичных условий для торговли в X—XI веках и появление вольнонаемничества привело к увеличению миграции населения.

В ходе формирования сословий на Руси складывался определенный перечень атрибутов и сословных привилегий, закрепленных в образе и укладе жизни населения, системе взимания податей, в том числе и законодательно. Представители одного сословия стремились общаться друг с другом в узком кругу. Вставал вопрос о местах такого общения.

Барыши, получаемые кабатчиками, и увеличение оборота торговли «питием», конечно, привлекали внимание государства. Кроме того, правители всегда стремились установить контроль над оборотом спиртных напитков на Руси.

В февральском номере журнал «Ресторанное дело» за 1911 год так описывает исторические предпосылки появления первых предприятий индустрии гостеприимства: *«...надо полагать, что рано или поздно, а корчма—трактир все-таки добьется полноправного и вполне свободного существования. Что он имеет на это право, было бы лишним доказывать. Слишком много заслуг за корчмою-трактиром и в прошлом и настоящем. Еще в те древние времена, когда на Руси только начинали намечаться границы отдельных владений, он уже на этих границах играл первенствующую роль!*

К нему стекался пришлый народ, как к единственному месту, в котором находил кров и пищу. В стенах его пришелец впервые получал подробные сведения о своих соседях, завязывал с этими соседями отношения, обменивался знаниями, обсуждал новые нужды и потребности.... В корчме-трактире зарождался зачаток культуры, он же служил народу живой почтой...

Конечно, в настоящее время и характер деятельности, и физиономия его резко изменились, но необходимость в нем не только не исчезала, но, год от года, все больше и больше возрастает. Потребность в общественных пунктах «кормежки и питья» ясна для каждого, а если поближе присмотреться к надвигающимся на нас новым условиям жизни, то мы безошибочно можем сказать, что недалеко время, когда трактир сделается для нашего жизненного обихода также необходимым, как необходим он за рубежом у наших соседей — европейцев».

Отчего на Руси не осталось настоящих потомственных рестораторов? Расцвет индустрии гостеприимства в дореволюционной России сформировал новые характеристики данной отрасли экономики. Трактирный промысел образца середины XIX — начала XX веков являлся одним из самых престижных, прибыльных и уважаемых родов общественной и коммерческой деятельности. Социально-культурная значимость этого сектора экономики признавалась как правительством, так и обществом. Гастрономическая культура, культура потребления напитков, культура духовно обогащенного и интеллектуально насыщенного времени препровождения на предприятиях гостеприимства России наряду с сохранением многонациональных кулинарных традиций и исторических государственных ценностей, выгодно выделяла эту отрасль деятельности в глазах правительства и мирового сообщества. Воспитанность русских офицеров, роскошь, красота и утонченность российских женщин, изобилие и гостеприимство московских ресторанов, ослепительность и изысканность петербургских балов влияли на создание положительного имиджа нашей страны и формирование здоровых патриотических настроений в обществе. Государство проводило политику протекционизма в вопросах закупок продуктов питания, всячески способствовало развитию трактирного промысла. По международной классификации индустрия гостеприимства, к которой относятся рестораны, бары, клубы по интересам, гостиницы, салоны, концертные площадки, банкетные залы, развлекательные предприятия, причисляется к социально-культурной сфере, а не к торговле.

Гигантская дореволюционная индустрия, которая формировала до 15% бюджета Российской империи, в конечном итоге первыми декретами советской власти была причислена к торговле. После этого объекты индустрии гостеприимства были национализированы, персонал строем отправлен на военную службу, а уникальная кулинарная традиция, впитавшая в себя многовековой национальный российский колорит и лучшие европейские гастрономические традиции, причислена к «антиреволюционной», «буржуазной» и «антисоветской». Индустрия гостеприимства была переименована в «общественное питание» и «гостинично-санаторный комплекс». Это и заложило основы гигантского отставания данного сектора экономики России по сравнению с этой отраслью других стран.

В результате, то сформировавшееся было сообщество, которое должно было стать российской гильдией потомственных рестораторов, так и не передало свои накопленные знания и опыт преемникам и наследникам. Эта профессиональная группа, в конце концов, была сформирована из представителей других профессий. Только 3 или 4 человека из двадцати ведущих рестораторов современной России имели в прошлом хоть какое-то профессиональное отношение к индустрии питания. Равно как и многие бизнесмены, занятые в туристическом, гостиничном, игорном, развлекательном бизнесах.

О чем это говорит? Это говорит о том, что ресторанный бизнес может развиваться по тем же законам, что и любой другой. Для открытия собственного ресторана не нужно родиться ресторатором. Примерно 80% американских рестораторов работают по франшизе в сетевых форматах и раньше не имели никакого отношения к индустрии питания. От этого их бизнес не стал менее прибыльным. Просто в США есть правила. Они общеизвестны и все по ним играют. А в России правила только начинают складываться. Оттого так мало профессиональных рестораторов и немного качественных ресторанных проектов. К сожалению, для того чтобы быть ресторатором в России, нужно иметь большое мужество, твердый лоб, толстую кожу и бойцовский характер. В противном случае чиновничья рать с ее конвертным правом просто раздавит ваш бизнес.

Бурное развитие индустрии гостеприимства в России образца начала 2000-х — закономерность. Причины ее 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 наш взгляд, кроются в глубоких социокультурных изменениях в новом российском обществе. Спрос на услуги питания и развлечения существовал всегда в советское время и не перестал существовать после распада 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, в закрытых игорных клубах и на коммунальных кухнях. Просто все эти услуги гостеприимства стремительно ушли в тень.

Вспоминая начало 1990-х, мы видим перед глазами тележки с беляшами на перекрестках, бабушек, спящих 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 постперестроечного периода. И разговоры о «новом рождении» индустрии питания и гостеприимства в конце 1990-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 неспособности выдержать конкуренцию.

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 1990-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 своих зарубежных партнеров по бизнесу.

Предприятия индустрии гостеприимства страны в те годы были столь однообразны с точки зрения своих форматов и концепций, и столь же рентабельны и актуальны 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, ни предложение «технически» не были к этому готовы.

Итак, спрос на услугу гостеприимства в постсоветской России никуда не исчезал. Картина стабильности спроса была несколько смазана социальными потрясениями, всенародным обнищанием, грабительской приватизацией, дефолтом и некоторыми другими неприятными историческими событиями. В то же время по утрам детям по-прежнему укладывали бутерброды в ранец, студенты выкраивали из своего бюджета 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 прочих равных возможностях выбора, обращаясь в раздумьях к собственному кошельку, россиянин вероятнее всего выберет гамбургер, хот-дог, или, на худой конец самсу и бутылку некоего напитка, нежели что-либо 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, увеличилось число неполных семей, и молодежь вокруг «загуляла». Дело в повышении активности населения. Развитие индустрии полуфабрикатов, «возрождение» пельменей, появление новых социальных образов в новых телевизионных сериалах способствовало тому, что женщины стали предпочитать ходить на работу, молодежь — на тусовку, пожилых людей потянуло к телевизору. Рабочий день стал неоформленно длинным, часовые обеды почти везде были отменены или самоупразднились с легкой руки менеджеров офисов, вечно жующих на ходу, чтобы не потерять ни минуты и больше заработать.

И, наконец, стоимость обеда в MacDonald'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

куру 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 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. Примерно в то же время почти во всех городах-миллионниках появились свои новые концепции и ресторанные имена. Пусть эти концепции во многом напоминали 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. 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 необходимых законодательных предпосылок к ее 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 увеличение количества принадлежащих им предприятий — яркое тому подтверждение.

Справедливости ради следует отметить, что гражданское ресторанное общество, вопреки всем препонам, продолжает крепнуть. Появляется все больше и больше некоммерческих организаций, отстаивающих интересы рестораторов и помогающих им в бизнесе. Открылось, например, «Сообщество управляющих индустрии гостеприимства и развлечений». Это плюс.

Скорость роста бизнеса достигается его высокой управляемостью. А управляемость — следствие высокого управленческого профессионализма. Так что же нужно знать ресторатору больше всего? Что нужно уметь и в чем быть компетентным?

Ресторатору сегодня нужно уметь выживать. Для этого ему нужно быть самым ловким, самым умным и самым хитрым. А поэтому, пусть не сразу, пусть постепенно, но старательно и скрупулезно, нужно приобретать те знания, умения и навыки, о которых рассказано в этой книге.

1.2. СОСТОЯНИЕ, ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РЕСТОРАННО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНОГО БИЗНЕСА

Для оценки состояния и перспектив развития ресторанно-развлекательного бизнеса в нашей стране приведем в качестве ориентира данные по зарубежному рынку HoReCa и данные об отечественных предприятиях гостеприимства и развлечений (ГиР). Для этого воспользуемся информацией, полученной из различных источников (статьи в профильных журналах, специализированные интернет-сайты, материалы семинаров и конференций, личные наблюдения авторов и т. п.). В частности, неоднократно будут использованы материалы международного форума по проблемам рынка HoReCa в России, работавшего в Москве в мае 2006 года [1].

1.2.1. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ГИР И ЗАНИМАЕМАЯ ИМИ ДОЛЯ РЫНКА

Рассмотрим сложившуюся к настоящему времени на российском рынке классификацию существующих предприятий и занимаемую ими долю рынка. Основаниями для классификации в данном случае будут масштаб и формат предприятий, а также соответствующая дифференциация гостей по уровню их доходов.

Сравним данные по каждому классу предприятий для Москвы и для страны в целом. Следует отметить, что доходы гостей распределены весьма неравномерно по регионам и существенно зависит от уровня развития регионов и уровня доходов населения. Систематически, в целом по стране статистика отрасли практически не ведется. Поэтому приводимые данные могут быть недостаточно достоверны. Однако, в принципе, наши данные тенденции и общее состояние рынка они отражают достаточно точно.

На основе обобщения имеющейся информации можно предложить следующую классификацию предприятий ГиР.

1. **Мобильные предприятия (Street-food).** К предприятиям этого типа можно отнести различные передвижные и полустационарные точки типа тонаров, киосков и т. п., обеспечивающие питанием людей на улице, что называется, «на ходу». Занимаемая ими доля рынка составляет 4–5% в Москве и от 2 до 15% по России.
2. **Предприятия быстрого обслуживания (Fast-food).** Это классические предприятия, типичным представителем которых является Макдоналдс. Занимаемая ими доля рынка составляет в Москве около 1,5%, а в России, по данным различных источников, от 5 до 39%

в зависимости от региона. Предприятия такого типа чаще встречаются там, где люди больше работают, и, как следствие, стремятся уменьшить временные затраты на питание. Зачастую это происходит в ущерб здоровью. Влияют на популярность предприятий быстрого питания и некоторые другие факторы. Популярность их ниже и непрерывно снижается в тех районах, где такие предприятия существуют уже давно (нивелирован фактор новизны), и где более развит средний класс населения. Представители среднего класса могут позволить себе более качественное питание и чаще начинают задумываться о здоровье. Следует отметить, что отечественный бизнес ГиР существенно расширил количество форматов предприятий быстрого питания. Появились всевозможные блинные, кофейни, пельменные и т. д., в которых готовят вполне нормальную и здоровую пищу. Неизменной остается только форма обслуживания.

3. **Рестораны и кафе столового типа.** К этому классу предприятий питания обычно относят те, в которых имеется линия раздачи для самообслуживания или зона самостоятельного набора пищи, а также расчетная зона. К этому же классу можно отнести предприятия с обслуживанием по типу «шведский стол». По формату обслуживания такие предприятия — наследники советских столовых, но с существенно более высоким качеством. Обычно средний чек на заказ здесь составляет порядка 300 руб. Занимаемая ими доля рынка в Москве — 5–7%, а по России — 3–15%. В настоящее время этот сектор рынка ГиР существенно расширяется за счет организуемого стационарного питания кейтеринговыми компаниями (см. п. 6 настоящего списка).
4. **Демократичные предприятия (рестораны, кафе, пиццерии, пивные рестораны и т. д.).** Такие предприятия ориентированны на гостей со стабильным и достаточно высоким уровнем дохода. Исследователи выделяют в этом классе две группы предприятий, дифференцируя их по среднему чеку. К первой группе относят предприятия, в которых средний чек на заказ составляет 300–500 руб. Доля таких предприятий в настоящее время в Москве составляет порядка 35%. Ко второй группе относят предприятия, средний чек на заказ в которых 500–1500 руб. Их доля рынка в Москве — около 50%. По России достаточно достоверных сведений о демократичных предприятиях с дифференциацией по группам нет. Известно только [1], что в совокупности их доля составляет от 20 до 45%. Естественно, их распределение по регионам страны весьма неравномерно.
5. **Элитные рестораны класса премиум, предприятия типа закрытых клубов.** В этой нише рынка ГиР также выделяют две группы с дифференциацией по среднему чеку на заказ. К первой относят предприятия со средним чеком 1500–5000 руб., а ко второй — с чеком более 5000 руб. Занимаемая ими доля рынка в Москве к насто-

ящему времени составляет примерно 10 и 0,9%, соответственно. По России в целом достаточно достоверных данных нет. Следует отметить, что этот сегмент на рынке в Москве за последние годы непрерывно сужается. Это не значит, что уменьшается количество предприятий. Аудитория их гостей стабильна и практически не растет. Поэтому остается практически постоянным и количество предприятий. А доля в составе рынка ГиР снижается вследствие роста количества предприятий других классов, прежде всего — демократического.

6. **Кейтеринговые предприятия.** Это предприятия, оказывающие выездные услуги гостеприимства и развлечений, в том числе — доставку питания к месту индивидуального или группового заказа и осуществление так называемого «бюджетного питания». В настоящее время это весьма интересный, сформировавшийся и активно развивающийся сегмент рынка ГиР. Это показал проведенный в марте 2007 года специализированный форум [24]. По данным [1, 24] в Москве на тот период было таких предприятий около 10%, и число их непрерывно растет за счет действующих ресторанов, добавляющих в свой арсенал новые формы обслуживания.
7. **Комплексные развлекательные центры (КРЦ) (еда + развлечения).** Это предприятия преимущественно демократического типа и по нашим оценкам наиболее перспективны для привлечения гостей среднего класса и ниже. Обычно в них представлены сегменты ресторана и/или кафе в тех или иных форматах и определенный набор развлекательных услуг (бильярд, боулинг, танцпол, кальян, караоке, спортбар, игровые автоматы, сауна и т. д.). Представленные далее в книге практические примеры различных управленческих решений и документов относятся к предприятиям именно такого класса. Пример состава такого КРЦ показан в подразделе 4.4. В Москве они занимают около 9% рынка, а достоверные данные по состоянию в регионах отсутствуют.
8. **Торгово-развлекательные центры (ТРЦ).** Тип крупных комплексных предприятий, предлагающих гостям помимо питания и развлечений разнообразное торговое обслуживание. Они, как правило, включают зоны развлечений и отдыха для детей и взрослых, множество предприятий питания различного формата, могут включать оздоровительные предприятия. Начали создаваться и развиваться в последние пять лет.
9. **Специализированные и диверсифицированные сети предприятий, холдинги.** По сути это объединенное системой управления и акционерным капиталом в единое целое множество отдельных территориально разнесенных предприятий. Специализированные сети состоят из предприятий одного формата (например, «Кофе Хауз»), а диверсифицированные — из предприятий различных форматов (например, «Ростик Групп»). Сети экономически существенно более

выгодны, поскольку позволяют централизовать многие бизнес-процессы и, как следствие, ощутимо снизить постоянные и переменные расходы на бизнес в целом. А в итоге возрастает его прибыльность. Некоторые особенности этого вопроса будут обсуждаться в главе 9. По данным [1] доля рынка услуг гостеприимства и развлечений, занимаемая сетевыми предприятиями, составляет в настоящее время около 7–10%.

Предложенная выше классификация и некоторые характеристики соответствующих сегментов рынка ГиР позволяют определить место любого предприятия в рассматриваемой среде и установить целевую аудиторию его потенциальных гостей. Это очень важно для концентрирования маркетинговых усилий на одном избранном направлении с целью обеспечить рост потока гостей при минимальных затратах на этот процесс.

1.2.2. ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РЕСТОРАННО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНОГО БИЗНЕСА

Рассмотрим теперь, насколько обеспечены потенциальные гости предприятиями ресторанно-развлекательного бизнеса. Данные для рисунков 1.1 и 1.2, иллюстрирующих обеспеченность жителей различных городов предприятиями общественного питания, взяты из различных профессиональных изданий, документов и с профильных интернет-сайтов. В их числе сайт www.zagat.ru, принадлежащий Национальной ассоциации рестораторов США. На рисунке 1.1 отражено количество соответствующих предприятий на 1000 жителей в некоторых крупных городах мира.

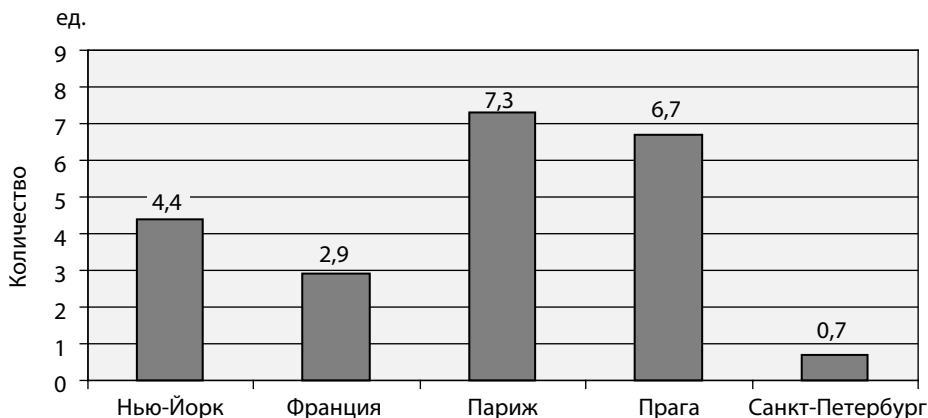


РИС. 1.1. Обеспеченность жителей предприятиями общественного питания: количество предприятий на 1000 жителей в различных городах мира

Как видно из рисунка 1.1, только Санкт-Петербург еще может «тягаться» по обеспеченности предприятиями общественного питания с зарубежными городами. На рисунке 1.2 — аналогичный показатель для Москвы, Санкт-Петербурга и России в целом.

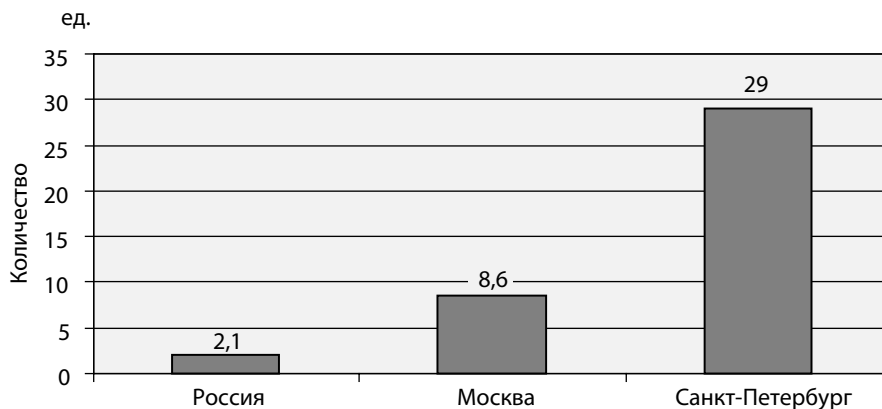


РИС. 1.2. Обеспеченность жителей предприятиями общественного питания: количество предприятий на 50 000 жителей в Москве, Санкт-Петербурге и в среднем по России.

Представленные на рис. 1.2 данные свидетельствуют, что если в Москве одно предприятие общественного питания приходится примерно на 5 тыс. жителей, то в среднем по России — на 28 тыс. жителей.

Справедливости ради следует отметить, что показатель обеспеченности потребностей населения в количестве предприятий на душу населения не совсем точен. В Париже, например, преобладают предприятия с малым количеством посадочных мест, тогда как в России таких меньше. Поэтому более точно отражает реальное состояние рынка ГиР показатель, характеризующийся количеством посадочных мест на определенное число жителей. Такая характеристика использовалась еще в Советском Союзе и по существовавшим тогда нормам ее значение составляло 40 мест на 1000 жителей. В таблице 1.1 приведены оценочные данные рассматриваемого показателя, полученные на основе материалов различных интернет-сайтов. Отметим, что по России картина меняется очень быстро. Но, относительную характеристику ситуации на основе этих данных получить вполне допустимо.

Из данных таблицы 1.1 следует:

- 1) картина для России не столь удручающая, как можно было бы предположить на основании диаграмм, приведенных на рис. 1.1;
- 2) норматив, установленный в доперестроечные времена, явно устарел, однако другой нормы пока не существует, и трудно предположить, что зарубежные бизнесмены увеличивают количество предприятий HoReCa без востребованности их услуг населением и туристами;
- 3) у рассматриваемого бизнеса в России весьма обширные перспективы для роста.

ТАБЛИЦА 1.1. Обеспеченность потребностей населения в посадочных местах на предприятиях гостеприимства и развлечений

Город	Численность населения, тыс. чел	Количество посадочных мест на 1000 жителей	Обеспеченность по норме 40 посадочных мест на 1000 жителей, %
Санкт-Петербург	4700	47	117,5
Москва	10 000	39	97,5
Тюмень	497	37	92,5
Екатеринбург	1350	31	77,5
Уфа	1100	29	72,5
Иркутск	590	23	57,5
Нижний Новгород	1380	21	52,5
Париж (без пригородов)	2140	159	397,5
Нью-Йорк	8200	111	277,5
Прага	1200	110	275,0
Генуя	600	96	239,0
Бирмингем	1010	72	180,7

Тем не менее использование данного норматива позволяет установить ряд важных для бизнеса положений, которые касаются уровня конкуренции. По наблюдениям авторов, критическим значением обеспеченности населения посадочными местами в конкретном населенном пункте является величина, равная примерно 50%. Если этот показатель ниже, конкуренция практически не ощущается, т. е. не требуются специальные управленческие усилия для поддержки потока гостей (заполняемости предприятия). Естественно, предполагается, что населенный пункт не является полностью дотационным.

Если величина указанного показателя колеблется в пределах от 50 до 70%, то уже требуются определенные маркетинговые и рекламные усилия, применение простейших технологий обеспечения и поддержки лояльности гостей и т. п. Естественно, эти усилия должны быть нарастающими. Когда значения этого показателя лежат в диапазоне от 70 до 80%, наблюдается некий переходный период, сопровождающийся полной перестройкой отношения к гостям, управления бизнесом, отношения к персоналу и многим другим аспектам рассматриваемой деятельности. Большинство из этих аспектов деятельности предприятия обсуждается далее в книге. Обеспеченность посадочными местами на уровне примерно 80% является вторым критическим рубежом. Тот ресторатор, который к этому времени не сумеет перестроиться, вынужден будет покинуть данный бизнес. Таковы его неумолимые законы.

ВАЖНО

↑ Тот, кто в условиях усиления конкуренции выше определенного предела не сумеет вовремя перестроить управление предприятием, отношение к его гостям и персоналу, к информационному обеспечению управления, будет вынужден покинуть данный бизнес.

Главная задача указанной перестройки — обеспечить готовность к тому, чтобы прилагать существенные усилия для решения управленческих задач, бороться за каждого гостя, задуматься о стратегическом управлении. А это, в свою очередь, требует постановки системы управления на современный уровень, применения сложных технологий обеспечения и поддержки лояльности гостей, совершенно по другому обученного персонала и другой работы с ним, другого подхода к обслуживанию гостей, другого отношения к качеству предлагаемых гостям товаров, блюд, услуг и пр. При этом система управления предприятием (сетью предприятий) должна базироваться на современных достижениях экономических теорий ведения успешного бизнеса, на применении информационных технологий и автоматизированных систем управления, на ведении управленческого учета и т. д. Содержание и результаты практического решения аналогичных задач в управлении одной из сетей предприятий гостеприимства и развлечений г. Москвы и лежат в основе материала книги.

1.2.3. КТО ЖЕ ОН — ЕГО ВЕЛИЧЕСТВО ГОСТЬ?

Приведенный выше краткий анализ насыщенности профильного рынка приводит к нескольким важным выводам:

- 1) перспективы его количественного роста в России еще далеки от уровня других развитых стран мира;
- 2) тот, кто стремится развивать бизнес дальше, должен постоянно отслеживать достигнутый в регионе уровень нормативной обеспеченности посадочными местами для своевременного наращивания управленческих усилий. Возможности для этого всегда есть;
- 3) залогом успешности решения предыдущей задачи является постоянное повышение квалификации как собственной, так и персонала. Управление и образование не может быть эпизодическим;
- 4) центральной фигурой ресторано-развлекательного бизнеса, приносящей ему успех во всех отношениях, является Его Величество ГОСТЬ, состояние, потребности и предпочтения которого постоянно меняются.

Без преувеличения, единственным источником благополучия акционеров, самого предприятия и работающего в нем наемного персонала являются гости, которые пользуются предоставляемыми услугами. Поэтому в условиях конкуренции работа предприятия должна быть организована таким образом, чтобы гости предпочли именно ваше предприятие среди