

**Ордовский-Танаевский Бланко Р. В.**, президент  
«Ростик Групп»

## КОНКУРЕНЦИЯ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

«Ростик Групп» является диверсифицированной компанией, куда входят ОАО «Росинтер Ресторантс Холдинг» (сетевые семейные рестораны полного обслуживания: «Иль Патио», «Планета Суши», «Американский Бар и Гриль», «Сибирская Корона», T. G. I. Friday's, «1-2-3 кафе»), «Карлсон Туризм» (туристический бизнес), «КорпЭстейт» (недвижимость и логистика), «Плениа» (гипермаркеты здоровья); кроме того, «Ростик Групп» на протяжении пяти лет был партнером стратегического альянса «Ростик'с-KFC», созданного с международной ресторанной компанией Yum! Brands (США), в июле 2010 года «Ростик Групп» вышла из альянса, продав свою долю Yum! Brands.

В интервью сделан акцент на сегментах российского рынка общественного питания, где компания добилась наибольших успехов, а именно на сегменте быстрого обслуживания (фастфуда) и сегменте домашних ресторанов.

**Ключевые слова:** рынок общественного питания, конкурентное поведение, профессиональные компетенции, конкурентные позиции, конкурентное преимущество, стратегические риски.

*Вы известны как первый профессиональный игрок рынка быстрого питания в России. Какими профессиональными компетенциями в сфере конкурентного поведения должны обладать профессионалы рынка быстрого питания?*

— Главные компетенции или навыки успеха в сфере быстрого обслуживания — внимание к деталям, умение работать эффективно и управлять командой. Данные компетенции типичны также и для других профессий, и это, наверное, так и есть. С другой стороны, кроме профессиональной компетенции, для то-



го чтобы преуспеть на рынке быстрого питания, нужно понимать, что придется открыть несколько ресторанов, так как один ресторан быстрого обслуживания «в поле не воин».

*Конкуренция на рынке — это конкуренция брендов (репутационная), качества или количества?*

— Конкуренция на рынке — это, конечно, количество, но сразу за количеством должно идти качество. Любое количество без качества в итоге уйдет с рынка или останется на самых низших уровнях.

*Как в общих чертах охарактеризовать конкуренцию на рынке: жесткую, интенсивную, умеренную, вялую, добросовестную?*

— Если речь идет о российском рынке, то нужно отделить Москву от остальной России. В первую очередь можно сказать, что до жесткой конкуренции нам еще далеко. Сегодня конкуренция очень умеренная в России и начинает быть интенсивной в Москве. При этом в Москве, где в основном гораздо большее количество ресторанов и разных торговых марок, все-таки еще мало игроков. Итак, в быстром обслуживании есть «Макдоналдс», «Ростик'с-КФС», «Крошка-Картошка», «Сбарро» и ряд других, пока еще мелких, игроков. Что касается ресторанов семейного обслуживания или домашних ресторанов, то на федеральном уровне есть наши торговые марки «Иль Патио» и «Планета Суши». Здесь, в Москве, особенно в японском сегменте, конкуренция более высокая («Тануки», «Якитория», «Васаби», «Япоша» и т. д.), в итальянском — конкуренция начинает появляться, но все-таки конкуренцию такой, какая она в Америке или в Англии, нам еще предстоит увидеть.

*Часто ли «Росинтер» сталкивается с недобросовестной конкуренцией на рынке?*

— Думаю, что нет. С другой стороны, надо учесть, что рынок ресторанов пока в большинстве своем работает в тени и, таким образом, те компании, которые работают в белую, должны работать гораздо более эффективно, чтобы возместить «потери от оплаты всех налогов».

*Должно ли государство развивать конкуренцию на российском рынке общественного питания?*

— Думаю, что конкуренция — это частное дело игроков, а не государства. То, что государство должно сделать, — рас-

ширить возможности для открытой и добросовестной конкуренции и сделать так, чтобы для всех игроков были одинаковые правила игры.

*В январе 2010 года в интервью журналу «Финанс» Вы назвали тот год годом эффективности для «Росинтер Ресторантс». Удалось ли Вам укрепить конкурентные позиции компании, нарастить конкурентные преимущества?*

— Действительно, нам удалось увеличить эффективность, нарастить конкурентные преимущества и таким образом и дальше охватывать доли рынка. В 2010 году мы начали очередной проект увеличения эффективности и уже начинаем видеть плоды своей работы, которую надеемся завершить к концу 2011 года.

*Корпорация «Ростик Групп» — диверсифицированная, включает в себя совершенно разные направления деятельности — от ресторанного бизнеса до туризма и недвижимости. Нет ли соблазна интегрироваться вертикально вверх на рынке общественного питания, в сторону поставщиков?*

— Нет, мы уже были интегрированы вертикально наверху, когда начинали развивать этот бизнес. В начале 90-х мы были вынуждены открыть первый складской импортный инвестиционный центр, который успешно продали в начале нового столетия и продолжаем фокусироваться и сосредоточиваться только на одном сегменте — семейных ресторанов. Хотим и дальше удерживать лидерство в сегменте итальянской («Иль Патио»), японской («Планета Суши») и американской («Американский Бар и Гриль») кухни.

*Существует мнение, что, например, в розничной торговле не должно быть малого бизнеса (исключение — специализированные магазины), только крупные торговые сети. Работает ли эффект масштаба*

*на российском рынке фастфуда и семейных ресторанов, и найдется ли в будущем здесь место малому бизнесу?*

— Всегда будет место для нишевых ресторанов, элитных ресторанов и ресторанов под управлением собственника, который создал свой ресторан. Естественно, с развитием сетевого бизнеса конкуренция увеличится, но всегда будут предприниматели с отличным вкусом и хорошей интуицией, которые создадут новые концепции. Некоторые из них вырастут и превратятся в сети.

*Легко ли войти на российский рынок новой компании (российской или зарубежной)? Насколько высоки барьеры входа на рынок?*

— Выход на российский рынок серьезно затруднился. Раньше барьеры входа заключались в трудности работать в России, сегодня в том, что аренда очень высокая и издержки вначале также очень высоки. Если выходить на рынок серьезно, то надо быть готовым инвестировать много денег и ожидать в течение года, может быть, и двух, чтобы бизнес стал прибыльным. К этому еще нужно преуспеть с концепцией. Потому многие начинают задумываться о франчайзинге или покупке лицензии, так как основные

риски нужного успеха концепции сразу уходят в сторону и лицензиату или франчайзи гораздо проще зайти и прибыльно развиваться практически с самого начала. В элитных ресторанах, если преуспеть с концепцией, прибыль может прийти довольно быстро, но и риски с успехом концепции намного выше.

*Какие стратегические риски, влияющие на состояние отрасли, могут реализоваться в ближайшие 1–2 года?*

— Я думаю, что основные риски остаются теми же, что и в последние несколько лет, а именно: цена аренды недвижимости возвращается к ценам 2007 года, это означает, что мы снова в преддверии появления нового пузыря в ценах на недвижимость. Второй риск более системный — нехватка людей для работы не только в нашей отрасли, а вообще в любой отрасли. Через 2 года ожидается очень серьезный дефицит кадров, и потому эффективность работы всех индустрий, которые работают с людьми, придется серьезно увеличивать и находить новые способы привлечения и удержания сотрудников.

*Интервью провел  
Денис Матвиенко*

---

*R. Ordovsky-Tanaevsky Blanco, Founder, President of the Rostik Group Corporation*

## COMPETITION IN THE RUSSIAN FOOD SERVICES MARKET

Rostik Group is a diversified company, which includes Rosinter Restaurants Holding (full-service casual-dining chain restaurants: IL Patio, Planet Sushi, American Bar & Grill, Sibirskaya Korona, T. G. I. Friday's, and 1-2-3 Café), Karlson Tourism (a travel agency), CorpEstate (real estate and logistics), Plenia (health and wellness hypermarkets). Rostik Group is also a partner in a strategic alliance «Rostik-KFC» with international restaurant company Yum! Brands.

Main focus of the interview focused in the Russian food services market, where Rostik Group has more succeeded, namely, in fast food segment and domestic restaurants segment.

**Key words:** food services market, competitive behavior, professional competence, competitive position, competitive advantage, strategic risks.