

Елена Горелкина

Продажи в сфере HoReCa

Текст предоставлен изд-вом <http://litres.ru>
«Продажи в сфере HoReCa»: Вершина; Москва; 2007
ISBN 5-9626-0294-3

Аннотация

В книге дается оценка HoReCa как перспективного канала и рынка сбыта, описываются успешные механизмы развития этой сферы в России, развеиваются мифы, во власти которых находятся многие предприниматели и менеджеры. «Июминка» книги – мини-интервью со специалистами, имеющими большой опыт продаж и закупок в HoReCa, реальные примеры удачной и неудачной организации работы.

Издание адресовано директорам и менеджерам компаний, занимающихся поставками продукции и оборудования в отели, кафе, рестораны. Будет оно интересно и бизнесменам, взвешивающим свои шансы для успешного выхода на рынок HoReCa.

Елена Павловна Горелкина

Продажи в сфере HoReCa

Предисловие

В 1998 году, когда у меня и в мыслях не было заниматься профессиональной кухней, от общей безысходности родился текст, имеющий черты пророчества.

«Я выбираю кафе не из соображений престижа: ищу там именно чай и одновременно изучаю заведение как место для отдыха. Впрочем, любой, кто берется обустроить кафе, вкладывает в это свой смысл. Иногда я ловлю этот смысл за хвостик и вытаскиваю его – то из солонки, то из пирожка с капустой.

У самых многочисленных кафе есть кредо “Сожрал и беги”. Там стоят пластмассовые столы и стулья, а серые бумажки (судя по всему, салфетки) воткнуты в пустую пачку из-под сметаны. Пачка бывает ажурно вырезана по краям: позаботились о красоте. Чай там подают в пакетике без веревочки. Его кидают в пластмассовый стаканчик, который начинает вонять горелой проводкой, едва наливаешь в него кипяток. Выпил стаканчик – подходи и доливай себе бесплатную воду. Щедрость. По-другому она называется “халява”, и на нее слетаются бомжи. Сидишь, ешь пирожок, и вдруг присаживается рядом тетя с синяком вместо лица, предъявляет гнойные язвы и просит на хлеб. А это кто приближается? Мужик в ушанке и в белом халате, измазанном... уж не кровью ли? Перекрестишься, пригодишься к худшему... Нет, пронесло: это был официант.

Когда я иду по улицам Петроградской стороны, мне за каждым углом чудится кафе, по которому я тоскую. В этом кафе ровно столько света, чтобы в любое время суток можно было читать газету. Пахнет там корицей и ванилью, но не слишком сильно – лишь настолько, чтобы аромат при входе намекал на полчаса блаженства для тела и души. Столики расположены на таком расстоянии друг от друга, чтобы вы не толкнули случайно соседа, присаживаясь на удобный стул. Скатерти чистые, булочки свежие, тарелки сверкающие. Рядом с каждой тарелкой – салфетка. У чашек ровные края, и под чашками есть блюдца. Налит душистый, темный, с золотым оттенком, божественно горячий чай...»

Надо ли говорить, что студенческие мечтания на ледяной трамвайной остановке давно воплотились. Все действительно получилось именно так: в кафе светло, тепло, чисто и даже газету не надо приносить с собой – все предложат вместе с кофе. Для преодоления этого пути понадобилось больше пяти лет, и результаты просто отличные. Развитие продолжается, новые планки поставлены уже гораздо выше.

В книге, которую вы держите в руках, кратко рассказывается о современном состоянии гостиничного и ресторанного бизнеса, о его проблемах и болевых точках. Как и на любом развивающемся рынке, одной из основных проблем является полноценное партнерство, грамотная работа рестораторов с поставщиками, взаимопонимание и сотрудничество. Есть много причин, по которым это сотрудничество не складывается должным образом, поэтому цель книги – облегчить работу с HoReCa и внутри HoReCa. Надеюсь, книга будет интересна и тем, кто работает в гостинично-ресторанной сфере, и тем, кто рассматривает ее как канал для продвижения своей продукции.

Если к нынешнему результату еще можно было прийти без понимания реалий предприятия заказчика, то дальнейшее развитие невозможно без диалога. И здесь, и в журнале «Профессиональная кухня» мы поддерживаем этот диалог, принимая посредническую роль. Автор здесь в большой мере именно посредник, потому в книге звучат разные голоса, сталкиваются разные мнения. Удачи читателю в его работе и в налаживании своего диалога с этим интереснейшим и всегда новым бизнесом – HoReCa.

Елена Горелкина,

главный редактор журнала «Профессиональная кухня»

Для справки

HoReCa – аббревиатура от слов hotel, restaurant, cafe. Здесь, правда, существуют разночтения: некоторые понимают ее как hotel, restaurant, catering (выездное обслуживание). А иногда последние две буквы расшифровываются как «casino». Хотя кейтеринг тоже входит в область интересов «Профессиональной кухни», мы придерживаемся первого толкования, как более распространенного. Его предлагает и www.acronymfinder.com – масштабная система поиска значений англоязычных сокращений.

За рубежом специалисты широко пользуются сокращениями для сфер бизнеса: food, non food, retail. Это своего рода арг, профессиональный жаргон дистрибьюторов, который пришел к нам из-за рубежа.

ЧАСТЬ 1 HoReCa в России

ГЛАВА 1 Инфраструктура HoReCa в России

Как хотелось бы, начиная книгу, представить подробное и четкое описание структуры предприятий гостеприимства в нашей стране. Желательно, в таблице. Но те, кто ждет этого, будут несколько разочарованы. Структура HoReCa у нас уже не такова, чтобы ее можно было описать в четырех строках, как это можно было сделать в начале 1990-х, и еще не такова, чтобы можно было пересчитать по пальцам классические застывшие формы. Мы переживаем интереснейший момент: сфера, которая во всем мире имеет длительную историю развития и ряд наследуемых из десятилетия в десятилетие успешных решений, у нас только выходит из «младенческого возраста». Она развивается местами очень быстро, местами притормаживает, поэтому описать и классифицировать ее трудно.

При этом структуризация, классификация обязательно нужна. Каждый, кто намерен продавать что-либо предприятиям общественного питания или гостиницам, хочет получить реальное представление о бизнесе своих клиентов, их количестве и потенциале. (Ведь основная задача этой книги – анализ возможностей отрасли HoReCa как «поля» для получения прибыли снабжающими предприятиями.) Сделать это возможно, если есть хотя бы примитивный инструментарий для классификации сферы. Постараемся представить в данной главе и этот инструментарий, и «поле» для его применения.

Классификация общепита

Разговор «около интервью»

Беседуем с владельцем весьма успешной бакалейной компании о поставках в HoReCa.

– Вячеслав, почему на Вашем портале рекламируются «Сникерсы» и «Марсы»? Ведь Вы как поставщик нацеливаетесь на предприятия общественного питания, а там предлагают более изысканные вещи.

– Вы так думаете? С моей точки зрения, предприятие общественного питания определяет наличие человека в белой поварской одежде. Возьмите, например, школьные и студенческие буфеты: «Сникерсам» там самое место.

В чем-то он прав: персонал, готовящий или просто разогревающий еду, – на сегодня единственный по-настоящему общий и неизменный признак всего общепита. В остальном царит абсолютная свобода экономического самовыражения, которую трудно вогнать в какие-либо рамки.

Постараемся дать представление о структуре рынка, исходя из разных опознавательных признаков. Структурировать по размеру площади – неблагоприятное дело, так как сегодня площадь далеко не всегда коррелирует с форматом и средним чеком заведения. Структурировать по национальному признаку тоже не совсем правильно, поскольку наступила эра смешения жанров и национальных традиций в рамках одного меню. Национальный характер заведения сегодня играет скорее декоративную, театральную роль.

Можно было бы структурировать по среднему чеку, но сегодня в борьбе за клиентов заведения разного формата идут на компромиссы. Например, рестораны в отелях высшей категории в центре города снижают «вес» среднего чека, что – бы привлечь посетителей не из числа проживающих. А самые захудалые кафешки на периферии вводят предложение «чай в чайнике» больше, чем за доллар, так что их средний чек приравнивается к чеку центральных сетевых фаст-фудов.

С классификацией заведений общепита происходит сегодня та же история, что и с классификацией жанров в литературе, – идет бесконечный процесс смешения, надстройки, возникают попытки зарождения новых жанров на основе старых. Стремление прибыльно удивлять не дает отрасли застыть в чередке четко очерченных и предсказуемых форм.

Сейчас мы выделим несколько признаков, которые так или иначе позволят описать заведение и определить перспективность работы с ним.

Формы общепита – по сетевому признаку

1. Сетевые операторы общепита, в том числе франчайзи зарубежных сетей (наиболее известны в России «Мак-доналдс», «Росинтер Ресторантс», группа компаний Аркадия Новикова, «Бразерс и К», «Кофе Хауз»).

2. Холдинги из нескольких торговых, обслуживающих и ресторанных предприятий, не декларирующие свой сетевой характер.

3. Предприятия питания, претендующие в будущем на создание сети, но создавшие пока одну-две точки («Кофемолка», «Розарио», «Джеймс Кук» и др.).

4. Точечные рестораны, не запланированные как точки одной сети.

Сети в ресторанном бизнесе, как и в розничной торговле, являются сегодня наиболее успешными представителями рынка. Построение сети – это тиражирование опробованной технологии, где уже оптимизированы все издержки, налажена работа с поставщиками, иногда централизована работа кухни и маркетинговых служб. До недавних пор считалось,

что сетевыми могут быть только фаст-фуды, однако в последние годы тиражированию подвергаются самые разные концепции: от японских ресторанов среднего ценового сегмента до стейк-хаусов. Все форматы, перечисленные ниже, могут быть превращены в сетевые: такая тенденция становится все более четкой. Есть также прогнозы исследовательских центров, согласно которым 70 % рынка в больших городах России скоро будет занято именно сетевыми формами общепита.

Формы общепита

1. Рестораны. Заведения со средним чеком от 500 до 3–5 тыс. рублей – в зависимости от уровня и места расположения. По нашим наблюдениям, средний чек престижного ресторана коррелирует с ежедневным заработком руководителя среднего звена. Рестораны могут быть тематическими, этническими, банкетными. Характерны изысканное оформление интерьеров, постоянно накрытые столы, достаточно дорогая мебель, высокий уровень сервиса, торжественный внешний вид персонала. В нашей стране рестораны посещают, как правило, вечером, чтобы поужинать. Но есть серьезное продвижение в сферу дневного питания – предложения по бизнес-ланчам, которые конкурируют с меньшими форматами. Центральным привлекающим элементом здесь можно считать торжественность обстановки, «не домашний» стиль кухни и элитные спиртные напитки (в зарубежной классификации такой ресторан обозначается *fine dining*). Нередко центральным элементом становится теплая демократичная атмосфера: может быть, именно домашняя, а может быть – выраженного национального характера (*casual dining*). В ресторане есть горячий, холодный и доготовочный цеха, иногда – и кондитерский цех.

2. Бистро и кафе. Заведения со средним чеком от 100 до 500 рублей, занимающие, как правило, меньшую площадь по сравнению с классическими ресторанами. Эти форматы предполагают возможность получить обед из холодной закуски, горячего блюда и десерта по демократичной цене. Центральным привлекающим элементом для гостя – возможность недорого, но по-домашнему поесть в середине дня. Кафе может быть оборудовано такой же кухней, как и ресторан, но часто хозяева ограничиваются лишь доготовочным цехом, чтобы предлагать гостю еду из полуфабрикатов.

3. Пивные бары и пабы. Заведения, в основном, вечернего досуга со средним чеком от 100 рублей, также располагающиеся на меньшей площади, нежели классические рестораны. Ориентируются на гостей, употребляющих пиво с разнообразными закусками (как правило, агрессивными – солеными и острыми, вызывающими желание выпить еще больше пива). Как правило, в барах тоже есть только холодный и доготовочный цех, и ассортимент предлагаемых блюд невелик. Зато пиво представлено во множестве сортов.

4. Кофейни и кондитерские. Такая же история: средний чек от 100 рублей, небольшая площадь. Кофейни и кондитерские посещает сегодня демократичная публика – студенты, например, а также те, кто хочет поговорить за чашкой кофе. Именно кофе здесь центральный привлекающий элемент. Остальной ассортимент, как правило, «продает» кофе и чай.

5. Бары. Средний чек равен стоимости «пары пива». Это заведения, куда мужчины после работы приходят выпить и поговорить. В баре помещение для приготовления пищи может быть минимальным, поскольку основной интерес присутствующих направлен больше на алкоголь, чем на закуску. В баре может не быть сидячих мест – только высокие столы, за которыми удобно пить стоя.

6. Фаст-фуды. Филиалы сетевых предприятий с максимально стандартизированным предложением во всех точках. Могут быть разных форматов: например, *drive in*, куда можно въезжать на машине, или *free flow*, где гости в потоке двигаются вдоль линии раздачи. Как правило, на кухне производится доготовка продуктов, сделанных на центральном производстве. Средний чек колеблется в районе от 50 рублей.

7. Столовые. Располагаются при предприятиях и официальных учреждениях, а также при учебных заведениях. Чаще всего это наследие советских времен. Сегодня на больших

площадях в них предлагается довольно простой и небольшой ассортимент блюд, которые служащие могут покупать за неполную стоимость. В ряде случаев 30–50, а иногда и 80 % оплачивает само предприятие или государство, так что говорить о среднем чеке в этих точках общественного питания трудно.

8. Суши-бары. Модное японское направление, которое подразумевает небольшое помещение и маленькую открытую кухню, на которой работает повар-сушист. Средний чек в суши-барах составляет от 100 рублей.

9. Пирожковые, блинные, шашлычные, чебуречные, «шаурмы», передвижные вагончики с пирожками, печеной картошкой или сосисками. Микроформаты, где зачастую нет сидячих мест для клиентов. (Иногда в зарубежных классификациях можно встретить название Fast food Take-Out.) Средний чек составляет от 40 до 150 рублей. Практикуется приготовление двух-трех позиций на глазах у клиента на специальном оборудовании или подогрев в микроволновой печи.

Такой перечень есть почти в любом учебнике для кулинарного колледжа, и там это чаще называется «типы заведений общественного питания». Но большую сложность для подобной типологии представляют заведения, где типы смешиваются: кафе-бар, кафе ресторанного типа, блинная и суши-бар. Такое взаимопроникновение и создало почву для нового определения – формат.

Сначала «формат» был просто модным словом, которое пришло в ресторанный бизнес из сферы медиа. Я уже говорила выше про сходство в развитии структурно-композиционной основы литературы и бизнеса. Здесь это сходство выразилось дословно: отмирают жанры, уходят традиционные типологии, на их место – и в медиа, и в литературе, и в ресторанном бизнесе – приходит формат. Это близко понятиям «вид», «тип», но только формат свободнее по своей сути: он не вписывает явление в жесткую логическую сетку, как элемент – в таблицу Менделеева. Формат позволяет абсолютно новое, нерядовое явление подтянуть к классификации, не подгоняя по шаблону. Слово «формат» позволяет совершенно спокойно сопоставлять «Божий дар с яичницей», исходя из того принципа, что и то, и другое нужно человеку.

Форматы в западном понимании

Когда просматриваешь зарубежные гиды по ресторанам, например, некоего города или курортного острова, понимаешь, что они составлены, исходя из цели гостя. «Что там позволено?», «Что можно делать в этом месте?» – вот на такие вопросы призвана ответить колонка «формат». В предыдущей классификации эта западная традиция уже отчасти затронута, но приведу ее также и в виде отдельного списка.

- > Caterer** – можно заказывать выездное обслуживание.
- > Restaurant Fine Dining** – торжественные ужины.
- > Restaurant Casual Dining** – более свободная атмосфера.
- > Take-Out** – можно забирать еду с собой.
- > BYOB** (или «bring-your-own-bottle») – можно принести с собой напиток.
- > Deli** (deli style) – есть витрина с деликатесами, которые можно заказать или купить домой.
- > Buffet** – буфет, можно перекусить в режиме «шведского стола».
- > Outdoor Dining** – можно поужинать на свежем воздухе.
- > Restaurant amp; Bar** – ресторан-бар.
- > Pub** – здесь можно пить пиво.
- > Seafood** – главное предложение: морепродукты.
- > Fast Food** – можно быстро перекусить.
- > Sushi, Sushi Bar** – главное предложение: суши.
- > Noodle House** – главное предложение: лапша.

> SteakHouse – главное предложение: стейки.

> Teppanyaki – главное предложение: типпаньяки, быстро обжаренные продукты.

И так далее.

Графа «формат», например в путеводителе по ресторанам, может содержать несколько записей. Скажем, ресторан может по формату быть BYOB и Take-Out одновременно, а еще и Sushi. Как только некое качество заведения общепита становится очень значимым для публики, оно становится и «форматообразующим»: не важно, касается ли оно особенностей сервиса или указывает на ключевое предложение в ресторане.

Может ли государство выработать стандарты?

Если верить данным петербургского ресурса www.allcafe.info, в Санкт-Петербурге насчитывается около 4,6 тыс. заведений питания, из которых ресторанов – около 700. Остальные, стало быть, – кафе, бары, кофейни. Но имеют ли право стоять в этом ряду столовые на крупных заводах? А кейте-ринговые компании? Можно ли причислить к заведениям общепита столовые в вузах, школах, больницах? Продажа готовых блюд в отделах кулинарии в гипермаркетах – как ее расценивать? Каким образом учитываются мелкие точки питания вроде тележек с гамбургерами? Входят ли сюда кафе в бизнес-центрах, фитнес-клубах, предприятия по доставке пиццы? Рынок HoReCa, с одной стороны, очевиден, так как предприятия на виду, каждый может посетить ресторан и посмотреть, успешен ли тот или иной формат. Однако часть рынка HoReCa скрыта с одной стороны – в малобюджетной нише питания на предприятиях, с другой – внутри розничного сектора, с третьей – расплывлена в совсем малом, полуполюгальном бизнесе продажи готовой еды на улицах, рынках, пляжах, вокзалах и т. п.

Разговор «около интервью»

В журнал «Профессиональная кухня» обратился Марк Петри, атташе по вопросам сельского хозяйства Соединенных Штатов Америки. Он задал мне вопрос:

– Мы много думаем над тем, что из продукции американского сельского хозяйства необходимо продвигать и продавать в Петербурге. Как вы оцениваете состояние этого рынка и возможности его развития?

Оставалось только честно рассказать, как я себе представляю положение дел. Но удивила сама постановка вопроса, его, так сказать, авторство. Ведь американцы здесь обладают доступом ко всем открытым источникам, имеют свои глаза и уши, но не решаются полагаться на эту информацию целиком, а предпочитают уточнять ее у местных специалистов. Непрозрачность для количественного статистического анализа этой отрасли – вот что лежит в основе таких расспросов. А заодно – и в основе многих сложностей на первом этапе освоения российской HoReCa как сектора продаж.

Почему так происходит? Прежде всего, играет роль отсутствие системы стандартизации. В нашей стране каждый директор сам решает, как будет называться его заведение. Он может открыть «ресторан», который большинство потенциальных клиентов сочтет средней забегаловкой. А может, напротив, открыть «кафе», которое будет, по мнению посетителей, настоящим рестораном. Предприятие питания регистрируется в государственных органах весьма безлико. Для них важны четкие количественные показатели: какова площадь помещения, в собственности или в аренде у ресторатора она находится и т. д. Между тем, классификация в первую очередь нужна потребителю, чтобы он мог сориентироваться в выборе, и опосредованно – она нужна поставщику, чтобы он лучше представлял себе конечного потребителя своей продукции. В мире есть опыт классификации ресторанов по критериям комфорта. Приведенный пример показывает, что такой подход является очень конкретным и несет в себе много полезной информации для гостя.

Мировая практика. Как классифицируют рестораны в Испании

Ресторан может иметь от одной до пяти «вилкок», аналогично классификации отелей по «звездам». «Вилки» присваиваются государственными службами и являются официальным показателем уровня заведения. Многие начинают искать голубую табличку с вилками на каждом баре и, само собой, не находят. Остановимся подробнее на различных типах испанских заведений, предоставляющих рестораторские услуги, и на их официальной классификации.

> «Одна вилка». Столовое помещение адекватной площади. Телефон общего пользования. Удовлетворительное состояние мебели и отделки помещений. Отдельные туалеты для мужчин и женщин с горячей и холодной водой.

> «Две вилки». Столовое помещение адекватной площади. Телефон общего пользования. Хорошее состояние мебели и отделки помещений. Отопление. Отдельные туалеты для мужчин и женщин с горячей и холодной водой. Отдельный туалет для персонала.

> «Три вилки». Столовое помещение адекватной площади. Либо отдельный вход для клиентов и персонала, либо запрет на использование персоналом входа для клиентов в часы предоставления клиентам услуг. Гардероб. Телефон общего пользования. Униформа для персонала. Отопление и кондиционер. Качественная мебель и отделка помещений. Отдельные туалеты для мужчин и женщин с горячей и холодной водой. Отдельный туалет для персонала. Меню, составленное минимум на двух иностранных языках.

> «Четыре вилки». Столовое помещение адекватной площади. Раздельный вход для клиентов и персонала. Гардероб. Телефон общего пользования в звуконепроницаемой кабине. Климат-контроль. Отдельные туалеты для мужчин и женщин с горячей и холодной водой. Отдельный туалет для персонала. Лифт для помещений, расположенных выше второго этажа. Высококачественная мебель и отделка помещений. Униформа для персонала. Кто-либо из персонала обязан знать два иностранных языка. Меню, составленное минимум на двух иностранных языках.

> «Пять вилок». Столовое помещение адекватной площади. Раздельный вход для клиентов и персонала. Гардероб. Вестибюль или зал ожидания, желательно оборудованный барной стойкой. Телефон общего пользования в звуконепроницаемой кабине. Климат-контроль. Отдельные туалеты для мужчин и женщин с горячей и холодной водой и дежурным персоналом. Лифт для помещений, расположенных выше второго этажа. Роскошная мебель и отделка помещений. Отдельный туалет для персонала. Униформа для персонала. Ответственный за столовое помещение со знанием минимум двух иностранных языков. Меню, составленное минимум на двух иностранных языках.

Под «вилочную» классификацию не попадают следующие заведения.

> Бары, пабы и т. п. Бары как таковые, не имеющие на вывеске приставку «кафетерий» или «ресторан», то есть банальные питейные заведения. Легкая закуска обычно подразумевает оливки, вареный картофель в чесночном соусе, пару салатов, маринованные овощи, рыбу под маринадом, бутерброды на базе багетов и прочую бесхитростную снедь. Многие бары, особенно деревенские или те, что могут похвастаться долгой историей существования, представляют собой весьма колоритные заведения, во всех смыслах пропитанные «народным духом». Длинные полки с разнокалиберными бутылками, кофейный агрегат, гриф с бочковым пивом, закуска под стеклянной витриной стойки, неизменный бубнящий телевизор под потолком и «бюджетный» сортир – это, наверно, и есть портрет типичного для любой местности бара.

> Кафе («Cafeteria»). Уже не совсем бар, но еще не совсем ресторан. По рабочим дням – место ежедневной трапезы людей со средним достатком. Практически всегда это расширенный вариант бара, своего рода столовая с барной стойкой, где днем между часом и

четырьмя кормят комплексными обедами (так называемые «menu del dia»). Может также предоставлять возможность заказать отдельные блюда в необеденное время, но это скорее исключение, чем правило. Кулинарными изысками не балует, но обеды всегда полноценные и добротные: первое и второе – универсальные и/или типичные для этой местности, плюс десерт или кофе. Часто в сумму включены напитки (в том числе алкогольные). Классификация «по вилкам» у кафетериев отсутствует, хотя в некоторых провинциях у них есть собственная двухступенчатая классификация – «по чашкам».

> Рестораны фаст-фуд. По существующим нормативным актам рестораном является заведение, предлагающее клиентам блюда согласно меню или комплексные обеды; имеющее штат официантов и отдельное независимое помещение, предназначенное исключительно для приема клиентами пищи. Любой фаст-фуд, таким образом, автоматически подпадает под категорию кафетериев. Под ту же категорию подпадают все столовые при отелях, использующие принцип шведского стола с самообслуживанием или «закрытые» столовые (предоставляющие услуги только постояльцам).

В России пока нет подобной системы даже на уровне региона или одного города. Возможно, это дело недалекого будущего. Пока все, кто входит на этот рынок, пользуются личным представлением о его стандартах. Петр Капустин, генеральный директор Агентства управленческого консультирования и эксперт-аудитор систем качества на базе ISO9001:2000, предложил матрицу, которая обобщает эти представления и дает возможность классифицировать заведения питания с точки зрения сервиса (табл. 1).

Если решено будет на государственном уровне стандартизировать общепит, в основу ляжет, скорее всего, подобная матрица. Похожие признаки использованы в классификации гостиниц – они собраны именно в ракурсе сервиса и предметного выражения комфортности.

Таблица 1. Базовые модели сервиса для заведений общепита

Хотя, рассуждая о роли государства в стандартизации общепита, лучше проявлять осторожность и не будить лиха, пока спит тихо. У нас перед глазами – наглядный пример Белоруссии. Там был установлен, в частности, «норматив обеспеченности населения местами общедоступной сети предприятий общественного питания» (кроме производственных и студенческих столовых): на 1 тыс. человек должно быть не менее 15 мест. На официальном сайте Минторга Белоруссии сообщалось, что эта норма перевыполнена – 19,7 мест на 1 тыс. потребителей.

Государство так формулирует свои требования к отрасли, что ее развитие серьезно усложняется. Взять хотя бы белорусский рынок HoReCa-ингредиентов с его негласным, но обязательным требованием использовать продукты отечественного производителя, чрезмерной документированностью и регулированием цен. Кроме того, есть сильное сопротивление открытию ресторанов на первых этажах зданий. Причем основным собственником помещений там выступает государство, поэтому практически все заведения создаются на площадях, условия аренды которых меняются значительно чаще, чем меню в ресторанах.

Российские рестораторы тоже имеют длинный список претензий к государственной политике и отношению власти к их бизнесу. Как и производители, они, например, в 2006 году почувствовали на себе всю тяжесть последствий санитарно-дипломатических ходов вроде «запретим ввоз свежего лосося из Норвегии», «не разрешаем ввоз говядины из Аргентины». Пищевую отрасль вместе с HoReCa лихорадит от этих запретов, однако они объясняются государственными интересами. Можно предвидеть, что государственная инициатива стандартизации не получит поддержки у профессионалов ресторанного бизнеса, как не получает большого распространения система государственных «звезд» для гостиниц.

Как классифицируют рестораны внешние структуры

Если нормы не «спущены сверху», они все равно появятся – силами ассоциаций или коммерческих структур. Этот инструмент – классификация заведений общепита – нужен почти всем игрокам рынка. «Знаки отличия» приобретают особое значение сейчас, когда сама возможность пойти в ресторан есть у любого человека и уже не остается привилегией только очень состоятельных граждан. Недаром, войдя в любой из престижных ресторанов Петербурга, вы увидите на почетном месте медали, полученные в профессиональных соревнованиях, конкурсах. Например, прямо у входа в фешенебельный ресторан «Тритон» в стену вправлены сияющие таблички с надписями «Победитель конкурса...», «1 место в соревнованиях...».

За рубежом роль общепринятых стандартов в ресторанной области часто выполняют оценки, данные заведению неким авторитетным гидом, или ассоциацией, или авторитетным в данном регионе кулинарным журналом, который раздает свои награды. Это одно из самых интересных явлений в сфере HoReCa в Европе: при выборе ресторана люди руководствуются оценками гида Michelin (Мишлен). «Красный гид Мишлен» сегодня является одним из самых влиятельных ресторанных рейтингов в мире. В соответствии с системой оценки гида каждый ресторан высокой авторской кухни может получить от одной до трех звезд. Новый обладатель одной звезды Мишлен сразу превращается в легенду. В то же время потеря звезды для известного игрока ресторанного рынка не только оборачивается личной трагедией для его шеф-повара, но и неизбежно ведет к заметному снижению доходов заведения. Разница в обороте до и после публикации нового рейтинга может составлять миллионы евро.

Первый «Гид Мишлен» был опубликован во Франции в 1900 году и первоначально не имел никакого отношения к высокой кулинарии. Справочник «Мишлен», принадлежавший компании-производителю автомобильных шин и покрышек, предназначался автовладельцам, которые могли найти подробную информацию об автозаправочных станциях, гаражах, магазинах автотоваров, гостиницах и заведениях, где в путешествии можно перекусить. Только в 1920 году рестораны, выделяющиеся качеством кухни, составители гида стали отмечать одной звездой, в 1930-х годах классификация усложнилась: возникла градация от одной до трех звезд.

По мере развития автотуризма росла и популярность справочника Андре Мишлена. Так, сегодня выпускается серия из 12 гидов, включающих информацию по 45 тыс. гостиниц и ресторанов в Европе. Отдельные справочники освещают страны Бенилюкс, Италию, Германию, Испанию, Португалию, Швейцарию, Великобританию и Ирландию. Кроме того, выпускается гид «Главные города Европы». И, наконец, в этом году серию пополнил справочник по Нью-Йорку. О востребованности изданий серии говорит такой факт: издательством до сих пор было реализовано более 30 млн экземпляров «Гида Мишлен» по Франции.

Составители «Гида Мишлен» подчеркивают, что их рейтинг не имеет ни малейшего отношения к коммерческим ресторанным справочникам, взимающим с рестораторов определенную плату. Инспекторы посещают претендентов на мишленовские звезды, а также заведения – носители титулов анонимно. Эксперт представляется только после оплаты счета. Завершающая часть визита подразумевает осмотр кухни, других служебных помещений и краткую беседу с владельцем.

Составители рейтинга Мишлен отмечают, что звезды отражают главным образом оценку кухни заведения: качество базовых ингредиентов, особенности их приготовления, сочетание ароматов, фантазию повара, дизайн блюд и, главное – поддержания высоких стандартов качества. При этом на итоговую оценку инспектора также влияют выбор вин, уровень сервировки, качество сервиса, атмосфера и интерьер. Экспертами «Гида Мишлен» выступают люди, имеющие значительный опыт работы в ресторанном бизнесе, знакомые с высокой кухней не понаслышке.

Составителям рейтинга Мишлен часто задают вопрос, что дает им право присуждать звезды ресторанам, расположенным за пределами Франции. Издатели знаменитого гида

отвечают: методика оценки универсальна, а окончательное решение по конкретной стране принимают местные команды экспертов, а не французские специалисты.

Возможно, в нашей стране тоже появится представительство «Гида Мишлен» или образуется ассоциация, которая возьмет на себя эту задачу – присвоение категории ресторану. Возможно, появятся локальные решения: премии или дипломы, выданные авторитетными журналами, профессиональными ассоциациями. Ресторанная отрасль сегодня испытывает сильную потребность в структуризации. Профессионалам, их клиентам и поставщикам нужен надежный и всеми признанный инструмент, позволяющий отличить заведения высокого уровня от средних, а средние – от стоящих на низших «ступеньках». Сегодня отчасти такую роль играют премии и дипломы соревнований, конкурсов и выставок, но этого, безусловно, мало.

Нет стандартов – нет четкой картины рынка. Для людей, которые хотят работать с сегментом HoReCa как с каналом продаж, существует масса открытых источников с разнящимися данными и возможность собственного анализа количества и качества клиентуры – своими силами или с привлечением маркетинговых служб.

Стандарты в гостиничной отрасли

Хотя аббревиатура HoReCa и объединяет рестораны с гостиницами, все равно отельный бизнес стоит особняком и требует отдельного описания. Прежде всего, ему больше повезло с государственной инициативой в части классификации.

В понятие «гостиницы» входят собственно гостиницы, отели, мотели, придорожные и пляжные гостиницы, гостиницы квартирного типа и аналогичные заведения, предоставляющие гостиничные услуги, которые не ограничиваются ежедневной заправкой постелей, уборкой номера, санузла.

Одна из важнейших характеристик гостиницы – разрядность. В зависимости от нее устанавливается стоимость проживания и других услуг. Она характеризует лицо, имидж гостиницы. Критерии, по которым оцениваются гостиницы и номера в них, согласовываются и утверждаются национальными и международными организациями, объединяющими туристские предприятия и фирмы. В нашей стране роль стандартизатора выполнило государство в лице Министерства экономического развития и торговли.

Собственно классификация гостиниц – это их распределение по разрядам в зависимости от размеров и видов жилых и служебных помещений, оборудования предприятия, уровня комфортности номеров и общественных помещений, предоставляемых услуг и других факторов. Цель классификации – определить соответствие конкретной гостиницы, а также номеров установленным порядкам или принятым стандартам на обслуживание.

В соответствии с «Положением о классификации», гостиницы в России подразделяются на семь разрядов: «Люкс», «Высший А», «Высший В», 1-й, 2-й, 3-й и 4-й категории. Мотели подразделяются на пять разрядов: «Высший А», «Высший В», 1-й, 2-й, 3-й разряды. В зарубежных странах действуют различные системы классификации гостиниц (всего до 30). Их можно разделить на две группы: европейская система на основе французской национальной классификации, распространенная в большинстве стран (разряд устанавливается присвоением определенного количества звезд отелю – от 1 до 5) и балльная (индийская) система, в основе которой лежит оценка гостиницы экспертной комиссией.

В соответствии с французской системой классификации гостиниц оцениваются оборудование номеров, отдельные элементы комфорта и размер общих помещений. Размер гостиницы практически не влияет на ее классность (минимальное количество номеров устанавливается от 7 до 10). Определенные требования предъявляются к персоналу. Обязательно знание работниками контактных профессий (менеджерами, портье и др.) иностранных языков, в гостиницах более высоких категорий (3–5 звезд) – до четырех языков.

Практически во всех системах оцениваются следующие основные параметры гостиницы:

> характеристики номерного фонда (площадь номеров, доля одноместных, однокомнатных и многокомнатных номеров, наличие коммунальных удобств в номерах и на этажах, комфортность номеров);

> оборудование и оформление интерьера;

> информационное обеспечение, в том числе наличие телефонной, телефаксной, телетайпной связи, лифта;

> характеристика общественных помещений и конференц-залов, холлов и помещений для деловых встреч, отдыха, спорта и т. п.;

> наличие и характеристика предприятий общественного питания (ресторана, столовой, гриль-бара, кафе, буфетов и т. п.);

> обеспечение возможности предоставления услуг торговли, бытового обслуживания, других дополнительных услуг;

> характеристики здания, подъездных путей; развитие инфраструктуры, обустройство прилегающей к гостинице территории.

К гостиницам высокого разряда предъявляются также требования относительно минимального количества номеров (то есть число номеров должно быть не менее 7-10), архитектуры здания, благоустройства территории и т. п.

Гостиницы высокого разряда в России представлены лишь в крупных городах и являются, как правило, предприятиями крупных гостиничных цепей международного масштаба. Средние и малые отели еще только появляются, их до сих пор немного. Статистические службы даже относят неудачи Петербурга и Москвы в стремлении к запланированным показателям по туризму именно к отсутствию должного количества средств размещения. Прогнозируется активный рост этой сферы, хотя и более медленный, нежели рост числа заведений среднего и демократичного звена в общепите. Все-таки гостиничный бизнес любого масштаба требует значительных вложений на начальном этапе и не обещает молниеносного возврата инвестиций.

Система классификации гостиниц у нас введена уже более трех лет назад, но нельзя сказать, чтобы все средства размещения сразу благожелательно восприняли ее. Присвоение звезд идет не так быстро и активно, как хотелось бы создателям системы классификации, хотя базовые понятия определены и по крайней мере о терминологии здесь все договорились.

ГЛАВА 2

Динамика роста гостиничного и ресторанного бизнеса и ожидания со стороны поставщиков

Прежде всего, даже крупные игроки этого рынка не назовут точного количества ресторанов и гостиниц в мало-мальски крупном городе. Конечно, официальные органы имеют некую общую статистику, однако этот показатель очень редко бывает публично озвучен. А когда на какой-либо конференции журналисты пытаются его детализировать, то получается конфуз. Чиновники могут сообщить общее число заведений питания, а вот правильно и честно сегментировать их внутри отрасли практически никогда не берутся.

Растет ли сфера общественного питания в России? Все формальные признаки указывают на рост, но очень многие факторы сдерживают его и делают неравномерным. За время подготовки этой книги я извела всех вопросом о емкости рынка HoReCa в отношении хотя бы строго определенных продуктов. Сколько, например, килограммов мраморной говядины реально можно продать в Санкт-Петербурге за год? Никто не взял на себя ответственность и не назвал «потолка» ни для одной из позиций.

«Вы серьезно думали, что сейчас вам кто-нибудь нарисует графики, точно расскажет о своей доле рынка, сделает точный анализ по разным товарным позициям? – спросил меня *Михаил Малинкин, директор компании “ГрандФудс.”* – Этого не сможет сделать никто, поскольку нет еще структурного анализа отрасли: она слишком молода. Такие графики и отчеты, по которым видно, кто какую долю рынка по какой продукции занимает, уместны в оптовой и розничной торговле. Это происходит по многим причинам, но одна наиболее важна: дорогие и относительно точные исследования могут заказывать те, кто зарабатывает свои деньги не на говядине и замороженной фасоли, а на росте или падении акций на бирже. В более масштабных сферах интересы этих структур уже представлены, и потому инструментарий для их анализа имеется – он оплачен этими заинтересованными игроками. В российской HoReCa еще нет работы на таком уровне, поэтому каждый видит рынок своими глазами и выдвигает собственное мнение о нем».

Возможно, читатели к моменту выхода этой книги столкнутся все-таки с детальными исследованиями. Но рискну предположить, что работать над вычислением емкости рынка для своего ассортимента придется самостоятельно. Для этого привожу здесь прозрачный и понятный текст В. В. Алавердяна, директора оценочно-консалтинговой компании «ИКР-Консультант» – «Как рассчитывается показатель емкости рынка».

Как рассчитывается показатель емкости рынка

Несколько лет назад из уст одного руководителя крупного пищевого предприятия (приглашенного порекомендовать в Ростове-на-Дону из Москвы) я услышал фразу, которая поразила меня своей “нестандартностью”. Сказал он буквально следующее: «Рынок резиновый – сколько произведем, столько и продадим!» Однако продать именно столько, сколько произвели, не получилось, и он был отправлен обратно в Москву, как не оправдавший надежды собственников бизнеса.

И действительно, как можно говорить о том, что рынок «резиновый»? Любой здравомыслящий человек понимает, что на «определенной территории» нельзя продать больше, чем там покупается. Именно этот объем продаж и является *емкостью рынка*.

Если обратиться к бизнес-терминологии, то в маркетинговом понимании емкость рынка (market capacity) – это совокупный платежеспособный спрос покупателей на определенный товар при сложившемся уровне цен. Однако есть и другие определения, схожие по своей сути.

Для чего нужно знать, какая емкость рынка у того или иного продукта или группы товаров и какую долю занимает предприятие на рынке (как правило, рассчитывают емкость рынка и/или положение организации на этом рынке)? Прежде всего для того, чтобы *правильно оценить ситуацию и динамику изменений на рынке* и, соответственно, принимать единственно верные управленческие решения, которые в дальнейшем и повлияют на жизнеспособность этого предприятия или товара, которое оно производит (сбывает). Не всегда, конечно, это получается, но тем не менее пробовать надо.

Другими словами, емкость рынка – одна из ключевых характеристик любого рынка. И без глубокой и детальной информации об этом показателе «входить в него», преследуя смелые и амбициозные планы, было бы не совсем правильно.

Основные показатели емкости рынка

1. В чем измеряется емкость рынка? Как правило, в натуральном и/или денежном показателях. При этом следует «очертить» территорию, в которой и будет рассчитываться емкость. Как правило – это город, район или область, то есть географически очерченная территория.

В качестве временного параметра обычно выбирают год. Почему именно год? Потому что многим товарам и услугам присущ фактор сезонности – мороженому, например.

2. Изменение емкости рынка в динамике. Емкость рынка имеет тенденцию к росту, снижению или остается неизменной. Как правило, данная информация очень важна, как говорилось ранее, для принятия тех или иных управленческих решений. Пример изменения емкости рынка представлен в табл. 2.

Таблица 2 Пример изменения емкости рынка в динамике (по годам)

Понятное дело, что рост или падение обусловлены определенными факторами. Какими? В данном конкретном случае предполагаемый рост потребления связан с увеличением объемов финансирования строительства и ремонта дорог.

3. Влияние макроэкономических и других показателей. Емкость рынка зависит от потребности рынка в данном товаре или услуге, а также других факторов. К этим факторам можно отнести:

- > степень освоения данного рынка;
- > появление на рынке аналогичных или других товаров со схожими свойствами (характеристиками);
- > эластичность спроса;
- > уровень цен;
- > изменения макроэкономических показателей;
- > качества товара;
- > эффективность продвижения на рынок и затрат на рекламу;
- > другие факторы.

Расчет показателя емкости рынка

Как правило, в аналитических статьях приводится та или иная емкость рынка, но при этом никаких обоснований «конкретных» цифр. Большинство именитых как российских, так и зарубежных авторов в своих монографиях достаточно ловко уходят от конкретных примеров и расчетов.

Мне, например, непонятно, почему у того же всемирно признанного Ф. Котлера в «Основах маркетинга» такой проблеме, как «емкость рынка» и «расчет емкости рынка», практически не уделено внимания.

Сразу хочется оговорить тот факт, что расчетная емкость рынка – это «расчетная или прогнозируемая величина» и не более того. Почему именно так? Потому что эта величина рассчитывается на основании определенных предположений и обобщений различных фактов, имевших место в прошлом, но не в будущем. Однако часто случается, что расчетные и реальные показатели емкости рынка рознятся.

Математически емкость рынка можно выразить следующим образом:

$$E = M \times C,$$

где: E – емкость рынка в натуральном или денежном выражении (ед./год, руб./год.);

M – количество реализуемого товара в год (ед.);

C – стоимость товара (руб.).

Существуют различные подходы и методы по расчету емкости рынка. Перечислю некоторые из них:

- > экспертный подход к определению емкости рынка;
- > экономико-математическое моделирование емкости рынка;
- > методика расчета емкости рынка, основанная на статистических данных, а также ряд других методик.

Нет необходимости подробно останавливаться на той или иной методике, так как

каждая имеет свои достоинства и недостатки. Однако, на мой взгляд, не существует «универсальной методики или подхода», поэтому следует подбирать методологию расчета емкости рынка по конкретному товару или услуге.

Почему рассчитать емкость рынка именно для HoReCa трудно?

Во-первых, потому, что нет доступной статистики относительно количества товара, проданного в год конкретно гостиничным и ресторанным предприятиям. Эта сфера мала и, как уже говорилось, не структурирована – о ней вообще мало количественной информации. Во-вторых, стоимость товара постоянно меняется. В течение года стоимость рыбы, например, может быть изменена несколько раз. Даже в еженедельном справочнике цен компании, торгующие ассортиментом HoReCa, не рискуют указывать цены. Выход: собирать информацию по конкретным предприятиям, обслуживающим HoReCa в интересующем районе, и брать для расчетов стоимость «с запасом» – на непредвиденный случай.

Как посчитать потребление свинины в г. Ростове-на-Дону? Попробуем использовать методику, основанную на среднестатистическом потреблении мяса на душу населения. Итак...

Расчет потребления свинины в г. Ростове-на-Дону

1. Потребление мяса на душу населения по данным Госкомстата составляет не менее 49 кг/год на душу населения при рекомендуемой норме 74–75 кг/год.
2. Население г. Ростова-на-Дону – 1 млн 80 тыс. человек.
3. Емкость рынка мяса по г. Ростову-на-Дону в натуральном выражении: расчетное значение – 52 920 000 кг/год.
4. Структура потребления мяса в России в 2004 году.
5. Емкость рынка свинины по г. Ростову-на-Дону в натуральном выражении: расчетное значение – 15 346 800 кг/год.
6. Принимаем стоимость 1 кг мяса свиньи – 100 руб. Следовательно, емкость рынка мяса свиньи в ценовом выражении составляет около 1,535 млрд руб./год.

Следует иметь в виду, что любой расчет емкости рынка имеет свои особенности и порой требует введения определенных поправочных коэффициентов, а приведенная выше методика расчета емкости рынка мяса свиньи абсолютно неприменима к республике Татарстан, так как в силу религиозных особенностей структура потребления мяса там несколько иная. Именно поэтому к выбору методики и подхода нужно относиться с особой тщательностью и вниманием.

Расчеты и ожидания

Кажется, трудно представить более перспективный бизнес, чем поставки в HoReCa продуктов и напитков. С одной стороны, это пока целина, мало освоенная крупными компаниями: есть ниши, где может преуспевать малый и средний бизнес. С другой стороны, внешний информационный фон положительный: ресторанов становится больше, люди заглядывают в них чаще. Отрасль растет и влечет за собой рост всей обслуживающей сферы. Новые игроки приходят в это деловое пространство с определенными ожиданиями. Эти ожидания, как правило, заимствованы из других сфер, в которых практиковалось за последние годы целое поколение профессионалов: оптовая и розничная торговля. В числе этих ожиданий, например, следующие.

1. Активный интерес к новым маркам продуктов и оборудования, профессиональное любопытство. Всего этого меньше, чем хотелось бы. Конечно, профессионалы от ресторанного бизнеса любят знакомиться с новинками. Они охотно читают о них, пробуют их на презентациях, даже закупают иногда на проработку. Но

уровень интереса к новым маркам намного ниже, чем в B2C.¹ Они доверяют своим глазам, рукам, обонянию скорее, нежели «покупаются» на новый бренд. Небольшое исключение составляют вещи, общие для потребительской сферы и HoReCa. Но и здесь, и в целом предприятия общепита проявляют консерватизм и здравый смысл.

Рассказывает руководительница компании, поставляющей в петербургскую HoReCa овощи, фрукты, грибы и зелень: «Вы не представляете, сколько условий по качеству и виду ассортимента нам ставят повара и менеджеры по закупкам. Например, клиенты говорят: “Нам нужна израильская морковь”. Я давно с ними работаю, не хочу их огорчать, но такой моркови, как они просят, у меня нет. Предлагаю: “Возьмите российскую морковь, она отличная”. Не соглашаются: привыкли брать израильскую. Я предлагаю привезти им “нашу” морковь один раз, для оценки. Она отмыта, упакована и выглядит ничуть не хуже зарубежной. В результате после долгих переговоров мы ее доставляем, и клиентам она нравится. Более того, они очень удивлены, что нашлась замена приемлемого качества».

Про особенное отношение к профессиональным брендам в food и в плане оборудования будет сказано подробнее в других главах. Сейчас же важно понять: бренд не имеет здесь такого глобального смысла как в розничной торговле, и любопытство к новым брендам не так уж велико. Эта тенденция меняется, но очень медленно. Гораздо медленнее, чем хотелось бы поставщикам кофе, шоколада, бакалеи, сыров и других продуктов, которые приходят с Запада под известными там торговыми марками.

Константин Велли, директор по Food Service группы компаний «Кайрос» в Петербурге, традиционно поставляющей замороженные продукты для HoReCa, рассказывает: «Есть значительные отличия в характере спроса на специализированные продукты для ресторанов – в зависимости от региона. Если в Москве появляется мода на тот или иной продукт, есть активный интерес, который рождает волнообразный активный спрос, то Петербург более консервативен. Здесь трудно работать с новинками, так как они не вызывают желаемого ажиотажа. Традиции города, наличие сетевых заведений и поваров, прошедших московскую или питерскую школу – все это оказывает влияние на покупательское поведение рестораторов».

2. Повторяемость спроса. Логично ожидать, что гостиница или отель будут постоянны в своих предпочтениях. То есть, начав покупать посуду, расходные материалы, продукты, напитки, овощи, они останутся клиентами одной компании. Такие случаи действительно есть, но почти каждый опытный поставщик сетует: многие клиенты, даже те, которые работают в высокодоходном сегменте, моментально реагируют на снижение цен у поставщиков-конкурентов. Ожидания постоянства от клиентов этого сектора часто оказываются ложными уже через несколько месяцев работы с ними.

3. Неласковая судьба premium. Одно из разочарований многих новых поставщиков – малая, по сравнению с ожидаемой, востребованность продуктов класса premium. Готовность *всегда* платить *высокую* цену за *высокое* качество часто декларируется предприятиями питания. Но на практике все выглядит иначе. Всем бы хотелось покупать дорогие продукты, но в большинстве мест это пока невозможно.

«Вы думаете, рестораны постоянно покупают продукты класса premium? – спросил меня один владелец склада элитных продуктов в Петербурге. – Это только сначала дело обстоит так. Взять хоть “XXXXX”. Мы туда паллетами отгружали вначале все самое лучшее: мраморную говядину, самый качественный и дорогой

¹ B2C – Business to clients, B2B (далее) – Business to business.

шоколад, кофе по 100 долл. за килограмм. Как только прошло три месяца, все это схлынуло. Когда мы спрашиваем, что случилось, то слышим: “Хозяин велел снизить себестоимость блюд на 10 %”. Это у всех уже стало традицией (мы ведь работаем со многими новыми ресторанами). Вместо мраморной говядины они берут обычную парную вырезку на рынке. Добиваются мягкости, слегка маринуют мясо, приправляя его специальными смягчающими составами. Пользуются тем, что гость неизбалованный, и делают у себя в меню “чудеса” по себестоимости».

«Это нормально, – подтверждает повар из крупного петербургского отеля. – Сначала всегда закупается все самое лучшее, зарабатывается имя. Как только маховик бизнеса раскручивается, хозяева говорят: “Мы не хотим столько тратить на продукты”. Они считают, что уже и так много вложили в этот бизнес, а теперь он должен работать на них. Это происходит и с малым, и с крупным пищевым производством в России, и с производством в других сферах. Конкуренция сейчас еще настолько мала, и так еще мало “гастрономическое образование” публики, что ресторан, “сбрасывая” качество, не теряет критическую массу своих клиентов. Ни шатко, ни валко – ресторан живет, приносит прибыль. “Премияльные” продукты, под которые можно замаскировать более дешевое сырье, еще долго не будут пользоваться регулярным спросом».

Шеф-повара и ресторанные менеджеры по закупкам – вот личности, за которыми стоят крупные постоянные заказы. За их расположение идет борьба между десятками компаний. Кто-то из этих менеджеров сохраняет постоянный круг «закупочных привязанностей», кто-то из экономии меняет поставщика, если другой предлагает тот же продукт дешевле. С одной стороны, эта сфера вся пронизана тесными многолетними связями и дружескими контактами, с другой – вынуждена постоянно экономить. Бич, который называется «снижение издержек», сильно бьет по отношениям поставщиков и менеджеров по закупкам.

Итак, подсчитать емкость рынка HoReCa по той или иной позиции удастся лишь приблизительно, ожидания от него в полной мере не оправдываются, но при этом перспективы – многообещающие.

В какой мере можно полагаться на информацию с оптимистичных пресс-конференций на разных отраслевых выставках, а также на газетные публикации о развитии сектора HoReCa?

Отсутствие четкой сегментации внутри отрасли общепита делает показатели расплывчатыми. В течение последних трех лет только и слышно о бурном росте рынка гостиничных и ресторанных услуг. Вслух называются невероятно обнадеживающие цифры – до 40 % в год. Однако в официальных и общедоступных отчетах Комитета экономической политики, промышленного развития и торговли фигурирует только один интересующий нас показатель – объем платных услуг населению за определенный период. (Ведь гостиничного и ресторанного бизнеса это касается в полной мере.) За 2005 год этот показатель составил в Петербурге 124,1 млрд рублей. В процентах по отношению к 2004 году это всего лишь 101,2 %. Иначе говоря, по всей отрасли услуг рост в абсолютных цифрах за два года почти не заметен.

Мнение о сверхвысоком росте отрасли складывается, когда люди в повседневной жизни постоянно видят признаки этого роста. Рестораны строятся, открываются, и это очевидно. Однако они и часто закрываются, заменяются на иные форматы, исчезают и появляются снова. Эта ротация дает ощущение «бурления» в этой сфере, постоянной активности, стабильности. Но новые игроки, которые выходят на этот рынок с надеждой на сверхбыструю окупаемость, быстро понимают: это обычный бизнес, где само по себе ничего не происходит, и для обеспечения должного роста нужно прикладывать усилия. Другой вопрос, что ресурсы для роста здесь действительно есть, они пока ничем и никем не ограничены.

Жаркое лето 2006 года. Мы сидим с одним из питерских поставщиков «хореки»² в кофейне и ведем разговор о деньгах. Поставщик говорит:

– Сегодня шеф шепотом, по секрету сказал мне, сколько у них в субботу составила дневная выручка. Говорит, это рекорд дневной выручки в летний период.

– ???

– 600 тыс. рублей. Не такой уж большой ресторан. Не самое бойкое место в Питере. Выходной день, жара.

– Саша, что мы с вами здесь делаем? Просто время теряем, по-моему. Не пора ли пойти и открыть ресторанчик?

– Так ведь бывает и по-другому. У другой моей клиентки ресторан в торговом центре, в него очень много вложено. Но дело поставлено так, что за иной день в кассе насчитывается 300 рублей, не больше. Крадут там все.

– А вы сами прикидывали собственный «потолок» в заработках?

– Пока нет. Мы много работали, и за год наш оборот составил 5 млн долларов. И это мы взяли столько, сколько захотели, сколько было нам нужно.

– Хотите сказать – могли бы и больше, но не стали?

– Именно. Как вы думаете, как расценил шеф того успешного ресторана такую посещаемость? Он сказал: мы превращаемся в столовую, нет возможности держать должное ресторанное качество при таких объемах. Вот и мы не хотим превращаться в оптовую базу, хотим работать с лучшими на этом рынке.

600 тыс. – 300 рублей. Эта «вилка» и показывает возможности рынка: здесь пока любой может добиться того, к чему стремится. Пока эта сфера не насыщена, она достаточно подвижна, картина HoReCa постоянно меняется.

Игорь Бухаров, президент Федерации рестораторов и отельеров в одном из своих интервью в 2003 году так сказал о московском рынке ресторанных услуг: «Я думаю, что публика “выше среднего” и высшего звена потребления уже очень искушена. Скажем, классический ресторан запустить сложно – важно, что придумает дизайнер, что придумает ресторатор, как он будет подавать свое заведение. Поэтому на сегодняшний день мы видим значительное количество новых заведений с интересными архитектурными, дизайнерскими решениями. В классическом ресторане в меньшей степени уделяется внимание таким составляющим классического ресторана, как “кухня – вино – обслуживание – атмосфера”. В основном сейчас тенденция к архитектурным решениям. Конечно, у нас нет ресторанов от Филиппа Старка, но некоторые решения вызывают изумление даже у иностранцев. На Западе ситуация иная. Там заведение открывается как место для питания – у них другой менталитет. Скажем, для них привычно, встав пораньше, не завтракать, а отправиться перед работой в какое-нибудь кафе, где завтракают с газетой и затем идут на работу. У нас же люди привыкли пока к таким вещам, как еда на производстве. Хороших кофейных, бутербродных заведений, где готовят сэндвичи с салатами в американском стиле, куда можно было бы отлучиться во время рабочего дня, у нас пока немного. Ниша ресторанов высшего и среднего звена уже заполнена. Это не значит, что много ресторанов. Просто мало людей, которые зарабатывают деньги. Слаба ресторанная культура. Очень многие люди, зарабатывающие деньги, считают: “Мне не нравится стиль этого ресторана, мне не нравится еда. Я привык к картошке, селедке и стопке водки”. Это их культура потребления».

Этот пессимизм, конечно, обоснован и уместен: на том отрезке времени рынок в своей верхушке казался Игорю Бухарову достигшим своего потолка. Но вот внешняя оценка специалиста, который работал на различных рынках HoReCa в разных странах.

² HoReCa, профессиональный сленг.

Андреа Мартинелли, генеральный директор ООО «Метро Кэш атр; Кэрри» в России, на открытии третьего «Метро» в Петербурге сказал: «Сектор HoReCa в России сейчас только зарождается. Для сравнения: в Париже насчитывается порядка 35 тыс. ресторанов, а в Москве, в таком мегаполисе – всего 6 тыс. Но отмечу, что в Западной Европе рост этого сектора уже близок к нулю, а в России он идет очень быстрыми темпами».

Многие, подобно Андреа Мартинелли, вдохновлены таким потенциалом отрасли – ведь в Москве и пригородах живут около 11 млн человек, а в Париже и пригородах – не более 5 млн. И этот потенциал действительно есть: специалисты высоко оценивают емкость рынка HoReCa в крупных городах – при определенном росте покупательной способности населения, которую успешно прогнозируют нам официальные структуры. Одновременно – благодаря множеству книг, журналов и телепрограмм – растет гастрономическая грамотность и любопытство потребителя.

Подводя некий итог, можно сказать, что вместо четкой картины по структуре рынка новые игроки получают несколько взглядов на этот сектор: «ура-патриотический» от выступающих на публике чиновников, пессимистический – от местных «включенных наблюдателей», оптимистический – от зарубежных специалистов, которые знают западные реалии, а еще «общую температуру по больнице» – из открытых официальных источников.

Точки опоры для выводов о состоянии отрасли традиционны: рост прибыли у лидеров, насыщение рынка форматами среднего ценового звена, количество денег для вхождения на эту ступень рынка. Каждый из них свидетельствует о том, что ресторанная сфера развивается – пусть и не фантастическими темпами. Многих читателей этой книги интересует вопрос: а не поздно ли нам стучаться в эти двери – начинать поставки продукции в рестораны или открывать ресторан? Может быть, рынок уже насыщен до предела? На это отвечу цитатой из статьи более чем десятилетней давности Даниила Дмитриева и Олега Юрьева, аналитиков из журнала «Огонек».

«В начале 90-х столичный общепит приказал горожанам долго жить, не травясь пельменем из пачки, по вкусу напоминающим хозяйственное мыло. Столовые, рюмочные, пельменные, пирожковые и чебуречные тонули одна за другой под вой граждан, лишенных демократией беляша и глотка безалкогольного, если нет ничего покрепче. Свято место было расчищено и пустым не осталось. Не без помощи московского правительства, ставшего одним из акционеров нового и перспективного предприятия, в самом центре столицы возник чистый и опрятный “Макдоналдс”, где было в меру вкусно и, в отличие от советской “рыгаловки”, не страшно обедать. Восторгу горожан и длине очереди не было предела. За “Макдоналдсом” в Россию двинулась вся королевская рать – “Пицца Хат”, “Патио Пицца”, “Баскин Роббинс”, “Данкин Донатс”...

Профаны посчитали, что рынок “забегаловок” занят в России всерьез и надолго. Умные сообразили: он огромен и места хватит на всех. Ведь Москва – это около 12 млн жителей, не считая миллионов приезжих ежедневно, тогда как “Макдоналдс” с другими западными конкурентами, по словам одного из высших менеджеров “Биг Мака”, мистера Уайнера, способен обслужить менее 1 % страждущих, а на паях с конкурентами – от силы 2 %».

Теперь я не верю, когда кто-либо с серьезным видом говорит: «Рынок Петербурга перенасыщен кофейнями», «Ниша ресторанов высшего и среднего звена в столице заполнена» или «Общепит в крупных городах России имеет неограниченные возможности роста». Этот узкий сегмент рынка живет по законам, которые ему диктует общая экономическая ситуация. Вот он, казалось бы, замер в области престижных заведений, но прошло некоторое время, выросли зарплаты у многих категорий специалистов, на потребительский ме-диарынок за этот период вброшены мегабиты информации о высокой кухне, построено несколько новых районов для богатых людей в столице... И вот границы

для вхождения новых игроков на ресторанный рынок снова расширились – на какой-то срок. Успех – у того, кто остро чувствует этот ветер перемен. Даже Карл Маркс, говоря о емкости рынка как об общественной потребности, определяющей возможный объем реализации товаров и услуг, заметил: «...количественная определенность этой потребности чрезвычайно эластична и изменчива. Она только кажется фиксированной. Если бы жизненные средства были дешевле или денежная заработная плата была бы выше, то рабочие покупали бы их больше...»

ГЛАВА 3

HoReCa: продажа B2C и продажа B2B. Поиск взаимосвязей

Для создания этой книги были проведены интервью с поварами, менеджерами по закупкам, директорами компаний-поставщиков. Большая их часть указывает на то, что между заказчиком и поставщиком в HoReCa зачастую лежит пропасть непонимания и бездна взаимного раздражения. Очень редко встречается партнерство в поставках, которое положительно оценивается обеими сторонами. Взаимные претензии и способы работать с ними будут подробнее описаны в следующих главах. А эту хотелось бы посвятить технике продаж самих предприятий HoReCa (хотя бы кратко) и тому, как снабжающие структуры могут ориентироваться на процесс продаж, как они помогают своим клиентам лучше продавать. Ведь известно, что наилучшее и самое плодотворное сотрудничество базируется на понимании проблем друг друга, взаимной ответственности и открытости. Проясним понятие «сервис» и перейдем именно к трудностям работы ресторанов и отелей. Оказывая помощь как раз в преодолении этих трудностей, поставщик получает значительное конкурентное преимущество.

Что такое сервис

Кажется, что это интуитивно понятно. Но ввиду того, что с HoReCa сегодня начинают работать компании, имевшие до этого опыт только оптовой и розничной торговли, понятие «сервис в HoReCa» уместно раскрыть более подробно. Я сделаю это при помощи лекционного курса «Управление взаимоотношениями с клиентами» финского профессора Илки Тороя.

Сервис – это все действия и реакции, которые клиенты считают приобретенными за собственные деньги. В сфере гостеприимства сервис предоставляется гостю людьми (например, официант подает пищу) или системами (например, возможность дистанционной регистрации своего выезда из отеля при помощи специального электронного оборудования). Акцент в нашем определении стоит на общем впечатлении гостя. Действительно, с точки зрения гостя сервис – это характеристика организации и ее персонала.

Гость и работник лично вовлечены в процесс сервиса. Если клиент покупает пару обуви и автомобиль, он забирает конечный продукт, не интересуясь тем, кто его сделал и как. С другой стороны, возьмем пример из сферы гостеприимства: подается обед. Услуга производится и потребляется в одно и то же время. Впечатление от сервиса является существенным элементом сделки. Если официант груб, неуклюж, скорее всего, гость недоволен. Радужный же и умелый официант улучшает впечатление гостя.

Заметьте, мы говорим – улучшает. Материальная сторона сделки также играет немаловажную роль. Никакая веселость и жизнерадостность не компенсируют плохой пищи или грязной комнаты. Верно и то, что хорошая еда может быть испорчена грубым официантом, также как беспорядок в холле или плохой коридорный могут испортить пребывание в прекрасном отеле. Продукт гостеприимства, таким образом, включает в себя обе составляющие услуг – материальную (еда, номера) и нематериальную. Они обе важны для успеха.

Поведение обслуживающего персонала, в сущности, является частью продукта. Как состав этого персонала неодинаков изо дня в день, так и продукту с точки зрения клиента присуща «многовариантность», нехарактерная для продукта материального производства. Гость, чувствуя себя неважно или отнесшийся к сотруднику неприязненно, может получить негативный опыт, несмотря на все попытки сотрудника ему угодить.

Поскольку сервис *связан с кем-нибудь*, желание вернуться к недоброкачественному продукту у клиента возникнуть не может. Теперь это – его впечатление. По этой причине существует всеобщее соглашение о том, что единственно приемлемый стандарт обслуживания для сервисной организации – это отсутствие недостатков. Что именно будет считаться изъясном, зависит, однако, от вида предоставляемых клиенту услуг и от его ожиданий. С одной стороны, можно предположить наличие очередей в «Макдоналдсе» в час пик, и они будут приняты как должное, пока двигаются с приемлемой скоростью. Но забитый людьми и при этом грязный «Макдоналдс» даже в час пик – недопустимая ситуация, которую надо немедленно исправить. С другой стороны, очередь в ресторане «Фор Сизонс» – недостаток, крайность, которая должна быть незамедлительно устранена менеджером или старшей официанткой, предлагающей ждущим клиентам кофе или безалкогольные напитки и извиняющейся за задержку. Так как ни одна из рассмотренных выше компаний не идеальна, обе имеют стандарты и четкий план действий на случай возникновения непредвиденных случаев. Например, руководство должно вмешаться и помочь решить проблему.

Поскольку производство услуги и ее потребление происходят одновременно, невозможно организовать накопление запаса. Не проданная сегодня в гостинице комната – прибыль, упущенная навсегда. Столовая обеспечивает не только питание, но и вместимость, выраженную в количестве посадочных мест. В то время как неиспользованная еда остается в запасе и может быть пущена в ход завтра, неиспользованная площадь – это ресурс, который не может быть сохранен или восполнен. Это ставит предприятия сферы гостеприимства в затруднительное положение, так как они вынуждены довести заполняемость до максимума, предлагая специальные расценки для оптовых покупателей. Структура корпоративных расценок отеля является одним из примеров такой оптовой цены.

Давайте суммируем характеристики сервиса, которые мы определили на данный момент. Сервис – это опыт для гостя, характеристика для обслуживающего персонала. В обоих случаях он нематериален: и гость, и обслуживающий персонал становятся участниками сделки. Этот личностный аспект делает контроль качества сервиса сложным и в корне отличным от контроля качества продуктов промышленного производства. Так, впечатление гостя нельзя вернуть назад, и значит, стандартом обслуживания должно быть отсутствие недостатков. И наконец, производство и потребление одновременны: таким образом, невозможно формирование запасов.

Продажи в ресторане и возможная поддержка со стороны инфраструктуры, обслуживающей HoReCa

Ситуация знакомства

Удачная продажа начинается от двери. Дает ли внешний вид ресторана объективное представление о нем? Легко ли найти вход в ресторан? Полна ли и актуальна предоставляемая о нем информация? Есть ли у входа в ресторан меню, которое поможет гостю определиться с форматом, понять, на что он может рассчитывать в этом заведении? Все эти вопросы, конечно, к ресторатору. Внешний «интерфейс» очень важен: легко запомнить место, легко найти и легко войти – вот что волнует гостя на первом этапе, особенно если это зарубежный турист.

Рассказывает финский турист: «Если нет меню на входе в ресторан, я даже не

захожу туда. Мне важно еще до входа понять, пьют ли там пиво. Я иду и ищу ресторан, где при входе есть меню».

Когда гость вошел, его должны встретить и поприветствовать. Официант или метрдотель провожает гостя в зал и помогает выбрать место. Чист ли стол? Накрыт ли он скатертью? Опрятен ли персонал? Насколько он тактичен? Как показывает практика, на начальной стадии продажи очень многое зависит от дружественной «информационной обстановки» и от приветливости младшего персонала.

Проблема ориентации не только в меню, но и просто в городском сервисе, безусловно, существует. Консалтинговое агентство TICS провело в Петербурге в 2005 году целое исследование на тему проблем в секторе HoReCa и представило отчет под названием «В Россию – с любовью?» (в целом доступен в Фонде развития бизнеса в Санкт-Петербурге). Здесь и далее будут выдержки из этого отчета, указывающие на конкретную проблематику.

«Одной из достопримечательностей, предлагаемых Санкт-Петербургом, является явная “чуждость” города. Поскольку регион был много лет недоступен для западных посетителей без определенной причины посещения, у города есть определенная привлекательность, и туристы приветствуют тот факт, что он русский, с совершенно другой культурой и языком. Однако, чтобы сделать город в целом более дружелюбным для туристов, можно предложить, чтобы, в частности, в аэропорту и в музеях было больше информации на английском. В Эрмитаже содержится 2,7 млн предметов искусства, представляющих собой одну из величайших, если не величайшую коллекцию мира. Но даже здесь очень мало информации, доступной на английском языке. Чаще всего там табличка с русским текстом, и ниже следуют две строчки краткого обзора на английском. Русский язык очень труден и обычно не выбирается большинством посетителей для изучения. Однако тот факт, что Санкт-Петербург настолько “русский”, не обязательно является негативным фактором, так как многие туристы ценят то, что город – место для жизни, а не культурный Диснейленд».

Рестораны заинтересованы в том, чтобы лучше ориентировать гостя, значит B2B заинтересован в создании наилучших средств для этого. Указатели, «витрины» для меню, оригинальные и традиционные уличные рекламоносители, разнообразная печатная продукция, соединенная с рекламой заведений (карты центра города, краткие разговорники для посещения ресторанов и кафе), публикации в книжечках-«гидах», распространяемых в аэропортах, на вокзалах, в гостиницах, создание сайтов в Интернете с подробным описанием меню и распечатываемой картой «как нас найти» – все это сегодня востребовано, поскольку ведет к улучшению посещаемости. Вероятно, в сторону HoReCa разовьют свой сервис тренинговые и обучающие центры, которые предложат перед высоким сезоном курсы английского языка для младшего персонала ресторанов и кафе. Все, что поможет Питеру стать именно «культурным Диснейлендом», будет актуально: от англоговорящих промоутеров на улицах, раздающих листовки с меню и координатами ресторана, до вандалоустойчивых электронных «киосков», ориентирующих любого приезжего в любом районе города.

Ситуация заказа

Гость общается с официантом и выбирает позиции в меню. Грамотна ли речь обслуживающего персонала? Могут ли сотрудники порекомендовать и описать блюда в меню? Информированы ли посетители о дополнительных услугах?

В идеальном случае на все три вопроса – ответ утвердительный. Но, как правило, младший персонал – официанты – не профессиональны. Общение на тему меню может представлять сложность, так как студенты, нанятые на лето официантами, не представляют, как описать вкус того или иного блюда.

Способен ли персонал контролировать ситуацию? Делаются ли дополнительные продажи? Спрашивают ли они, все ли понравилось посетителям? Могут ли сами вносить коррективы в процесс продаж – что-то советовать, давать уместные комментарии к меню? Да, теперь уже чаще, чем раньше, но все-таки мало. Датские специалисты в своем отчете пишут о **проблеме молчания** :

«Почти во всех ресторанах сервис был неплохим, и персонал говорил на английском языке на приемлемом уровне. Еда была отличной почти всюду. Но многим заведениям не удавалось довести сервис до конца, то есть того, что отличает отличное впечатление от хорошего. Лишь в нескольких ресторанах консультантам ТИС предложили взглянуть на меню снова – для выбора десерта или кофе. По иронии, именно эти две составляющие обеда приносят ресторану наибольшие деньги! Сделать кофе почти ничего не стоит, при этом рестораны берут за него до 50 руб. А скандинавы обычно не самые требовательные покупатели и, как правило, не делают дополнительных заказов, если не предложено. Если бы официант или официантка предлагали это, улучшилось бы не только общее впечатление, но и прибыль заведения».

Что здесь должны почерпнуть для себя те, кто поставляет в HoReCa именно материальную составляющую сервиса – в частности, продукты? От качества продаж в ресторане зависит качество продаж у поставщика, а на переднем краю находятся непрофессионалы – вот разочарование. Но, преодолевая его, компания может укреплять свои позиции в HoReCa. В чем это выражается? Например, поставщик может спонсировать дегустации того или иного блюда для младшего персонала (сами рестораторы идут на это зачастую неохотно).

Разговор из жизни

Прошел тренинг официантов и краткий лекционный курс для них. Их знания проверяет консультант:

– Расскажите, пожалуйста, что такое хумус? (К слову, одна из ключевых позиций ресторана.)

– Овощная закуска...

– ???

Консультант подходит к директору и спрашивает:

– Вы давали им попробовать этот самый хумус?

– Но он ведь дорогой!

– Вы должны это сделать. Иначе половина тренинга при таком отношении – впустую. Как они могут описать вкус того, что они никогда не пробовали?

Кстати, хумус – это традиционное средиземноморское блюдо из нута (турецкий горох), кунжутной пасты, приправ, специй, лимонного сока и чеснока.

Поставщик может снабдить младший персонал литературой или хотя бы краткими листовками, где будет приведено описание продукта. Лингвистическая помощь уместна, поскольку словарный запас молодежи небогат. Грамотно и красиво описать самое лучшее мясо, фуа гра или устрицы – иногда почти непосильная для них задача. Они элементарно могут не знать подходящих существительных и глаголов. Важно сочетать поставки продуктов с поставкой доступной и интересной информации. Участвовать в программах по упрочению культуры потребления того или иного продукта, спонсировать профессиональные конкурсы, давать рекомендации по приготовлению блюд из разных продуктов, проводить мастер-классы – эта информационная нагрузка сегодня ложится на плечи поставщиков, и те, кто справляется с ней, имеют больший успех по сравнению с остальными.

Интересно, что на стороне поставщика менеджеры тоже не всегда знают, что продают.

Так что их контакт со средним и младшим персоналом кафе или ресторана может напоминать диалог слепого с глухим.

Разумное решение проблемы дала *Анна Гришина, ведущий специалист компании «Спутник»* : «У нас целая система по обучению менеджеров. Все продукты, особенно новые, обязательно проходят через нашу кухню. Повара готовят их всевозможными способами, а менеджеры дегустируют, чтобы иметь представление, что предлагают клиенту. Также мы отслеживаем все новинки в ресторанах и обязательно знакомим с ними наших менеджеров».

Младший персонал ресторанов и кафе еще долго не будет профессиональным. Седые и умудренные опытом официанты, носящие по четыре подноса на пальцах – картинка из прошлого, а не будущего. Дальновидный поставщик может просчитывать эту ситуацию и продумывать методы компенсации профессиональной незрелости. Она выливается в серьезную проблему для ресторанов. Неподготовленные официанты могут нагрубить гостю. Они плохо знают меню, забывают сообщить повару о необходимой степени прожарки мяса, путают заказы, неправильно рассказывают о составе блюд, позволяют себе не возвращать сдачу и т. д. Если гость заказывает водку, редко кто из таких служащих спросит, как именно принести водку: со льдом, с тоником, лимоном, колой? Именно они, находясь в контакте с конечным потребителем, могут испортить впечатление не только от хорошего продукта или напитка, но и от всего ресторана в целом.

Один руководитель провел в ряде нижегородских ресторанов эксперимент – просил официантов открыть принесенную бутылку вина, подаренную по какому-то важному поводу. Но ни в одном заведении клиенту не пошли навстречу, сославшись на то, что распивать принесенные напитки категорически запрещается. Для постоянного клиента, вероятно, они могли бы перешагнуть через установленные правила, но этого не случилось: непрофессионалы, с одной стороны, пренебрегают стандартами качества в отношении собственного поведения (любезность, такт, доброжелательность), с другой стороны – иногда не могут отойти от запретительного стандарта в пользу гостя.

Работать с официантами и барменами – «сейлзами» ресторана – важно, поскольку минимум на 50 % от них зависит, как пойдет та или иная продукция в ресторане.

Разговор «около интервью»

Журналу «Профессиональная кухня» понадобился рецепт дорадо в морской соли. Рыба эта дорогая, и просто так извести ее на фотосессию было бы слишком расточительно. Оставалось подождать заказ и сфотографировать приготовление, когда рыбу будут делать для гостя. Повар позвал официанта и спросил:

– Продашь сегодня дорадо?

– Без проблем.

Обернувшись ко мне, повар отметил:

– Официант продаст все что угодно, если захочет.

Мастер-классами и тренингами поставщик может лишь улучшить ситуацию, но не переломить ее в корне. Необходимо обращаться и к конечному потребителю, рассчитывая на его искреннюю заинтересованность. Рассказывать о продукте, о напитке в СМИ, участвовать в форумах посетителей ресторанов в Интернете, создавать сайты, посвященные продукту, и обновлять их – это работа, которая в перспективе приносит свои плоды.

Хочется вспомнить, как туристические компании объединяются или даже сами проводят журналистские рекламные туры в ту или иную экзотическую страну. Затем журналисты пишут о своих впечатлениях в СМИ. Не продвигается конкретная услуга турагентства, не продвигается бренд определенного отеля, продвигается сам продукт – путешествие. Продвигается сама дестинация, которая кормит и отели, и туристическую

компанию.

В ресторанном секторе пока нет понимания главной цели рекламных акций: рестораны обособленно рекламируют себя модульной рекламой в путеводителях как места отдыха. Поставщики продуктов и напитков для HoReCa рекламируют себя в профессиональных СМИ, считая своей главной аудиторией профессионалов. То и другое верно, то и другое работает на перспективу, но это почти не дополняется совместной рекламой самого продукта гостеприимства – похода в ресторан, например, на «мраморный стейк» или на норвежские креветки. Ведь, как уже было сказано в начале этой главы, в HoReCa нет продажи отдельно от сервиса, и суть продукта этой отрасли – в совмещении качества сервиса и качества пищи. Подобная реклама этого слияния могла бы быть поддержана со стороны государств, производящих тот или иной премиальный продукт. Сегодня много профессиональных программ для поваров проводит Италия, Норвегия, Америка. Возможно, такого рода продвижение – дело ближайшего будущего.

Ситуация ожидания

Итак, гость сидит в ожидании блюда. Это в советском общепите **проблема ожидания** обслуживания была очень острой. Теперь предложение идет почти в ногу со спросом, и клиент уже не ждет по полчаса, пока к нему подойдет официант. Но, так или иначе, посещение ресторана предполагает ожидание – пока приготовят заказ. Когда мы рассуждаем о взаимодействии поставщика и заказчика в HoReCa, мы выявляем «тонкие места», где клиенту нужна помощь и поддержка. Ожидание – тоже одно из таких «тонких мест»: этот промежуток времени может показаться гостю слишком длинным, независимо от класса работы поваров и официантов. С одной стороны, рестораны стараются сами справиться с этой задачей, предлагая аперитивы. С другой – в это время гостю может быть подан комплимент.

Михаил Резников, шеф-повар ресторана «Федор Достоевский» , рассказывает: «Я не могу найти в середине зимы ни одного поставщика, который предложил бы мне малосольные огурчики. У нас каждый гость получает комплимент, когда он ждет свой заказ: это рюмка водки, настоящая по особому рецепту, и малосольный огурчик. Я солю их сам и жду, когда мне предложат качественные и калиброванные малосольные огурцы».

Пробуждающие аппетит закуски и напитки – особая тема, которая сегодня мало разработана, несмотря на весь свой потенциал. В пивных ресторанах активно эксплуатируется потребность человека много пить после острой пищи: меню составляются довольно агрессивные, в них включено много острых, соленых, пряных блюд, после которых хорошо продается пиво. С тем, что разжигает жажду, все понятно. А вот вещи, способные разжигать аппетит, мало предлагаются и мало позиционируются именно таким образом в профессиональных прайс-листах. Некоторые повара великолепно разрабатывают эту тему (как процитированный Михаил Резников), есть уникальные аперитивные решения в крупных отелях, ресторанах высшего звена. Однако тема актуальна для ресторанов всех уровней, включая фаст-фуд, а менее квалифицированный поварской персонал с такими потребностями гостя зачастую работать не умеет. Более или менее стандартных решений по стимулирующим аппетит ингредиентам и готовым блюдам foodservice пока активно не продвигает. Может быть, из-за такого «стереотипа профессионалов»: им кажется, что аперитив – это напитки в общем понимании (биттер, вермут, вино или игристое вино).

Разговор «около интервью»

На курсах при ЕС преподаватель рассказывает питерским рестораторам о необходимости отмечать аперитивы в карте вин. Рестораторы объясняют, что они

так делали, но успеха это не принесло. Общая ситуация сразу в пяти заведениях:
– Мы сделали в меню раздел «Аперитивы», но то ли это слово потребителя смущает, то ли просто культура смакования ожидания обеда еще не привилась. Аперитивы мы убрали обратно в общий список, и теперь официант спрашивает не «Что вы будете на аперитив», а «Что вы будете пить?». Пока еще редко заказывают что-либо перед обедом, по сравнению с Европой.

Анализируя эту ситуацию, можно предположить, что гостю не очень нравятся признаки «раскручивания» на более дорогой заказ, каковые он видит в слове «аперитив». Тем не менее на крохотные порции стимулирующих закусок, предложенные в подарок, реакция превосходная, и можно ожидать большего развития творческих способностей поставщиков и рестораторов в этом плане.

Надо также учесть, что процесс ожидания – это процесс разглядывания. Визуальная среда ресторана – тоже огромное «поле» для разработок и лучших бизнес-идей: дизайнерские элементы для украшения зала, выставки фотографов и художников, наличие телеэкранов и пр. Все, что может быть предложено гостю в процессе ожидания, начиная от дорогих журналов или маленького зеркала в подарок (за разглядыванием себя время уходит незаметно), заканчивая любопытными головоломками (может быть, с логотипом ресторана?) – любые идеи найдут здесь применение. У Фила Романо, американского ресторатора, в одном из его заведений столы были покрыты бумагой, а гости в процессе ожидания могли порисовать на ней цветными карандашами. Карандаши лежали тут же, на столе.

Ситуация ожидания для гостя – это период приготовления блюда на кухне. Иногда ожидание скрашивают тем, что дают гостю смотреть, как готовится его еда.

Фил Романо, создатель нескольких успешных американских концепций, пишет в своей книге «Пища для ума»³ о своем ресторане «Romano's Macaroni Grill»:

«Вход у нас был расположен на возвышении, так что, попадая к нам, посетители оказывались над всем происходящим. Им были видны работники и их действия. Они могли видеть всю непринужденную обстановку, включая цветные лампочки, развешанные по потолку, и думали: “Что ж, здесь, кажется, недорого и забавно”. Потом они замечали скатерти и думали: “О, похоже, это приятное место”. Затем они обращали внимание на цементные полы и думали: “Нет, это все-таки недорогое место”. Потом они видели цветы на столах и думали: “Может быть, это более церемонное место, чем мы полагали”. А потом они видели кувшины с вином и думали: “Или менее церемонное”. Это было как катание на американских горках, что сразу затмевало фактор робости и нерешительности в новом месте.

Прозрачные холодильные камеры при входе демонстрировали посетителям мясо и рыбу. На одних прилавках в обеденном зале были выставлены особые блюда и салаты, другие были заняты закусками, десертами и приправами. Как будто в старой кухне семьи Романо посетители наслаждались свежим хлебом, который они макали в оливковое масло и свежемолотый перец, пока ждали своего заказа. С годами я стал задумывать свои рестораны как театр, а не как место, где просто подают еду. Помещение ресторана – это сцена. Посетители и обслуга – актеры. А еда – это звезда и тема всей истории. Все элементы моего производства должны действовать согласованно друг с другом, до мельчайших деталей. В “Romano's Macaroni Grill” было взаимодействие игры актеров, цвета, звука, сюрпризов, драматических выходов, эмоций и многого другого».

Пожалуй, именно понимания, что ресторан – это своего рода театр, не хватает сейчас многим профессионалам российского рынка HoReCa. Все, что помогает развлекать гостя,

³ Романо Ф. Пища для ума. – М.: «Вершина», 2006.

информировать, веселить, удивлять его и скрашивать его ожидание, нужно сегодня рестораторам.

Процесс приготовления еды

Это работа, где активное участие поставщика – естественно и может быть активным и достаточно эффективным. Прежде всего, речь идет о внедрении технологий в ресторанный практику и одновременном расширении поля для творчества шеф-повара. Производство в ресторанной сфере движется от «кустарного» к «технологичному». Иначе говоря, ресторан, который производит все заготовки самостоятельно – от маринованных огурцов до вырезки, лично поваром отделенной от полутуши, – это не вполне эффективно. Если на разделке мяса, как в ресторанах Фила Романо, строится визуальный образ – зримое выражение бренда, то в обыкновенном классическом ресторане с сертифицированной СЭС кухней эти чудеса не приносят денег. Маховик отечественного ресторанного бизнеса раскручивается, и изыски в сложных заготовках смещаются в область именно *fine cuisine*, оставляя рестораны среднего и низшего звена работать с технологиями, экономящими ресурсы.

Так, например, базовая составляющая многих соусов – сильно уваренный бульон из говяжьих костей, который называется французским словом *demiglace* (дословно «полупрозрачный» – демиглас). В некоторых зарубежных словарях приводится объяснение: сильно уваренный мясной бульон с добавлением шерри или сухого красного вина. Пока еще многие повара предпочитают основу для соуса собственного приготовления. Им нравится самим контролировать состав ингредиентов и степень сгущения в процессе варки.

Хейкки Салонен, шеф-консультант финской компании «Jarvi-Suomen Portti», разработал процесс приготовления *sauce demiglace* промышленным способом. Он работает над концепциями новых продуктов, в том числе полностью готовых соусов. Когда Хейкки приехал в Петербург, его удивила приверженность отечественных поваров к *demiglace* собственного приготовления. Хейкки Салонен является автором финского *sauce demiglace* в тетрапаках и высказывает свою точку зрения на этот продукт.

«В ресторане, где высокая посещаемость, обычно нет возможности получать *demiglace* стабильного качества. Нужно занять оборудование на двое суток, нужно сырье (мясные кости) и самое главное – время. Двое суток будет вариться бульон, а это дополнительная электроэнергия, рабочее время повара, чтобы следить за процессом. К тому же – специфический запах и риск перекипятить жиры. (Кстати, на кухне шефы не могут контролировать жирность этого продукта, а мы на производстве – можем.)

Мы же не сепарируем в условиях кухни молоко, чтобы получить сливки, а покупаем сливки в магазине. Кондитер не обрабатывает самостоятельно какао-бобы перед приготовлением пирожного – он пользуется шоколадом в блоках. То же самое – *demiglace*. Используя готовую основу *sauce demiglace*, можно импровизировать и получить свой соус отличного качества! Вообще грамотное использование полуфабрикатов на профессиональной кухне – это признак европейской кулинарной культуры: у нас в Финляндии подобная основа для соуса широко используется и в местах с высокой проходимостью, и в кейтеринге, и в небольших ресторанах высокой кухни.

Давайте посчитаем, где и насколько выгоден полуфабрикат. В среднем, для получения 2 л готового *sauce demiglace* требуется 10 кг костей, овощи и 20–30 л воды, которую нужно в процессе все время доливать. В рекламе обычно отмечается, что из 1 л жидкого *sauce demiglace* можно получить 40–60 порций соуса. Но это – в кейтеринге, когда соус можно разбавлять водой, добавлять муку и т. д. Расход *sauce demiglace* влияет на цену порции, в кейтеринге цены невысокие и *demiglace* используют меньше. В ресторанах *a la carte* этого делать нельзя, в них цена порции – от 20 евро, поэтому и расход *demiglace* возрастает. Для примера возьмем ресторан «Holvi» в Миккели, где продается в среднем 100 порций

бифштексов в день. На одну порцию – 0,1 л соуса (в его состав входит 20 % сливок или вина), то есть чистого sauce demiglace используется 0,08 л. Тогда на 100 порций надо 8 л saucedemi-glace.

Если представить себе, что в таком ресторане на плите будет всегда стоять по два бака с уваривающимся бульоном, подсчитать затраты на сырье, учесть все неудобства и временные затраты персонала, готовый sauce demiglace многим покажется выгоднее. Даже если в России нет таких объемов потребления соуса на основе sauce demiglace в отдельно взятом ресторане, даже при малом его потреблении – все равно готовый соус в асептической упаковке выгоднее. То же самое можно сказать и о полностью готовых соусах, которые мы только что вывели на рынок Петербурга (бернез, “красное вино” и сливочный)».

На многих примерах мы видим, как приходят технологии, которые позволяют сокращать количество младшего персонала, место на кухне, время ожидания клиента и время на проведение рутинных операций. Казалось бы, что сложного – растереть ложкой какао-порошок с сахаром? Но один за другим появились продукты, специализированные для HoReCa: у одной компании – шоколад в порошке, уже смешанный с сахаром и сгущающими компонентами, у другой – жидкий шоколад, уже в виде густого полуфабриката. Казалось бы, при приготовлении жидкого шоколада экономятся минуты. Но это сказывается на длине очереди в бар, а значит – и на желании клиентов туда зайти. Ведь каждый знает: очереди отталкивают прежде всего! Проблема **экономии ресурсов клиента** сегодня становится первоочередной для поставщика.

Поскольку сегодня наблюдается и, судя по всему, будет продолжаться в ближайшем будущем активный рост именно ресторанов среднего звена, то начинает пользоваться спросом продукция, которую можно быстро и качественно довести до готовности.

Рассказывает Светлана Деменко, шеф-повар ресторана «Ili-ili», которая имеет большой опыт работы с разными типами demiglace, как собственноручно приготовленными, так и произведенными промышленным способом: «Я работала в Израиле на кухне большого отеля. Под кухню там были отведены значительные площади, более 150 квадратных метров. Оборудование было размещено грамотно и в таком количестве, чтобы можно было быстро приготовить еду на 2 тысячи человек. Там мы готовили свой demiglace: он постоянно кипел на плите, на медленном огне. В него шли разные остатки от зачистки мяса. Он медленно упаривался и сразу использовался по назначению: его не разливали и не хранили в холоде. Там можно было добавить в эту основу бутылку хорошего коньяка, и вкус, конечно, получался очень неплохой.

Но в “Ili” я располагаю относительно небольшой кухней. Здесь есть две плиты, жарочная поверхность, большая сковорода на 120 л. Я считаю, что 100-литровая кастрюля с demiglace займет слишком много места на кухне: держать ее здесь нерационально. У нас довольно бойкое место – угол Невского и Садовой. С demiglace идет два блюда: в день мы отдаем с ним 8-10 порций стейка и примерно 5–7 порций миль-фей из куриного мяса. На каждую порцию идет до 100 мл соуса, так что расход demiglace составляет около 2 литров в день. При таких условиях нам кажется более выгодным заказывать готовую основу для соусов в тетрапаках. Конечно, мы его доводим сливками или красным вином – в соответствии с рецептом.

Никто не спорит, хорошо пользоваться demiglace, сделанным по своему рецепту. Но при нашем объеме работы я не хочу загружать этим поваров: пусть они лучше вложат свою душу во что-нибудь другое».

Такой же продукт, «содержащий технологию», – замороженный полувыпеченный хлеб и кондитерские изделия. Для HoReCa это почти совершенный продукт, поскольку он обладает почти неограниченным сроком хранения, нарезан, отделяется и размораживается маленькими порциями и может быть дополнен любым декором, который только придумает

повар. Обратите внимание, насколько очевиден градиент развития этих потребностей со стороны HoReCa (табл. 3).

Таблица 3. Все для пекаря и кондитера. Тенденции спроса в HoReCa

Начало 1990-х: Наибольшим спросом пользуются традиционные ингредиенты для приготовления хлеба и кондитерских изделий

1992–1998: Растет спрос на полуфабрикаты из слоеного теста и собственно полуфабрикаты теста

2000–2004: Растет спрос на усовершенствованные ингредиенты, улучшители вкуса, современные ингредиенты для кондитерских изделий и хлеба

2005–2006: Растет спрос на полуфабрикаты хлеба, выпеченные на 80 %, и на замороженные кондитерские изделия

Перед производителем стоит сегодня важная задача: сделать такой технологичный продукт, чтобы он, с одной стороны, не ограничивал творчества поваров, с другой стороны – был абсолютно удобен в работе, учете и хранении. В этом плане сегодня идет множество экспериментов. Например, открывается местное производство замороженного хлеба, который за 15 минут может превратиться в свежее выпеченный. Полуфабрикаты выпекаются до 60 % готовности и затем замораживаются, что позволяет сохранять их потребительские свойства в течение 10–12 месяцев. В замороженном виде они и поставляются. А выпекаются в конвекционной печи в среднем от 5 до 20 минут в зависимости от вида. Благодаря такой технологии экономится время кондитера, площадь кухни и электроэнергия.

Михаил Михайлович, директор кафе «Белый кофе» : «Сейчас мы заказываем багет с маслом, пряными травами и чесноком, несколько видов булочек, разный хлеб: многозерновой, крестьянский... Это немецкая продукция, которая отличается отсутствием в рецептуре смесей – она обладает натуральным вкусом. Вообще мы достаточно близки к немцам по вкусовым предпочтениям, поэтому почти весь их ассортимент хлеба хорошо воспринимается нашими посетителями.

Меня очень устраивает стабильное качество хлеба. В отечественных пекарнях хлеб разнится по вкусу от партии к партии, меняется вид хлеба на срезе – все это сказывается на имидже заведения. Посетитель приходит в наш “Белый кофе”, садится и заказывает горячее. Пока блюдо готовится, ему приносят хлеб – ароматный, с хрустящей корочкой. Гость разламывает кусочек, пробует... У него остается отличное первое впечатление о нашей кухне, даже если затем основное блюдо в чем-нибудь проигрывает. Даже на бизнес-ланч (это 90 рублей) мы подаем нашу хлебную корзину, и это помогает привлекать новых клиентов. Некоторые потом просят выпекать специально для них целые багеты, чтобы их можно было унести домой.

Для малых ресторанов это, как мне кажется, оптимальное решение, причем экономически оправданное. Нам не нужно держать в штате пекаря, процент отходов минимален.

Должен сказать, что шоковая заморозка ни в малой мере не ухудшает конечного качества. Мы взяли за правило вынимать из “морозилки” хлеб за некоторое время до выпечки. Но на деле расстойка ему не нужна. Он хорошо получается, даже если его положить сразу из морозильной камеры в духовку – просто в этом случае выпекать надо будет несколько дольше».

Воспринимается и западный опыт по подготовке овощей: продается чищенный картофель – целый и нарезанный кубиками. Это экономит средства на мытье, чистку и нарезку. А в Европе придумали продукт, который позволяет не покупать дорогой трюфель для ароматизации соусов и разных блюд. Это вытяжка с ароматом трюфеля – прямая экономия на продукте. Сюда же можно отнести французские вытяжки из дорогих вин,

которые можно употреблять для ароматизации соусов. Все это – только ряд примеров, показывающих путь развития foodservice. Хотя все перечисленные продукты пока не получают очень активного спроса со стороны профессиональной кухни, они ясно говорят о пути развития отрасли.

Задача экономии ресурсов просчитывается и решается также на уровне оборудования. Повышение эффективности ресторанного бизнеса становится девизом при изготовлении такой техники, как пароконвектомат. Эта печь позволяет не закупать целый ряд теплового оборудования. В ней пар и горячий воздух используются как по отдельности, так и комбинированно. Эта технология приготовления пищи в корне изменила повседневный труд поваров на производстве и предприятиях общественного питания. Духовые шкафы, жаровни, грили, многоуровневые печи, кастрюли и сковороды частично или полностью перестали использоваться, трудовой процесс рационализировался и улучшилось качество приготавливаемой пищи. В пароконвекционных печах воздух вместе с генерируемым паром циркулируют по всей камере с большой скоростью, что обеспечивает одинаковую температуру во всей камере и равномерность приготовления продуктов.

Технологию привносит в профессиональную кухню такая вещь, как аппарат РАСО JET – приспособление для быстрого превращения замороженных продуктов в пюре. Неоценимую помощь в экономии продуктов оказывает вакуумный упаковщик. Вещь изначально промышленного назначения находит место на профессиональной кухне, так как позволяет качественно упаковывать остатки продуктов, продлевать их срок годности.

Еще одна серьезная проблема, которая может влиять на внутреннюю жизнь ресторана любого уровня и направленности, – воровство со стороны персонала. Проблема воровства остается острой для многих предприятий. Мы постараемся корректно, но четко обозначить своеобразные точки провокации для персонала, а затем приведем методы контроля и защиты от злоупотреблений. За фактурную основу этой части главы взят интернет-форум сотрудников одного известного фаст-фуда, а также ряд исследований, проведенных другими профессиональными изданиями. До сих пор все, что было написано для них на эту тему, не содержало почти никакой конкретики, в то время как рекомендации для воров в Интернете очень конкретны и детализированы. Попробуем противопоставить им легальные и действенные методы, в том числе – и при усилиях поставщиков B2B. Казалось бы, это внутренняя проблема хозяев предприятия, но и интеграторы программных решений для сферы гостеприимства, поставщики продуктов могут влиять на сокращение проблем такого рода.

Действие

Если заказывают несколько наименований, то можно подсчитать сумму в уме. Вывести заказ на экран монитора, но не нажимать на «Итог», так как после этого обнулить заказ может только менеджер. Собрать заказ. На поднос положить все до последней салфетки и трубочки. Это необходимо для того, чтобы посетитель ушел сразу, не вспоминая о чеке, которого не будет. Стараться просить деньги без сдачи, мотивируя тем, что нет размена и менеджер – раздолбай. Деньги предварительно смять в кулаке или скрутить в трубочку. Если посетителю нужна сдача, то можно открыть кассу самостоятельно при помощи маленького ключа от шкафчика или ложкой от мороженого. Или же «пробить» пакет или соус, чтобы открыть кассу. Заказ обнулить самостоятельно, одновременно принимая следующий.

Если заказ не поддается подсчету в уме, то его можно несколько урезать путем «непробивания» некоторых наименований. К полученной сумме прибавляется стоимость «непробитой» продукции. Заказ собирается быстро, точно, дружелюбно, с максимальной скоростью. Главное – не отдавать чек, так как сумма по нему несколько отличается от полученной. Заработок – разница между полученными и «пробитыми» деньгами. Все деньги кладутся в кассу. Накопив круглую сумму, надо постараться взять ее несколькими купюрами. Самый эффективный способ!

Если заказывают посетители, которым точно не нужен чек, то тогда можно назвать круглую сумму (100, 200, 250 рублей и т. д.). При этом сумма должна быть очевидно меньше, чем на самом деле. Вывести все на экран монитора, но опять же не нажимая на «Итог». Собрать заказ, получить деньги и оставить их себе.

Противодействие

Конечно, в традиционном ресторане по сравнению с фаст-фудом процедура сбора заказа и расчета затянута по времени и не предполагает нахождения клиента возле кассы. Но суть остается прежней: злоумышленник опирается на возможность отмены последней операции в системе учета, а также пользуется невниманием гостя к факту выдачи чека. Следовательно, при выборе системы автоматизированного учета стоит обращать особое внимание на защиту процедуры отмены последнего заказа и доверять ее кому-либо с большой осторожностью.

Вряд ли кто-то рискнет вешать в ресторане объявление вроде: «А ты потребовал свой чек?» Но могла бы иметь место, например, профилактическая рекламная акция «Предъяви 3 чека за последний месяц – получишь бесплатный десерт» или нечто в том же духе.

В традиционном ресторане продажа без чека, безусловно, отражается потом на остатке продукции на складе (если нет сговора между работниками кухни и сервиса). Но в этом случае трудно определить, на ком именно лежит ответственность за недостачу.

Постоянный анализ отчетов по остаткам позволяет выявить многие несоответствия и странные закономерности. Например, в систему попадают данные о расходе большого количества хлеба, а хлеб традиционно берут к горячему. Между тем продаж горячего почти нет. Такая ситуация должна наводить хозяина на размышления. Система автоматизации дает возможность пользоваться статистическими методами учета. Это хороший инструмент для выявления потерь. Ситуации, в которых система дает негативный сигнал, могут быть впоследствии поставлены под жесткий контроль. Поставщики систем автоматизации могут давать рекомендации пользователям и потенциальным клиентам в отношении профилактики воровства.

Действие

Необходимо втереться в доверие к менеджеру, который следит за персоналом, стараться подружиться с ним, поскольку он играет большую роль в «черной» работе. Убедившись, что менеджер стал «своим», предложить ему «делать деньги» вместе, так как он имеет ключи, с помощью которых можно открывать кассу и обнулять заказы. Таким образом риск сводится до минимума, и заработок увеличивается на порядок. Деньги делятся 50/50.

Противодействие

Грамотные, работающие и неподкупные менеджеры – на вес золота. Хорошая зарплата, социальный пакет и прочие мотивирующие факторы работают здесь так же, как и на других предприятиях. Если нет возможности дать достойную заработную плату всему персоналу, то среднее управляющее звено важно обеспечить в первую очередь.

При выборе системы автоматизации ресторана важно обращать внимание на такие программы, в которых факт отмены заказа, а также факт изменения цены на то или иное блюдо обязательно фиксируется с идентификацией менеджера, обращавшегося к системе. Многие системы автоматизации, которые сегодня предлагаются для общепита, обладают такими возможностями. Нередко владельцы обращаются к поставщику таких систем с просьбой об «оставлении лазеек» для махинаций с выручкой, – чтобы скрыть ее часть от налоговых органов. Это может обернуться и против самого хозяина, в зависимости от того,

насколько ушлый нанят персонал.

Действие

Очень удобный вариант для фаст-фуда. Иногда посетители не наедаются, а вставать и идти покупать «добавку» лень, поэтому они обращаются к кому-нибудь из младшего персонала с просьбой, чтобы им что-то купили. Работник фаст-фуда просит денег без сдачи, получив их, идет за продукцией. Если менеджер спрашивает: «Зачем взял?», отвечает: «Уронили», а по стандартам некоторых сетей ресторан должен возместить упавшую продукцию новой.

Противодействие

Этот случай показывает, как стандарты, повышающие лояльность потребителей, расхолаживают младший персонал. Как бы ни были хороши идеи с бесплатными соусами в зале, с комплиментами гостям, с неограниченными салат-барами, все это провоцирует сотрудников, не избалованных высокими заработками. Почти ни одну из этих подарочных акций, так ярко описываемых в книгах зарубежных авторов, невозможно перенять в чистом виде, без скидки на наши национальные особенности. Все, что должно быть подарено гостю, тоже важно учитывать и контролировать сам процесс вручения комплимента.

Действие

Короли доставки, ваша задача втереться в доверие менеджеров с целью получения ключей от Сухого Стока, а также Кулера и Фризера. В момент вывоза продукции на кухню можно незаметно что-то отнести себе в раздевалку и спрятать. Но лучше работать группой единомышленников, которые любят продукцию не только в самом ресторане, но и дома. Поэтому, когда кто-то из группы находится на Брейке, а в доставке свой человек, то доставщик незаметно передает продукцию, с которой другой также незаметно растворяется в раздевалке. Все отлично готовится и пьется в домашних условиях.

Противодействие

Группы единомышленников – самое неприятное в борьбе с потерями. При определенных условиях такая группа может ежедневно «раздевать» ресторан, унося домой больше, чем остается в кассе. «Я сам ведаю всеми кладовыми, почти никому не доверяю это, – рассказывает шеф-повар одной из крупных гостиниц. – Чем меньше посредников между поставщиком продукта и мной, тем лучше». Как хорошая хозяйка, этот шеф носит все ключи с собой на связке.

Варианты хищений в группах неисчислимы, и в деятельных умах некоторых сотрудников они могут рождаться постоянно. Как профилактика против «объединения на преступной основе» часты запреты общения, например официантов с работниками кухни. Чаще всего это срабатывает: система автоматизации позволяет отправлять заказ на кухню с терминала в зале – даже с распечаткой детализированных требований гостя. Официанту просто нет производственной необходимости общаться с поваром. «У нас повара никогда не должны разговаривать с официантами, а выход поваров в зал строго запрещен, – рассказывает директор одного из ночных клубов на Московском проспекте. – Кроме того, практикуется досмотр сотрудников на входе и на выходе из заведения, а также выборочный досмотр клиентов».

Еще одна косвенная мера против создания групп – поддержка здоровой конкуренции между сотрудниками, борьба за некие бонусы – это снова к вопросу о финансовой мотивации младшего и среднего персонала.

Действие

Попробуйте продать фритюрный жир на ближайшем рынке в ларек, где жарят чебуреки и пирожки. Если дело поставить на конвейер, можно регулярно получать хорошую прибавку к зарплате. Сейчас его вынести вообще легко, слив жира легко помещается в сумку. Представьте, какие деньжищи потекут в карман. Только не надо сильно грубить. Минус по жиру будет списываться на что угодно, только не на истинного виновника.

Противодействие

Здесь есть две важные идеи. Во-первых, «не надо сильно грубить» – означает небольшие, но регулярные потери, которые, как надеется автор идеи, никем не будут приняты в расчет. Эти, казалось бы, незначительные «ручейки» – расход растительного масла, муки, кофе, мяса, других «нерегламентированных» продуктов – трудно контролировать. Существуют нормы отходов от мяса по зачисткам, по расходу муки на «подпыл слоев теста» и другие условия, в которых 1 кг продукта на входе никогда не останется 1 кг на выходе. Есть также статья расходов по питанию персонала, которая тоже может быть лазейкой для перерасхода. Это и есть второй важный вывод – каждый может свалить на другого, непонятно, на ком именно лежит ответственность за такие вещи. Чтобы выяснить, «утекает» ли масло из фритюрниц, надо быть профессионалом в вопросах кухни или иметь возможность проконсультироваться с таким профессионалом. В нашей стране не слишком развита практика, при которой хозяин сам работает на кухне в роли шефа, поэтому вопрос потерь продуктов практически «на входе» очень актуален.

Программа автоматизации учета в ресторане, как уже было сказано, позволяет понять, сколько продуктов расходуется на кухне и сопоставить цифры, которые потом послужат поводом к разбирательству. В качестве косвенной меры хозяин может ориентировать свою точку на приготовление блюд из полуфабрикатов. Сегодня это не просто замороженные котлеты: полуфабрикаты высокой степени готовности теперь производятся многими компаниями специально для HoReCa. Это касается и разделанного на стейки мяса, и охлажденной порционной рыбы, и полуготовой выпечки, и даже салатов и гарниров. Чем более подготовленным и точно разделанным на порции закупается продукт, тем меньше возможности у персонала от него «отщипнуть». Продукт, который технологией защищен от разворовывания, всегда качественно упакован и поделен на порции.

Мы перебрали несколько случаев воровства, но ничего еще не сказали про широкие возможности банкетов, детских праздников, мало посвятили внимания работе бара. Не упомянули обсчет и недовес. К сожалению, привести все вероятности потерь в ресторане в рамках одной главы невозможно, так как тема все-таки не предполагает такого подробного проникновения в проблему воровства. Тем не менее проблема существует, а в B2B это знание крайне важно при разработке и продвижении новых продуктов и технологий.

Процесс подачи блюд

Подача блюда – открытый и хорошо известный каждому из нас момент обслуживания. Образно говоря, это кульминация посещения ресторана, небольшое шоу, которого ждут гости. Конечно, многие скажут, что шоу – преувеличение и что подача блюда – обыкновенная рутина. И тем не менее даже в фаст-фуде молодых продавцов учат тому, как класть перед гостем заказ и что говорить при отдаче блюд. Маленький ритуал запоминается, он работает на дальнейшее привлечение гостя.

Разговор из жизни

Посетитель ресторана делится впечатлениями:

– Ты не представляешь, что они придумали. Мы заказали рыбу. Ее принесли разделанную, сырую, но уже в пряностях и посыпанную солью. Положили на какую-то тарелку с подставочкой. На подставочку положили саму рыбку, чем-то ее облили и подожгли! Она таким манером изжарилась, официант одним движением снял мякоть с косточек и положил нам на тарелку.

Эффект шоу может быть не только от манипуляций официанта или повара. Впечатление от подачи создают и аксессуары, и посуда, и текстиль, и находки повара, которые определяют шоу. Решения для оригинальной и удобной подачи сегодня становятся частью ресторанной технологии.

Максим Виноградов, шеф-повар ресторана «Золотая орда», рассказывает:
«Очень удобный материал для работы – тесто фило. На вкус оно абсолютно нейтральное: в нем присутствуют только мука, крахмал и вода. Эти тонкие листочки слоеного теста универсальны: их иногда даже используют в некоторых ресторанах для штруделя. В нашем ресторане часто проводятся банкеты. Занимаясь приготовлением блюд для них, я думаю о том, как официант должен будет их предлагать. Удобно ли ему накладывать гарнир ложкой? Насколько эстетично это выглядит? Порции гарнира, компактно “спрятанные” в тесто, выглядят нарядно (“мешочки” можно даже перевязать перьями зеленого лука), и их легко перекладывать на тарелки гостям. Кроме того, такие порции удобно держать в заготовке, в замороженном виде. Это всего лишь одна из идей для банкетной подачи гарнира, но на ее основе можно выработать и другие интересные способы».

Когда поставщик думает не просто о качестве посуды, а когда он заодно с поваром или барменом думает о том, как «обойти» подачу – это высший пилотаж. Причем особенность сегодняшнего состояния рынка такова, что нужны и «топорные», простейшие, самые дешевые решения, и изысканные – для яркой подачи. Это придумано далеко не сегодня: достаточно вспомнить японскую подачу суши на теле юной девственницы или «сюрпризы», описанные еще Шмелевым в его книге «Лето Господне» – детские воспоминания, в том числе и о быте, и о кухне зажиточных семей:

«И вносит старший официант Никодимыч, с двумя подручными, на голубом фаянсе, – громадный, невиданный арбуз! Все так и загляделись. Темные по нем полосы, наполовину взрезан, алый-алый, сахарно-сочно-крупчатый, светится матово слезой снежистой, будто иней это на нем, мелкие черные костянки в гнездах малинового мяса... и столь душистый, – так все и услышали: свежим арбузом пахнет, влажной, прохладной свежестью. Ну, видом одним – как сахар прямо. Кто и не хотел, а захотели. Кашин первый попробовал – и крикнул ужасно непристойно – “а, черрт!..”. Ругнул его протодьякон – “за трапезой такое слово!..”. И сам попался: “вот-дак ч... чуде-сия!..”, и вышло полное “удивление”; все попались, опять удивил отец, опять “марципан”, от Абрикосова».

Но такая утонченность редка. Современные шоу при подаче у нас на родине пока выглядят немного грубее. Долгие годы в нашей стране не было самого понятия подачи блюда. Дефицит, талоны и другие последствия строительства социализма в отдельно взятой стране дали сильный эффект: люди радовались просто наличию еды, ее минимальному качеству. Сегодня мы наблюдаем, как маятник качнулся в другую сторону и дотянулся до иной крайности – чем ярче и богаче подача, тем гость больше ее ценит. «Биг Тейсти» в «Макдоналдсе» – концентрация этой тенденции: гамбургер больше, чем у других, дороже и толще. Высококласные повара в крупных городах уже переросли во многом эту тенденцию. Листая «Профессиональную кухню», они часто говорят:

– Эта груда овощей и зелени – чистое безумие!

– Это блюдо, заполненное разными кусками мяса, – грубая работа!

– Кто так делает фламбе, это ведь не просто поджигание!

Но мы, тем не менее, продолжаем печатать материалы про оладушки, которые пекутся на огромной сковородке и становятся пышными – гость, пришедший позавтракать, любит этим мини-шоу. Мы пишем и про фаршированную форель, которую в целом виде выносят на банкет как презентационное блюдо – как делали еще в стародавние времена. На простые, яркие и доступные «фокусы» в подаче есть спрос со стороны клиентов HoReCa. Он сродни спросу на продукты в яркой упаковке в рознице.

Разговор «около интервью»

2000 год. Сажу в гостях у *Алексея Наровлянского, директора концерна «Колибри»*. У него в разработке были тогда проекты, связанные и с молочной продукцией, и с мясными полуфабрикатами, и с упаковкой. Для многих сортов мороженого и других продуктов в каталоге вижу уникальную упаковку, сделанную явно классными дизайнерами. Задаю вопрос:

– Почему этой упаковки нет в ларях в магазинах. Все какое-то однообразное.

– Вы можете не верить, но решения с изысканным дизайном не идут. Идут те упаковки, где красиво изображено то, что лежит внутри. Это примитивно, но это работает.

«Это примитивно, но это работает!» – табличку с этими словами можно повесить в качестве девиза над входом во многие-многие рестораны разных форматов. В 2000 году это в полной мере касалось розницы, которая в своем развитии всегда у нас бежит впереди HoReCa. Сейчас это высказывание в полной мере касается ресторанной практики и ее стилизирующего, кульминационного элемента – подачи блюд. Дальше, вероятно, последует опять шаг к простоте, а затем – обратно, к шоу, но уже более тонкому, изысканному.

Продажа и потребление услуги в гостинице занимает большой отрезок времени, но имеет те же самые признаки и проблемы: ожидание регистрации на ресепшн, необщительность младшего персонала, неудобный «интерфейс» для решения насущных проблем проживания вне дома. Работа по узнаванию «узких мест» у своего клиента дает возможность разделить с ним ответственность за них и помочь в решении проблем, и это хорошая основа для длительного партнерства.

ГЛАВА 4

Управление каналами сбыта и потенциал канала HoReCa⁴

Сбыт чаще всего анализируют применительно к промышленности и розничной торговле. Как таковая проблема сбыта в деловой литературе всегда увязывается с глобальными примерами из практики Sony, Coca-Cola, Mars, P amp;G, а также других гигантов международного значения. Тем не менее поиск эффективных каналов сбыта – это постоянная задача для компаний любого масштаба, и здесь есть общие закономерности, о которых необходимо рассказать до концентрации на особенностях канала HoReCa.

Роль посредников

Большинство современных компаний в процессе распределения товаров (продажи, мероприятия по продвижению) прибегают к услугам посредников. Их может быть много или

⁴ Раздел главы, посвященный методике выбора и оценке канала сбыта, подготовлен с помощью исследования Юлии Пустынниковой, ведущего специалиста компании «Аксима».

мало, это могут быть региональные дистрибьюторы, крупные оптовые дилеры или мелкие перекупщики – так или иначе все компании, через которые проходит товар на пути от производителя к потребителю, образуют взаимосвязанные цепочки.

Цепочки принято называть каналами сбыта, каналами распределения или маркетинговыми каналами.

Посредники выполняют задачи, связанные с логистикой, обеспечением доступности товара, маркетингом, продажей и сервисом не только с меньшими издержками, чем производитель, но и делают это более качественно, так как в отличие от производителя, ориентированного на масштабы производства, могут сфокусироваться на выполнении вышеперечисленных функций.

Разные посредники могут работать с различными сегментами потребителей, и каждый посредник может сосредоточиться на удовлетворении нужд и потребностей своего клиентского сегмента, не распыляясь на обслуживание других. Однако стратегии и логистики, и маркетинга, и продаж, и (в некоторых случаях) обслуживания должны оставаться в ведении производителя или генерального дистрибьютора.

Каким же образом осуществляется управление каналами сбыта предприятия? Кто это должен делать? На основании какой информации принимать решения?

Построение системы сбытовых каналов

Прежде чем приступить непосредственно к управлению сбытовыми каналами, необходимо провести аудит существующей системы каналов распределения и определить, насколько используемая стратегия распределения адекватна целевой аудитории и категории продаваемого товара (товары широкого потребления, предметы роскоши, товары для промышленности и т. п.). Насколько оптимальны используемые каналы: позволяют ли они донести ценность продаваемого товара до целевого сегмента с наименьшими затратами?

Это особенно важно, если компания выводит на рынок новую линейку товаров, предназначенную для потребителей другого сегмента. Например, сотрудничая с компанией, специализирующейся на выпуске продуктов по невысокой цене для населения с низкими доходами, мы наблюдали следующую ситуацию. Изучив рынок, руководители компании пришли к выводу, что на рынке существует неудовлетворенная потребность в товаре более высокого качества и по более высокой цене. Была разработана новая линейка, изменена упаковка. Начались продажи. Первые два месяца все шло хорошо, затем наступил резкий спад. Менеджеры по продажам недоумевали: в чем дело? Объяснение довольно простое: для продаж были использованы старые наработанные каналы сбыта. Эти каналы были настроены на продажу именно недорогой продукции. Но при переходе на новый товар выяснилось, что клиенты не нуждаются в нем. Неудовлетворенный спрос существовал совсем в другом сегменте, с которым эти каналы не работали. Соответственно, чтобы удачно вывести на рынок новую линейку, необходимо перестроить систему распределения и приступить к поиску партнеров, которые работают в нужном сегменте.

Аудит системы каналов распределения включает в себя три этапа:

- > оценку стратегии распределения, определение оптимальной длины каналов;
- > оценку типа системы каналов распределения;
- > оценку непосредственных участников канала.

Длина канала и стратегии распределения

Длина канала распределения показывает, сколько посредников составляют цепочку продвижения товара. Каналом нулевого уровня (или прямого маркетинга) называется прямая продажа производителем товара конечному потребителю. Каналы нулевого уровня характерны для продажи услуг, где процесс производства и собственно продажи часто совмещены. Соответственно одноуровневый канал характеризуется присутствием

единственного посредника, двухуровневый – содержит двух посредников и т. д.

Очевидно, что, чем длиннее канал, тем дороже он обходится потребителю. Прибыль и расходы канала сбыта составляют до 50 % цены, которую уплачивает при приобретении товара конечный потребитель.

Длинные каналы тяжелы в управлении, относительно затратны, однако зачастую иного выбора у производителя, желающего выйти на массовый рынок, нет, особенно если целью является завоевание массового рынка не только в своем регионе, но и по всей стране. Таким образом, выбор каналов распределения, определение их структуры и условий взаимодействия с ними – стратегическое решение, определяющее долгосрочную эффективность работы компании в целом.

Из таблицы 4 видно, что на выбор самой стратегии распределения влияют два основных фактора: целевые сегменты, выбранные поставщиком, и ключевые характеристики продукта.

Таблица 4 Стратегия выбора канала сбыта

Типы и системы каналов распределения

Следующий важный фактор, который необходимо принимать во внимание при разработке концепции управления каналами сбыта, – это возможные типы каналов (табл. 5).

В настоящее время развитие систем распределения движется в двух направлениях. Во-первых, это организация вертикальных маркетинговых систем (ВМС) и создание интегрированных цепочек поставок (supply chains); во-вторых, это развитие прямого маркетинга, прежде всего за счет возможностей, предоставляемых Интернетом.

Существуют три типа ВМС: корпоративные, управляемые и контрактные. Основанием для классификации здесь служит степень власти управляющего участника. В корпоративной ВМС все или большинство участников канала принадлежат одному владельцу. Такая организация сбытовой системы позволяет добиться максимальной власти над каналом и, соответственно, наибольшей согласованности в действиях его участников. Однако это весьма дорогое удовольствие. В последнее время такие системы стали редкостью. И не только из-за своей дороговизны. Разные участники канала должны обладать разными компетенциями, а управление сильно диверсифицированным бизнесом – очень сложное дело. Поэтому в настоящее время наиболее распространены управляемые ВМС, члены которых обладают финансовой и юридической независимостью, но действуют под контролем самого активного члена канала.

Таблица 5 Возможные типы каналов сбыта

Пример

Нарушение условий, диктуемых самим членом канала, грозит разрывом отношений. Так, в результате конфликта, вызванного тем, что ритейлер опустил розничные цены ниже уровня, рекомендованного производителем, прекратили сотрудничество LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton (владелец марок парфюмерии и косметики Givenchy, Kenzo, Christian Dior) и российская розничная парфюмерно-косметическая сеть «Арбат Престиж».

Контрактные ВМС – хороший выход для тех, кто только набирает вес в отрасли. Такие системы образуются на основе договорных отношений между компаниями, когда права и обязанности участников канала определяются юридически оформленными соглашениями. Например, в обмен на обеспечение рекламной и POS-поддержки, а также на предоставление привилегий по продаже товара в данном регионе производитель получает от посредника отчетность о продажах своего товара, соблюдение требуемой выкладки, представление

приоритетных торговых марок во всех розничных точках продавца.

Необходимо отметить, что построение действительно управляемой ВМС (а все перечисленные выше системы являются управляемыми и за счет этого эффективными) – задача очень сложная. На построение эффективной системы распределения даже у компаний, не испытывающих трудностей с инвестициями, уходят годы. Отношение к этому вопросу отличается западные и российские компании. Западные вкладывают огромные силы и средства (значительно превышающие даже самые затратные рекламные бюджеты) в построение своей системы распределения. Особое внимание уделяется регламентации этой работы, подбору и обучению персонала, регулярному обмену опытом и мотивированию участников канала. Для дилеров проводятся специальные съезды, конференции, обучающие программы, программы поддержания корпоративных стандартов и корпоративной культуры. Российские же бизнесмены практически не занимаются целенаправленно созданием сбытовой сети. Каналы распределения в российских компаниях, что называется, складываются исторически. Именно поэтому анализ таких систем показывает их эклектичность, непродуманность и, естественно, неэффективность.

Выбор каналов и их участников

У каждого из каналов есть свои преимущества и недостатки. Как же сделать выбор? Для облегчения процесса выбора можно воспользоваться матрицей следующего типа (табл. 6).

Таблица 6 Матрица для выбора каналов

Из таблицы 6 видно, что наиболее подходящим вариантом является ВМС. Прямой канал сбыта проигрывает ей за счет своей дороговизны и не лучших возможностей представить товар в рознице. Однако если компания небольшая, то ей придется довольствоваться контрактной ВМС.

Выбор посредников осуществляется на основе данных маркетинга и по критериям, аналогичным критериям выбора канала. Критерии таковы:

- > способность посредника участвовать в достижении стратегических коммерческих целей поставщика;

- > доступ посредника к целевым рынкам;

- > способность торгового персонала посредника презентовать конкурентные преимущества товара поставщика;

- > репутация посредника на рынке: имеющиеся в его «биографии» срывы поставок, демпинг, нарушения контрактных обязательств;

- > мотивация посредника к поддержанию длительных и плодотворных отношений, его зависимость от конкурентов, наличие у него планов после приобретения соответствующего опыта вступить в игру в качестве уже не партнера, а конкурента;

- > возможность влиять на взаимоотношения с посредником, возможность контроля над ним.

Итак, подготовительный этап пройден, концепция разработана и выбор посредников сделан.

Управление каналами

Как правило, управление каналами распределения осуществляет директор по продажам или коммерческий директор, поскольку эта деятельность требует целостного видения ситуации с продажами на предприятии. Процесс управления включает следующие функции.

1. **Планирование по каналам и между участниками одного канала.** Может

осуществляться как поставщиком самостоятельно, так и совместно поставщиком и дилерами. В случае, когда у компании ограничены возможности выбора посредников, и ей самой приходится проявлять инициативу в их привлечении, второй вариант наиболее вероятен. При этом планирование по каналам и между участниками должно отвечать выбранной стратегии.

2. Мотивирование и стимулирование посредников. В процессе мотивации посредников используются два вида факторов: стимулирующие (скидки и бонусы) и партнерские. Последние направлены на формирование долгосрочных взаимовыгодных отношений: совместное планирование деятельности канала, специальные условия сотрудничества, маркетинговая поддержка, обучение торгового персонала и т.п. На наш взгляд, из партнерских мер, кроме совместного планирования деятельности канала, для среднего бизнеса наиболее эффективны съезды и обучение дилеров, а также разработка рекомендаций по мерчендайзингу продукции.

Компания среднего по меркам отрасли размера производит товары повседневного спроса. Аудит системы распределения показал, что каналы выбраны правильно, тем не менее наблюдается высокая текучесть дилеров, что значительно повышает расходы на систему сбыта. Для изучения причин текучести было проведено исследование удовлетворенности дилеров условиями сотрудничества с компанией. Выяснилось, что дилеров вполне устраивает товар компании, но они не довольны отношением компании. Особенно много жалоб вызвало то обстоятельство, что компания никак не реагирует на предложения своих дилеров, не учитывает их пожеланий, не пытается наладить диалог; ведет себя так, будто дилеры – это ее структурные подразделения. Руководство компании также было удивлено, что их посредники предлагали вполне разумные вещи, выгодные обеим сторонам. В итоге было принято решение проводить совещания каждые полгода. Все расходы брала на себя компания. Такая мера сильно повысила лояльность и мотивированность дилеров на продолжение сотрудничества с компанией.

3. Контроль и управление коммуникацией – еще один важный фактор управления каналами сбыта. Он позволяет производителю направлять деятельность членов канала в интересах поставщика или, по крайней мере, оказывать на нее значительное влияние.

Контролю могут подвергаться:

- > цены;
- > качество обслуживания;
- > технология обслуживания;
- > соблюдение требуемого ассортимента плана;
- > соблюдение частоты и ритмичности закупок.

Если позиции поставщика недостаточно сильные, то ему следует, как минимум, добиться организации довольно интенсивного информационного обмена с дилерами. Еще один вид элементарного контроля, который может и должен организовать каждый поставщик, – это контроль за своевременностью выплат.

Руководство компании по производству бытовой техники было удивлено тем фактом, что из огромного ассортиментного перечня наименований высокие показатели продаж – только у нескольких товаров, причем не самых рентабельных. Анализ позволил сделать неоднозначные выводы. С одной стороны, дилеры охотно брали известные наименования только потому, что уже имели неплохой опыт их продаж. Они не знали характеристик и отличительных особенностей большинства позиций, не видели, в чем их конкурентное преимущество. Поэтому было решено проводить информационные презентации для дилеров и разъяснять преимущества каждой модели. Но, с другой стороны, оказалось, что часть позиций действительно уже не пользуется спросом. Было решено сократить ассортимент и вывести такие позиции. Это позволило компании повысить общую рентабельность продаж на 5 %. Кроме того, было принято решение проводить регулярные контрольные проверки у дилеров (по программе «Таинственный покупатель») и отслеживать,

насколько используется полученная на презентациях информация, продвигаются ли рекомендованные позиции.

4. Урегулирование конфликтов участников канала. Пропускная способность канала во многом определяется отношениями между его участниками. Наиболее часто встречающийся конфликт – вертикальный, то есть между участниками разного уровня, когда дилеры недовольны условиями, предлагаемыми поставщиком. Горизонтальный конфликт – конфликт, возникающий между компаниями одного уровня: одни дилеры считают, что другие пользуются у поставщика незаслуженными преференциями. Многоканальный конфликт, как правило, возникает, если поставщик работает одновременно с несколькими типами каналов на сходных или, хуже того, одинаковых условиях. В частности, если поставщик работает с оптом и розницей по одинаковым или незначительно отличающимся ценам.

Наиболее действенны следующие механизмы урегулирования конфликтов:

> совместная разработка и утверждение членами канала списка задач, приоритетных для всех членов канала: например, снижение затрат при перемещении товара внутри канала, увеличение скорости доставки, договоренность о фиксированной розничной цене и т. п.;

> обмен сотрудниками между участниками канала для повышения взаимопонимания;

> совместное членство в торговых и других ассоциациях (в этом случае правила, установленные в ассоциации, обеспечивают профилактику конфликтов, а сама ассоциация может выступать посредником-мироотворцем).

5. Регулярная оценка участников канала и корректировка условий сотрудничества с ними в зависимости от их успеха в продвижении товара на рынок, а также корректировка клиентской базы, прекращение работы с теми, кто не выполняет свои обязательства или не способен «потянуть» требуемый объем продаж. В условиях стабильности участники канала расслабляются, теряют деловую хватку, снижается качество, падают темпы роста. Оценка работы посредников, как правило, напрямую связана с их мотивированием. Особенно хорошо это видно на примере бонусной системы: по результатам оценки деятельности посредника ему начисляется вознаграждение. Кроме того, по итогам оценки могут корректироваться и условия договора в ту или иную сторону.

Ошибки в управлении каналами сбыта

Типичных ошибок в построении взаимоотношений с посредниками не так много, но они достаточно серьезны.

> Работа со всеми подряд, отсутствие системы. В данном случае основная угроза состоит в распылении усилий. Это приводит к тому, что компания тратит массу усилий на работу с посредниками, не способными участвовать в достижении ее стратегических целей. Все перечисленные ниже проблемы в этом случае также имеют место. Так, если компания, желающая вывести на рынок новую торговую марку, начнет работать со всеми обращающимися посредниками, желая максимально широко охватить рынок, то средства, выделенные на раскрутку марки, скорее всего, будут потрачены впустую из-за нечеткого позиционирования и самостоятельности посредников. Как правило, при этом «работа со всеми подряд» практикуется компаниями, чья общая и маркетинговая стратегия не определена и не прописана, и, следовательно, отсутствуют четкие ориентиры в маркетинговой работе.

> Провоцирование конфликтов между участниками каналов. О причинах и механизмах разрешения конфликтов мы уже говорили выше. Задача поставщика – отслеживать ситуацию в этой сфере и не провоцировать конфликты.

> Отсутствие обратной связи между поставщиком и дилером и планирования по

каналам. Главное негативное последствие отсутствия взаимного информирования между поставщиком и посредником – снижение гибкости поведения обоих на рынке.

> Отсутствие поддержки дилеров со стороны поставщика. Имеется в виду как рекламная поддержка, так и передача знаний и опыта, которые помогают добиваться эффективности работы всего канала. Отсутствие такой поддержки снижает лояльность посредника к поставщику, что неминуемо отражается на объеме продаж.

Очевидно, что работа по управлению каналами распределения – процесс достаточно сложный, однако систематический подход к ней позволяет значительно упрочить положение компании на рынке, улучшить показатели продаж, представленность товара на целевых рынках, обеспечить должное позиционирование, достичь многих других значимых успехов. В конце концов, на рынке слишком много стихийности и неопределенности, для того чтобы допускать их еще и в собственные каналы сбыта.

Потенциал HoReCa как канала сбыта

Еще недавно в России ресторанов, кафе и других заведений общественного питания было настолько мало, что ориентироваться на них всерьез как на канал сбыта было невозможно. Однако рынок растет, развивается в цивилизованном русле и становится все более интересным для производителей продуктов, напитков, расходных хозяйственных материалов, инвентаря, оборудования и пр. Одновременно меняется роль крупных посредников между производителем и покупателем. Производитель часто бросает попытки наладить контроль ситуации продаж у посредника: до описанных выше ВМС посреднические структуры в массе своей не доросли, конвенционный тип отношений их не устраивает. А время не ждет – самые лучшие места в сознании заказчиков из сегмента HoReCa скоро будут заняты. Так, например, генеральный директор группы агропредприятий Сергей Белопашенцев в 2005 году принял решение о создании собственной дистрибьюторской сети (его ГАП «Ресурс» – одна из крупнейших компаний по выращиванию и переработке мяса курицы в России). В одном из своих интервью он сказал:

«До 2004 года весь объем производимой продукции мы реализовывали через крупные оптовые компании. За последние полтора года резко – практически в пять раз – увеличили объем производимой продукции. Решение о создании собственной дистрибутивной сети было принято после оценки существующих каналов сбыта и перспектив их развития. В оптовых каналах сбыта невозможно выявить конечного потребителя, поэтому и нет возможности осуществлять коммуникации с потребителем. А в контролируемых каналах, к которым мы относим сетевую розницу, предприятия HoReCa, розничные магазины, поставщик имеет возможность не только продавать, но и продвигать свою продукцию, стимулируя покупательский спрос.

Работая с оптовиками даже по небольшим объемам продукции, мы пришли к выводу, что оптовик заинтересован в максимально быстрой отдаче от своих вложений и в максимальной марже. А контролируемые каналы сбыта заинтересованы в максимально долгом и комфортном сотрудничестве. Кроме того, в работе с оптовиками ни один производитель не застрахован от такой ситуации: предприятие рассчитывает на продажу своей продукции в том регионе, где “прописан” оптовый покупатель, а он, в свою очередь, “сливает” товар совсем в другое место. При этом оптовик получает продукцию по очень выгодной цене, а производитель обнаруживает на полках магазинов только продукцию своих конкурентов. Таким образом, работая до 2004 года с оптовыми компаниями, мы не могли решать проблему представленности продукции в стратегически важных для нас регионах, к которым мы – помимо Южного федерального округа, относим еще и Москву, и Центральный федеральный округ. В этом году мы через свои центры прямой дистрибуции начали активно работать с контролируруемыми каналами сбыта и с авторизованными дистрибьюторами, выполняющими требования хранения

продукции.

Курица замороженная, а тем более охлажденная – товар специфический. Несоблюдение порядка хранения и транспортировки критично для ее качества. А потребитель ассоциирует качество продукта только с его производителем, исключая возможное негативное влияние продавца. Мы несколько раз сталкивались с такими ситуациями, когда приходилось выяснять, на каком этапе произошло ухудшение качества нашего товара: на производстве или у оптовика на складе?

На сегодняшний день у нас открыты 5 центров прямой дистрибуции – в Майкопе, Краснодаре, Невинномыске, Ростове-на-Дону и Москве».

Возможность контроля и контакта

Пример «Ресурса» показывает, что производитель не только изменил систему дистрибуции, но и направил свою активность в новый для себя канал HoReCa – еще не освоенный в полной мере конкурентами и, с его точки зрения, контролируемый. Контроль – здесь важное слово, так как производителю нужна максимальная информация о движении его продукции в товаропроводящем канале. Удерживать контроль на рынке, создавать барьеры для входа конкурентов и управлять лояльностью клиентов можно только при наличии этой информации. Работая с HoReCa, поставщик может активно собирать информацию от собственных клиентов и использовать контакт для продвижения своей продукции. Профессионалы гостинично-ресторанного сектора достаточно открыты к общению и стремятся развиваться. Если поставщик идет навстречу этой тенденции, он имеет возможность не просто собирать информацию, а полноценно обмениваться ею с закупщиками. Он может сегментировать круг заинтересованных лиц и вбрасывать на каждый уровень определенную и очень адресную информацию.

Компания British American Tobacco (BAT) – Россия выступает организатором конференций по ресторанному бизнесу. Одна из них не так давно состоялась на Кипре. Эта выездная форма повышения квалификации была задумана, чтобы повысить уровень работы с продуктом на местах. Подобная конференция для BAT – большой блок в составе программы работы с точками продаж и их персоналом. HoReCa – канал сбыта, который включает точки потребления продукта непосредственно на месте. Производители сигарет и алкоголя уделяют особое внимание таким точкам. Дмитрий Белобородов и Екатерина Гусакова, менеджеры компании British American Tobacco, в одном из своих интервью новосибирскому журналу «Ресторан. Магазин» рассказали:

«Наша компания является производителем сигарет, но в ассортименте продукции есть и сигары. Каналами HoReCa мы продвигаем не все наши сигареты, только некоторые марки. Конференция, которая прошла на Кипре, стала этапом в работе с точками сектора on-trade, и мы разбили всю нашу программу на несколько уровней. Первый уровень – владельцы и управляющие крупных кафе, ресторанов и клубов. Второй – администраторы и персонал точек продаж, с которыми мы работаем непосредственно в точках продаж. И третий уровень – это бармены (мы проводим школу для всех барменов наших точек). Конференция на Кипре стала второй, первая прошла в Москве и была посвящена клубному движению и клубным продажам. На нее мы пригласили участников со всей России. Главной идеей конференции было приглашение наших региональных партнеров, для того чтобы они поделились с нашими экспертами своим опытом и навыками, эксперты, в свою очередь, помогают нашим партнерам развивать их бизнес. Ведь BAT – это не просто поставщик сигарет, это партнер, который помогает развивать бизнес».

Возможность эксклюзивного представления бренда

Этим рестораны выгодно отличаются от розницы. Заведение не будет держать в ассортименте целый ряд марок сока, минеральной воды, джемов, хлопьев для завтрака и пр. Тем, кто имеет дело с брендами, работающими на конечного потребителя HoReCa, очень выгодна эта особенность канала. Практически не встретишь в меню и продукции разных компаний-производителей, хотя войти в этот «круг избранных» зачастую стоит довольно дорого. Как правило, заведение работает с каким-либо одним оператором по определенной позиции, причем на условиях долгосрочного контракта. Такая эксклюзивность предложения – один из плюсов HoReCa, отличающих ее от других каналов сбыта, где выделение бренда на фоне аналогов требует специальных приемов.

Возможность успеха для нестандартных позиций

HoReCa – это достаточно гибкий канал, который позволяет творчески работать с продуктом, использовать особенности локальных рынков. В розничной торговле подобное явление тоже присутствует, но не так отчетливо. Очень яркий пример – «ножки Буша». Известно, что в Америке потребляют по большей части белое куриное мясо и крылышки. Ножки не считают достаточно диетическим и пригодным для постоянного питания продуктом. Производители Америки были счастливы найти такой огромный рынок сбыта ножек, которые нигде больше такого успеха не имели. Того же рода – ситуация со сбытом рубцов говядины и баранины из Европы в Китай. Блюда из желудков в Европе не распространены, а в Китае это составляющая одного из традиционных и любимых кушаний, которое готовится как дома, так и в HoReCa. Эта сфера – огромный полигон для экспериментов с разными продуктами и напитками на разной национальной почве.

Возможность поиска «неосвоенной» аудитории

Розница давно живет по своим законам: лучше продается то, что активнее и шире продвигается. Канал HoReCa в меньшей мере ориентирован на брендовую продукцию, большую роль здесь играют вложения в качество продукта и творческий подход к поиску целевого потребителя. Например, пиво «Очаково» в российской HoReCa не стоит в числе первых по спросу марок. Однако производитель понял: есть места, где в принципе мало русского пива, но живет достаточно русских, посещающих рестораны. Так, первые отгрузки продукции компании «Очаково» в Японию состоялись в июне 2004 года. За год было поставлено более 5,5 тысяч литров пива «Очаково», разлитого в стеклянные бутылки объемом 0,33 литра. Основным каналом сбыта стал японский сегмент HoReCa: очаковское пиво продается в ресторанах русской кухни, которые очень популярны как среди наших соотечественников, проживающих в Японии, так и среди самих японцев. Теперь компания «Очаково» намерена увеличивать объемы реализации своего пива, в первую очередь за счет привлечения дополнительных каналов сбыта, таких как сети супермаркетов. Договоренности с японскими партнерами на этот счет были достигнуты во время поездки сотрудников «Очаково» в Японию для участия в выставке Foodex Japan.

Возможность создания дополнительной ценности

Другие каналы продаж, скорее, эксплуатируют ценность продукта. Розница и опт в определенной мере паразитируют на ценности продукта, это их неотъемлемое качество. Именно поэтому маркетологам приходится решать глобальные задачи по приданию продукту дополнительной ценности, поиску конкурентных свойств, регуляции роста этой ценности за счет бренда, упаковки, рекламного бюджета и пр. HoReCa уникальна тем, что в силу своей философии придает товару дополнительную ценность. Сам сервис, оборудование, дизайн помещения, энергия места – все это положительно влияет на восприятие продукта и

напитка.

Многие из нас любили рассматривать в детстве картинки в кулинарных книгах? (Я и сейчас очень это люблю.) Меня всегда удивляло, как можно простые блюда вроде блинов или борща сфотографировать так, будто это самая вкусная вещь на свете? Повышение ценности при помощи посуды, аксессуаров для сервировки, зелени, пряностей, удачно подобранных напитков – это фокус, который почти всегда удается ресторанам и служит основой их существования. Дело также в том, что сторона потребления продуктов и напитков в быту сейчас обесценивается. Полотняные скатерти, бабушкино серебро, суп в супнице, масло в масленке, хлеб в хлебнице, специальная вилочка для лимона, варенье из айвы в хрустальных розетках, обязательное проветривание помещения перед трапезой («чтобы кухней не пахло»), домашние пироги, вся семья в сборе – к ужину... Куда все это делось? И особые домашние рецепты, и старинная посуда, и разнообразие пищи как таковое, и ритуальность домашних обедов – все это понемногу смещается в прошлое, затирается новыми явлениями в жизни горожанина. Пиво из банки, детское питание из банки, суп из коробки, пельмени из пакета, десерт из пластикового стаканчика, хлеб уже нарезан, соус уже смешан, бисквит для торта уже выпечен и сложен в виде коржей в коробочку. Процесс создания еды, ее подачи и потребления максимально упрощается, превращается в какой-то суррогат. Отчасти именно потребительское «брендирование» сознания выбивает у людей эту историческую почву из-под ног.

Но ценность не уходит как вода в песок, она перемещается в HoReCa. Там торжественность, скатерти, свечи остаются непреложными атрибутами обстановки, и трапеза сохраняет ритуальное значение. Там она, как в старые добрые времена, делится на курсы, сопровождается салфетками, легкой музыкой, приятной беседой. Продукт в этом ракурсе, с одной стороны, становится вторичен (по отношению к сервису), с другой стороны – на него ложится свет избранности, изысканности. В практическом смысле для поставщика это означает большую концентрацию на качестве продуктов для гостиниц и ресторанов. А поставщик брендовой продукции понимает (как понимают это табачные и алкогольные производители), что попасть в HoReCa со своим брендом – все равно что для музыканта выступить в Карнеги-холл или для художника – выставить свое полотно в престижной галерее или музее.

Возможность бета-тестирования продукции промышленного значения

Казалось бы, эта часть потенциала HoReCa противоречит идеям, приведенным выше. И тем не менее жизнь никогда не замирает: одна тенденция постепенно сменяется другой. С одной стороны, на потребительском рынке много брендовой продукции, противоположной по смыслу всему, что предлагается в HoReCa. С другой – есть линии потребительских продуктов, которые, напротив, эксплуатируют имидж «ресторанных», оправдывая свою дороговизну и элитарность.

2006 год в Петербурге. На дворе Великий пост. В каждом кафе и ресторане замечен небывалый интерес к постному меню: вегетарианским супам, блюдам из рыбы, грибов, морепродуктов. В кондитерских самые модные десерты – из фруктов, ягод, желе. (Эта тенденция была заметна и в прошлом году, но в этом усилилась.) Одна крупная кондитерская фабрика подхватывает идею и делает «монастырский десерт» – из брусники в желе на постном корже. Лотки с этим брусничным тортом стоят как в кондитерских магазинах, так и в кафе – изделие пользуется спросом и там, и там.

Подобные вещи происходят с деликатесами из мяса и рыбы, с колбасками, морепродуктами, салатами и др. Некоторые из них намеренно тестируются через гостинично-ресторанную сферу, некоторые – подхватываются из этой сферы как идеи для потребительского массового рынка. Но так или иначе взаимосвязь массового потребления и

потребления в HoReCa весьма ощутима. Я еще добавлю – уязвима. Вот продолжение разговора о постных продуктах и о желе.

«Потрясающие люди, – заметил один шеф-повар. – Ведь желе делается на желатине, на костном продукте. Желатин ничуть не постнее мяса, как бы прозрачно он ни выглядел. Если бы я сейчас запустил эту пулю в массовую прессу, у всех бы в пост упали продажи жележных десертов на желатине. Я сам бы это проделал, будь у меня корыстный интерес продвинуть на питерском рынке жележные десерты на агар-агаре. Но пока это не разработано, я помолчу».

Связь с HoReCa – это связь с компетентными профессионалами, которые разбираются в свойствах продукта и могут открыто обсуждать их, в том числе с журналистами. Им трудно и опасно предлагать что-либо некачественное или суррогатное, а их обманутые ожидания в итоге стоят очень дорого.

Возможности для маневра ввиду отсутствия стабильности на рынке

Неструктурированному рынку foodservice в России сейчас присущи все традиционные черты развивающихся рынков. Это слабая централизация поставок, множество посредников, отсутствие координации решений и действий у главных игроков рынка. Но отсутствие жестких рамок может быть и положительным качеством: есть место поиску, эксперименту.

Михаил Малинкин, директор компании «Гранд Фудс», рассказывает: «Когда кто-нибудь вам скажет, что он знает точно свою долю рынка в HoReCa в Петербурге, не верьте ему. Пока бесплодны попытки проанализировать количество килограммов мраморной говядины или, например, утки, которое можно продать ресторанам города Петербурга в единицу времени. Рынок этот хотя и не резиновый, но все-таки еще по многим параметрам далек от насыщения, а кроме того, подвержен косвенному влиянию массы факторов. Может возникать ощущение его стагнации по какой-либо позиции. Так было, например, с бараниной и ягнятиной. На протяжении последнего года эта новозеландская продукция пользовалась большим спросом, и вдруг ажиотаж упал – продажи прекратили рост. Они теперь уже долгое время остаются на прежней точке, не падают, однако доля в общем объеме продаж мясной продукции меняется. “Пространство роста” приходится уже на другие, более актуальные и модные позиции – свежие колбаски, свинина и пр. Ничего нового здесь нельзя внедрить с точным прогнозом, пойдет ли и каким образом? Все требует хорошей профессиональной интуиции и проверки на практике».

Общаясь с профессионалами рынка HoReCa, могу сделать вывод, что работать на нем хорошо тем, кто готов к постоянному поиску новых решений и не боится потерь. От людей более консервативного склада, ввязавшихся в эту нелегкую работу в качестве ресторатора или его поставщика, часто слышу что-то вроде: «Насколько легче торговать вагонами с кирпичом!»

ЧАСТЬ 2

HoReCa как вторичный канал сбыта

ГЛАВА 5

Продвижение потребительских брендов через HoReCa

Эффективные решения

Канал HoReCa рассматривается крупными производителями как обыкновенный сбыт, только в более узкой специализированной области. Собственно сокращение HoReCa понадобилось именно этим представителям рынка, чтобы определить границы области, где товар продается в неразрывной связи с сервисом: ресторанами, кафе, отелями, клубами, фаст-фу-дами, столовыми и пр. Торговые точки категории HoReCa в последние годы набирают вес. Компании, работающие до сих пор только с оптом и розницей, могут задуматься о перспективах. Реальные и потенциальные возможности HoReCa делают этот сегмент довольно значимым в системе сбыта большинства производителей и импортеров. Кроме того, продвижение продукта в HoReCa открывает перед ними новые возможности для построения имиджа торговой марки.

Рынок рассматривается производителями брендовой продукции с точки зрения того, насколько он гарантирует, что много потенциальных потребителей будут иметь возможность приобрести товар или услугу. Они анализируют совместимость своего продукта с теми или иными каналами.

Мало эффективно продвигать элитный дорогой шоколад в магазинах-дискаунтерах – его увидит широкая, но не целевая аудитория. Продвигать этот шоколад «ковровой бомбардировкой» – в рознице всех форматов – эффективно, но затратно. Для производителя важно, чтобы канал был максимально коротким, а следовательно, дешевым. Кроме того, канал должен быть, по возможности, контролируемым. Еще желательно, чтобы он доносил максимум информации, помогал выстраивать имидж продукта и не «съедал» его ценность.

HoReCa в последнем особенно выигрывает. Рассказывая о качественных признаках канала в начале этой книги, мы говорили о том, насколько важно «нераспыление» ценности продукта «по стенкам» канала. На сбережение этого ресурса нацелены армии мерчендайзеров, промоутеров и других специалистов, которые привлекают внимание посетителей магазинов – каждый по-своему. HoReCa сама по себе имеет свойство придания дополнительной ценности продукту – за счет антуража заведения, искусства обслуживающего персонала и поваров. Любопытно наблюдать, как талантливые агентства маркетинговых коммуникаций стараются задействовать черты HoReCa в рознице, использовать элементы ее стиля.

Так, например, в Украине под торговой маркой Inkerman прошла в 2005 году серия BTL-акций в крупных супермаркетах Днепропетровска, направленная на повышение культуры винопития. В течение месяца в нескольких супермаркетах покупатели могли получить в подарок «винотеку» для хранения вина в домашних условиях от ТМ Inkerman.

При выборе одной из четырех предложенных коллекций вина покупатель получал деревянную стойку для хранения вина в горизонтальном или вертикальном положении. Особенность подставки заключается в том, что при установке таких коллекций друг на друга получается полноценная «винотека». Собрав все четыре коллекции вин, можно было получить домашнюю винотеку из 12 типов вина. Новая категория товара – «винотека» (как акция) анонсировалась консультантами и с помощью буклетных листовок: в них для примера изображена кухня, в которой размещена «винотека Inkerman». Консультанты в супермаркетах должны были доносить ценность продукта и обучать заинтересованных покупателей технологии проведения дегустаций дома.

Перенести на бытовую почву и сделать атрибутом своего имиджа винные шкафы, дегустации, сам процесс смакования вина – такова была цель данной акции. Таков же принцип действия флаерсов, на которых подача вполне тривиальных домашних блюд «мимикрирует» под ресторанную подачу, в стиле HoReCa преподносятся соусы, приправы. Дегустации в торговых залах – кусочки мясных продуктов на крутонах с листком салата,

маленькие упаковки шоколада с чашечкой кофе – тоже заимствование ресторанной культуры. Это естественный процесс. Рынок находится на такой точке развития, когда общепит еще не утвердился в массовом сознании как рутинная практика, как место постоянных обедов и ужинов, но активно продвигается в этом направлении.

Розничная торговля, напротив, навсегда забрала у потребителей часть времени на шопинг и упрочила свои позиции в ряду повседневных мест посещения. Розница и HoReCa конкурируют в определенной мере за право накормить клиента ужином, потому активно заимствуют преимущества друг друга. В HoReCa, например, приобретает популярность формат flow-free, сходный с ситуацией самообслуживания в универсамах. Возникают деликатесные витрины внутри ресторанов, срastaется ресторан и винный бутик (как в «Клубе Шато» в Санкт-Петербурге). В розничных сетях получают все большую популярность отделы готовой еды, возрожденные кулинарии с весьма широким ассортиментом. Даже на уровне производства продуктов видна эта «белая зависть» к уникальной атмосфере, которую создают заведения питания. В Англии, например, придумали такое приспособление, которое – если вставить его в баночку с пивом – позволяет налить бокал с высокой пеной, как в баре. «Как в баре», «как в ресторане» – это нравится публике, это ключевой фактор, который мы рассматриваем.

Возможности продвижения бренда в HoReCa

Именно на продвижение сделан акцент в этой главе, и не случайно: канал HoReCa, хорошо освоенный, например, алкогольными и табачными компаниями, пока еще на 80 % воспринимается как имиджевый. При всей своей привлекательности и потенциальной значимости, он не предназначен для продаж в больших объемах. Безусловно, есть примеры того, как продукт приходит в HoReCa и настолько легко и естественно занимает там свою нишу, что стирается восприятие его как потребительской марки – он становится явлением HoReCa, благодаря своим уникальным качествам. Так можно сказать, например, про «Боржом» – воду, которой политика помешала оставаться в закупочных листах отечественных ресторанов.

Владимир Герюгов, совладелец торговой марки «Архыз», так объяснил этот феномен, рассуждая о запрете «Боржом»: «Чуть-чуть выиграли все. Освободившиеся места на полках где-то занял “Архыз”, где-то – “Новотерская”, где-то – локальные марки. Но пустым в то же время остался сегмент HoReCa. В нем образовалась очень большая пустота, заполнить которую за короткий период времени невозможно. Рестораны и гостиницы предпочитают покупать недорогое стекло небольшого литража по 0,25-0,3 л. Ведь два месяца назад в какой кафе-ресторан не зайти – везде предлагали “Боржом”. Сейчас что предлагают? Evian? Но Evian в ресторане стоит порядка 100 рублей, а “Боржом” стоил около 50, и, конечно, его покупали лучше».

Но такое безусловное признание и стабильность довольно редки. Как правило, для потребительских марок это действительно имиджевый канал, с которым и работают соответствующим образом. Этот канал активно стимулирует продвижение определенных марок в рознице. Фактор «как в ресторане» придает кофе, соусу, водке, сигаретам ту ценность, которая оправдывает более высокий ценник в рознице по сравнению с другими товарами в том же классе. Кто выигрывает забег по брендингу в HoReCa, тот завоевывает лучшие позиции в магазинах для среднего класса, в магазинах на автозаправках, в гипермаркетах.

Продвижение на POS-материалах

Основная роль здесь отводится табачным компаниям и производителям алкогольных

напитков. Борьба за душу потребителя начинается с борьбы за площадку HoReCa, так как в данной сфере в ходу эксклюзивные контракты. Кто поставит в дорогом клубе пепельницы с логотипом своих сигарет – вопрос цены. Существуют разработанные программы материального стимулирования лояльности управляющих в HoReCa, и это один из самых простых и надежных способов завоевать пространство точки. Бренд может наноситься на максимум компонентов визуальной среды, например на столы, барное оборудование. К POS-материалам в кафе, барах, клубах относятся различные виды соответствующих брендированных предметов: меню, зеркала, посуда, салфетницы, подставки для зубочисток, будильники (в отелях), индивидуальные упаковки с сахаром, жидким мылом, пряностями, кофейные чашки, подставки под пиво и пр. Все эти элементы, вписываясь в интерьер и общую стилистику заведения, ненавязчиво напоминают посетителям о вездесущем присутствии бренда. Есть и универсальные носители – напольные стойки, лифлет-холдеры, лайт-боксы, постеры, которые хорошо внедряются в HoReCa.

Наружная «придомовая» территория заведений также относится к зоне размещения POS-материалов в этом канале продаж. Производители в разной степени заинтересованы в таком информационном контакте с потребителем HoReCa. Некоторые ограничиваются установкой своего брендированного холодильника в глубине барной стойки, а некоторые предлагают ресторатору целый «выносной летний блок», составленный из брендированного оборудования. Так, производители кофе «Lavazza» предлагают не только чашки, но и аксессуары для сервировки столов и календари (их уровню исполнения уделяется особое внимание). На определенных рынках они снабжают своих клиентов всем, что нужно для летних кафе: зонтами, стойками, мебелью и т. д. – все с соответствующим логотипом.

О брендинге путем POS-материалов думают и сами владельцы гостиничных и ресторанных сетей. Почему бы не использовать собственные ресурсы для саморекламы? В ванных комнатах отелей можно увидеть игрушки с логотипом всей сети – гостям их можно забирать домой на радость детям. В петербургском отеле «Амбассадор», например, executive-шеф Валентин Комиссин разработал брендовые шоколадные конфеты собственного производства, которые гости могут покупать или получать в подарок.

Что касается индивидуальной продукции, эта ниша пока еще мало разработана. Чаще всего встречается в подобной упаковке сахар, соль, кетчуп – изящные стеклянные бутылочки с соусами Heinz не стыдно подать гостю в ресторане как дополнение к заказу. Надо полагать, в этом направлении скоро появится больше идей. Ведь упаковать индивидуально под брендом можно и крекеры к пиву, и сами приборы, и палочки для еды, и ароматизированное оливковое масло, и таблетки от похмелья, и лекарство от изжоги, и свежую прессу, и полотенца, и комплимент-шоколадку к кофе, и еще многое другое, что требуется клиенту HoReCa.

Продвижение как дегустация

Дегустации – тоже один из наиболее прямолинейных способов продвижения продукции в сфере гостеприимства. Новые марки спиртного постоянно продвигаются таким образом, причем дегустации, как и полноценные маркетинговые акции, иногда поддерживают заинтересованные структуры тех или иных государств. Например, в ресторане «7SKYBAR» при поддержке Торгово-экономического отдела Посольства Испании прошла в 2005 году презентация Brandy de Jerez – хересного бренди. Инициаторами и инвесторами проекта по популяризации Brandy de Jerez являются Испанский институт внешней торговли, Федерация производителей Brandy de Jerez, а также три производителя: Williams amp; Humbert, Sanchez Romate Hermanos и Gonzalez Byass. На дегустации были представлены бренды: Romate, Soberano, Lepanto, Cardenal Mendoza, Duque de Alba, Duque de Alba Oro.

Шеф-повар ресторана предложил гостям попробовать блюда, приготовленные с использованием Brandy de Jerez, а организаторы рассказали об истории и особенностях его

производства. История интересная, производство специфичное, и устроители акции сумели красиво преподнести все это на дегустации. Гостям рассказали, что для производства Brandy de Jerez в объемах, установившихся за последние годы, необходимо собрать урожай с 90 тыс. гектаров виноградников. Специфика хересного бренди – однократная перегонка. Первый и последний отгоны дистиллята («голову» и «хвосты») не используют. В дело идет только центральный отгон – «сердце». Для выдержки применяют бочки объемом 516 литров, сделанные из американского дуба. Причем до этого в них около трех лет выдерживается один из традиционных хересов. Эти и другие информационные послания были вложены в головы представителей прессы и светской интеллигенции как раз в тот момент, когда те были настроены хересным бренди на позитивную волну восприятия.

Может сложиться впечатление, что дегустации практикуют в HoReCa главным образом алкогольные компании, но это не так. Ситуация меняется, о чем красноречиво говорит пример ресторана быстрого обслуживания.

«Всех-всех обожателей попкорна ресторан быстрого питания “Бростер” приглашает на бесплатные дегустации попкорна 20 и 27 августа. В эти субботние дни с 16 до 20 часов у ресторана “Бростер” посетители “Вэйпарка” смогут познакомиться с 4-мя разнообразными вкусами попкорна и сделать свой выбор. Даже блюстители диеты теперь могут не ограничивать себя в потреблении этой вкуснятины, так как специально для них в продаже есть низкокалорийный попкорн “Масло Лайт”».

И сам текст объявления, и место проведения дегустации, и идея продукта – все отлично фокусируется на целевой аудитории, которую вполне реально застать в кинотеатре и фаст-фуде.

Продвижение в формате шоу

Праздники, фестивали, вручения премий и другие события принадлежат к сфере event-маркетинга и активно используются в HoReCa – в том числе и потому, что это очень удобно. Есть площадка, есть постоянные посетители, почему бы не быть шоу, тем более с целью продвижения чего-либо? Например, рекламное агентство «Рембрэнд» разработало сценарий мероприятия для пива «Солодов» (описание взято из архивов Российской ассоциации маркетинговых услуг). Профессионалы из агентства решили сыграть на ассоциациях, которые возникают у людей, открывающих пивную бутылку: «проникнуть вовнутрь – раскрыть суть», а также на азарте, когда желаешь увидеть то, что скрыто от всех.

На вечеринке было множество конкурсов, но кульминацией стала «игра на раздевание». К посетителям клуба подходили две девушки – эротичные стриптизерши – и предлагали сыграть... Условия? Чрезвычайно просты! Каждый посетитель клуба мог попытаться щелчком попасть крышкой от бутылки «Солодов» в пепельницу, стоящую на столе. Не попал? Снимай с себя деталь туалета... А вот если попал, одна из двух девушек в танце снимает деталь с себя. Попал снова?

С девушки слетает еще одна вещь. Попал пять раз? Девушка снимает с себя... почти всю одежду и остается в одних стрингах. Понравилось? Попытай счастье еще раз – купи еще «Солодов» – открой бутылки, прицелься – и... В результате акции в зале оказалось 20 практически обнаженных красавиц, а покупатель, купивший одновременно наибольшее количество бутылок, был награжден приватным стрип-танцем. В эту ночь в одном из лучших ночных клубов города было действительно жарко. И словно в доказательство, посетители снимали с себя одежду и пили в неимоверном количестве пиво «Солодов».

Такого рода BTL-акции могут быть как краткими, так и длительными, увязанными с продвижением всеми другими способами, в том числе при помощи меню, с использованием разнообразных сюрпризов, с элементами шоу, с освещением в прессе – со всем возможным шумом и грохотом, какой только можно произвести в современных ресторанах. Акции

такого рода, направленные на продвижение самих заведений, могут носить регулярный характер и становиться одной из отличительных черт заведения.

В таком роде проходят дни Октоберфест в Москве. В столичном отеле «Ренессанс Москва», а еще точнее – в его только что отремонтированном «Венском кафе». «Ренессанс Москва» начал отмечать Октоберфест девять лет назад. Это стало достаточно устойчивой традицией. Посетителям «Венского кафе» в дни Октоберфеста предлагают отведать блюда немецкой кухни – традиционный картофельный салат, селедочное ассорти, различные варианты сосисок, свиную ногу в медовой корочке, яблочный штрудель с ванильным соусом, шоколадные и сахарные пончики, торт «Черный лес», приготовленный по-настоящему, по-немецки – с ликером. Но главный сюрприз празднеств – специально сваренное пиво. Столичные ценители пива знают Paulaner прежде всего как нефilterованное пшеничное пиво Hefe-Weissbier, однако в такие дни мюнхенская пивоварня привозит в Москву специальный сорт Paulaner – светлое пиво Oktoberfest. Оно сварено из знаменитого баварского солода (который, кстати сказать, закупают десятки пивоваренных заводов во всем мире) и отборного хмеля из долины Халлертау. Согласно традиции, октоберфестовское пиво должно быть на 25 % крепче обычного. Гости отеля точно так же, как делают это гости главного, мюнхенского Октоберфеста смогут отведать пива из литровых кружек, в окружении официантов, одетых в традиционные баварские костюмы, под звуки национальных баварских мелодий, которые будет исполнять специально приглашенный из Баварии ансамбль.

Продвижение как совместная акция

«Рецепт» такой акции «Профессиональная кухня» даже разместила на своих страницах, поскольку это был случай очень грамотно построенного взаимодействия, когда выгоду получили все участники. Это была «ДесертАкция» петербургского кондитера Татьяны Высоцкой.

Гостей «ДесертАкции» – светских дам и господ, а также журналистов стильных изданий – пригласили в галерею, где были представлены предметы домашней обстановки – конечно, элитной. Довольно забавно было наблюдать, как изящные гости присаживаются на кровати, дергают ручки комодов, разглядывают всякие безделушки. На стенах в витиеватых рамках висели фотографии работ Татьяны Высоцкой. На круглом столе стояли тарталетки с несладкими начинками, яичный десерт, пирог с курицей и грибами, а также необычный коричневый сыр «Гудбрандсдален» из Норвегии. Последний – потому что акцию поддержала группа компания «Ар-тис», дистрибьютор молочных продуктов и сыров.

Также спонсорами стали сама галерея, «Ситибанк», чайный магазин «5 o'clock» и минеральная вода «Архыз» (разумеется, чаем и водой присутствующих тоже угощали). «Сити-банк» проводил лотерею с визитными карточками: чья карточка в барабанах выигрывала, тот получал приз. Разнообразный чай от «5 o'clock» предлагался к десертам, а две прекрасные женщины в голубых одеждах ходили по всем комнатам с подносами и угощали всех минеральной водой «Архыз».

Темой десертного party Татьяна объявила пасхальные традиции, поскольку дело было на пасхальной неделе: в это время, как известно, принято баловать себя и других. Хозяйка вечера провела небольшую пресс-конференцию, объяснив вкратце суть происходящего: «показать несколько секретов сервировки и подачи десертов, продемонстрировать неожиданные кондитерские воплощения и формы». В качестве последних были представлены шляпы, отлитые из шоколада: женская – светлая и темная – для мужчин. В шляпах можно было фотографироваться на память.

«Ингредиенты» совместной акции:

> спонсоры, заинтересованные в состоятельной аудитории;

> кулинарная идея, которую можно приложить к частным и корпоративным праздникам, а также к ресторанной практике;

- > информационно-праздничный повод, чтобы всех собрать;
- > интересное место в центре города;
- > небольшая сплоченная команда, которая работает вместе со «звездой»;
- > PR-служба, которая пригласит гостей и подготовит раздаточные материалы;
- > несколько новых и красивых блюд, чтобы всех удивить;
- > светские гости, лучшие сотрудники «сарафанного радио».

Спонсоры помогают нанять PR-службу, снять помещение, пригласить ведущего и закупить все необходимое. «Звезда» вместе с командой готовит party, принимает гостей, позирует фотографам. Гости угощаются, удивляются и потом долго делятся впечатлениями со знакомыми. Впоследствии – сами бывшие гости и их знакомые приходят покупать авторскую продукцию под соответствующим брендом.

Совместные акции могут вызывать у некоторых участников неудовлетворение тем, что большая часть внимания досталась другому бренду. Но при разумной организации общее внимание и активность распределяются равномерно. Совместные акции – это современное решение, вызванное, по всей видимости, дороговизной расходов на организацию таких мероприятий, и к тому же существует все-таки предел нагрузки на «гламурную» аудиторию, которая невелика и не успевает посещать акции во всех ресторанах города. Даже на более высоком, международном уровне совместное продвижение входит в моду – сильные марки упрочивают позиции друг друга.

Так, сеть отелей компании «Резидор САС» подписала партнерское соглашение с Nespresso, известным производителем порционного кофе и одним из успешных подразделений компании Nestlé. Кофеварки Nespresso устанавливаются во всех номерах бизнес-класса, люксах и конференц-залах каждого из 180 отелей «Рэдиссон САС» по всему миру. Гостям предлагаются разные сорта кофе в герметичной упаковке для сохранения вкуса и свежести. В эту подборку входят: Ристретто, Эспрессо, Лунго и кофе без кофеина.

Курт Риттер, Президент «РезидорСАС» Хоститалити, заявил: «Бренд Nespresso известен всему миру своей уникальностью, индивидуальностью и утонченностью, и все это идеально вписывается в концепцию отелей „Рэдиссон САС“ последнего поколения. Что может быть лучше чашечки свежесваренного кофе, приготовленного в собственном номере? Я уверен, что наши гости по достоинству оценят новый сервис».

Программы лояльности

Еще один важный вид совместной работы в связи с продвижением потребительских брендов – общие программы лояльности. Эти программы объединяют порой десятки компаний, заинтересованных в одной и той же аудитории. Работа здесь идет, как правило, на продвижение брендов самих предприятий услуг и розничной торговли. В качестве примера можно привести оператора Rewards Network. Еще в 1984 году она начала работать в США и выбрала целевую аудиторию HoReCa плюс клиентов авиакомпаний, так как все это логично укладывалось в схему стандартных потребностей среднего американца. Журнал Loyalty.info пишет, что «сегодня у компании Rewards Network более 3,4 млн активных держателей карт, более 10 тыс. ресторанов и 7 тыс. отелей». Согласитесь, размах впечатляющий. Вообще, Rewards Network – это прежде всего коалиция программ авиаперевозчиков для часто летающих пассажиров, клубных программ лояльности в США и Канаде, Dining Rewards, Retail Rewards и некоторых мелких программ лояльности. Rewards Network является своего рода объединяющим оператором, который дает возможность обмениваться призовыми баллами между программами. Расширение возможностей применения заработанных баллов исключительно важно для любой программы. Если вы станете покупать в супермаркете только молочные продукты и ежедневно заправлять автомашину в одной и той же сети, то и получить в качестве «приза» дополнительную упаковку йогуртов будет приятно только в

первый раз. Для торговых компаний, участвующих в любой программе лояльности, интересно расширить область влияния на клиента. Предложить что-то из другой сферы: не бутылку пива вместо бутылки пива, а что-то дополнительное, в качестве аксессуара. У потребителя появляется возможность, не затрачивая собственные средства, познакомиться с новым товаром или услугой. И если она устроит его, то это устроит и торговое предприятие и, соответственно, программу лояльности, имеющую процент с продаж клиентов посредством карты. Кстати, значительный рост охвата программы Rewards Network произошел в последние годы за счет увеличения количества участвующих в программе отелей. Старт присоединению к программе отелей был дан в мае 2003 года. Первоначальный список отелей, в которых можно было зарабатывать баллы, включал 400 единиц. В результате взаимодействия с крупным интернет-порталом через 7 месяцев участие в программе приняли уже 7 тыс. отелей. Этот прорыв привлек множество компаний-партнеров, которые тоже присоединились к сообществу Rewards Network.

Подводя итог этому перечислению актуальных способов продвижения массовых брендов, можно сказать, что потребительские бренды переживают в России эпоху BTL – форм стимулирования сбыта через маркетинговые коммуникации. Все перечисленное относится к ним в полной мере. Напомню для людей, только осваивающих маркетинговые коммуникации, сами термины ATL и BTL. Если верить интернет-изданию Advertology.Ru, термины Above The Line и Below The Line появились в середине XX века. Говорят, что разделение произошло спонтанно. Руководителю одной из ведущих американских компаний принесли на утверждение рекламный бюджет, включавший в себя работу со средствами массовой информации. Однако в бюджет не были включены затраты на раздачу бесплатных образцов продукции, купонов, проведение конкурсов и подарков и т. п. Все эти средства маркетинговых коммуникаций были вписаны от руки и под чертой основных расходов. Так, согласно существующей легенде, возникли понятия «над чертой» и «под чертой». В данный момент дается различное толкование, что же относится к маркетингу «над», а что – «под».

Затраты на ATL включают в себя все расходы, связанные с размещением рекламы в средствах массовой информации. Выделяют пять составляющих ATL – печатные СМИ, радио, телевидение, кино, наружная реклама (в том числе реклама на транспорте), а также indoor (реклама в помещении). Контакт со СМИ, относящимся к ATL, предполагает выделение определенного объема финансовых средств, в соответствии с существующими на рынке ценами.

К BTL, согласно классификации американских маркетологов, относятся различные формы стимулирования сбыта, PR, прямой маркетинг, личные продажи, выставки, упаковка и т. п. Оплачивается данный вид расходов, исходя из процента от общего бюджета, выделяемого на осуществление маркетинговых коммуникаций.

BTL-коммуникации уже довольно давно находятся на волне популярности, в то время как ATL-коммуникации несколько теряют свои позиции. Что это – линейное развитие ситуации, когда более совершенная форма маркетинга сменяет менее совершенную? Или нас ждет движение маятника в обратную сторону – к продвижению через обычные каналы массовых коммуникаций? Эти вопросы остаются открытыми, а в это время HoReCa берет на себя функции мощного коммуникативного канала и закрепляет за собой эти позиции.

Показатели эффективности в отношении продвижения в HoReCa

Любая работа с каналом продаж требует аналитического подхода и обоснования эффективности. Выделяют несколько основных показателей эффективности сбыта – они работают в HoReCa, как и в других сферах. Основными являются: торговая наценка (ТН), маржинальная рентабельность (МР), рентабельность по валовой прибыли (РВП) и рентабельность по чистой прибыли (РЧП). Маржинальная рентабельность представляется наиболее полезным из этих показателей. Почему? Для ответа на этот вопрос привожу

формулу, которую предложил Игорь Николаев, финансовый директор фармацевтического холдинга «Аконит» в одной из своих статей для журнала «Консультант».

«Как известно, большинство предприятий стремится получить максимально возможную прибыль. Она определяется как разница между доходами фирмы и ее расходами. Расходы, в свою очередь, делятся на переменные (зависят от объема реализации) и постоянные (не зависят от оборота).

Таким образом, можно вывести нехитрую формулу:

$$\text{Прибыль} = (\text{Доходы} - \text{Переменные расходы}) - \text{Постоянные расходы} = \text{Маржа} - \text{Постоянные расходы.}$$

Итак, существуют два основных способа повысить прибыль. Во-первых, увеличить маржу. Во-вторых, сократить постоянные расходы. Что же сделать проще? Ответ очевиден – увеличить маржу. Ведь в эффективной компании постоянные расходы априори находятся на достаточно разумном уровне, и потенциал их снижения невелик по сравнению с возможностями роста маржи.

Пример расчета маржи.

Воспользуемся формулой маржинального дохода:

$$\text{Маржа} = \text{Реализация} - \text{Реализация} / (1 + \text{Торговая наценка}) - \text{Переменные затраты.}$$

Соответственно, чтобы увеличить маржу, нам нужно увеличить оборот, поднять торговую наценку или сократить переменные затраты. Либо сделать все перечисленное одновременно. Результаты этих мероприятий можно будет оценить с помощью расчета маржинальной прибыли (как суммы в рублях) и маржинальной рентабельности (как процента от оборота).

Рассмотрим один из практических примеров использования этого подхода: анализ эффективности маркетинговых акций и других мероприятий стимулирования сбыта.

Компании часто проводят различные конкурсы, промо-акции и предоставляют клиентам бонусы. Маркетинговые акции, как правило, – дорогое удовольствие. Поэтому очень важно контролировать эффективность использования средств, которые направлены на проведение таких мероприятий.

Во-первых, маркетинговая акция эффективна, если прирост маржи (определяемой как торговая наценка за минусом прямых затрат) превышает затраты на акцию. Во-вторых, в затраты на акцию следует включать все затраты, которые с ней связаны. В том числе сюда входит время, потраченное сотрудниками компании на проведение мероприятия, увеличение косвенных расходов в связи с акцией (например, затраты на телефонные переговоры).

Если такой анализ удастся провести, появляется возможность определить истинную привлекательность клиента для компании. Для этого сначала нужно рассчитать обороты операций с клиентом за отчетный период (например, месяц). После чего оборот делят на фактический процент наценки. Получаем торговую наценку в расчете на клиента. Из нее нужно вычесть все прямые расходы, связанные с клиентом (транспортные, складские и т. д.). Так мы узнаем сумму маржи по клиенту. Из нее надо вычесть расходы на клиента, которые связаны с проведением маркетинговых акций. Итоговую цифру (скорректированную маржу) делят на оборот клиента. Получаем истинную рентабельность продаж по данному партнеру.

Этот показатель уже можно активно использовать в ценовой и финансовой политике. Случается, что клиент, который покупает товар по самым высоким ценам, не является наиболее прибыльным для фирмы, поскольку с ним связано много прямых затрат. Допустим, партнер находится в удаленном регионе и транспортные расходы на доставку ему товара очень велики. Он активно участвует в акциях, и затраты просто “съедают” высокую наценку. А по критерию рентабельности и скорректированной маржи уже можно проводить

индивидуальную работу с клиентами, предлагать им различные бонусы, индивидуальные условия и т. д.

Анализировать эффективность маркетинговых акций можно:

> по каждому клиенту;

> по мероприятию в целом.

Анализ эффективности по клиентам при продвижении в HoReCa не всегда жизнеспособен, так как количество клиентов нельзя назвать конечным (исключая единичные примеры).

Финансовый директор не всегда может провести анализ эффективности по каждому клиенту. Некоторые маркетинговые акции распространяются на столь широкий круг участников, что отнести их на кого-то конкретно просто невозможно. Например, масштабная рекламная кампания в СМИ – реклама достигает многих. Это происходит явно не для той организации, которая ее размещает, но фирма может увидеть эффект только по росту товарооборота. Причем по всем клиентам сразу, в том числе и новым, которые появились именно в результате акции.

В этом случае методика анализа будет иной. Тут также возможны два варианта. Если круг клиентов, которые заняты в акции, конечен и известен, то методика аналогична анализу отдельных клиентов, который мы рассмотрели выше. Финансовый директор определяет оборот по исследуемой группе, рассчитывает торговую наценку, вычитает прямые затраты. В итоге он получает маржу по группе клиентов. Из нее надо вычесть расходы на акцию. Результатом будет скорректированная маржа по группе клиентов. Если рост маржи оказался выше затрат на акцию, то последняя была эффективна.

Рост маржи по группе можно распределить по отдельным клиентам. Тогда при расчете у финансового директора будет шанс использовать преимущество знания точной маржи по каждому клиенту. Если список клиентов бесконечен, то для начала нужно взять нынешний оборот компании (до акции). Затем надо оценить будущий оборот и маржу в случае, если акция не будет проведена. Потом необходимо определить истинный оборот и маржу компании после акции. Наконец, из прироста маржи (разница между ожидаемой маржой без акции и фактической маржой после акции) вычесть прямые расходы на акцию. В итоге узнаем эффект от акции. Если он положителен, акция была выгодна фирме.

В данном случае самое сложное – оценить, какова будет маржа, если акция не будет проведена. Ограничиться расчетом оборота за предыдущий период могут только те компании, продукция которых не испытывает сезонных колебаний спроса, а динамика продаж стабильна и предсказуема.

Таким образом, маржинальный доход и маржинальная рентабельность – наиболее адекватные показатели, которые характеризуют результаты усилий фирмы по максимизации прибыли от сбытовой деятельности».

ГЛАВА 6

Особенности работы с food для HoReCa

В этой книге главы по методам продвижения и методам продаж продуктов и оборудования в гостинично-ресторанный сектор разнесены. У этих методов есть общие стороны, поэтому специалисты могут встретить повторение идей по продвижению с разницей лишь в примерах. И все-таки это разные способы подхода к покупательской аудитории. В ситуации с продажей продуктов HoReCa рассматривается как канал, путь к конечному потребителю. Поставщик в данном случае несет двойную ответственность – перед заказчиком и перед заказчиком заказчика, а это определяет и методы работы, и стиль продвижения, и отношение всех заинтересованных сторон к качеству продукции.

Задача поставщика: эффективное посредничество

Так получается, что основная масса продуктов, попадающих на стол повара в ресторане, – зарубежного производства. Те, кто сегодня продает продукты в HoReCa, являются дилерами целой армии зарубежных поставщиков и должны постоянно согласовывать свои интересы с интересами производителя и запросами клиента. Быть звеном в цепочке поставок хотя и выгодно, но хлопотно. Чего хочет зарубежный производитель, доверяя продажу своего продукта дилеру из России?

Прежде всего это обязательства по продажам определенных объемов в единицу времени. Зачастую продавец на локальном рынке не получает оптимальных условий поставок, пока не предоставит гарантии, что будет закупать жесткое количество продукции в месяц.

Елена Смирнова, директор торгового дома «Атея», рассказывает о новом продукте, который решила продвигать на петербургском рынке: «Мы познакомились с московскими представителями компании SAMBINO, и они рассказали о потенциально очень интересном продукте. Производители в Бразилии делают из кариоки, ацеролы, гуавы и других экзотических фруктов пюре, сразу его замораживают, порционируют, упаковывают и поставляют в другие страны мира. Наш торговый дом занимается крупнооптовыми поставками сахара, круп, других бакалейных продуктов, а также овощей и фруктов. Работать с ресторанами и кафе – для нас новое направление, и мы наняли менеджера, которому поручена эта работа.

С одной стороны, весь Северо-Запад отдан нам как эксклюзивным поставщикам продукта. С другой – мы отчетливо видим, что здесь не будет такого интереса к экзотике, как, например, в Москве. Вся Москва потребляет не более 10 т таких пюре в месяц, а Петербург сможет, в лучшем случае, выйти на показатели 1,5–2 т через полгода после начала продаж. Мы будем стараться продвинуть этот продукт в рознице, в крупных сетях (“Рамстор”, например), чтобы как можно быстрее выйти на заданные объемы. Все дело в том, что лишь тогда поставщики оптимизируют для нас логистику. Сегодня они доставляют груз в наш порт, после чего везут его в Москву. Лишь оттуда коробочки с пюре обратно едут к нам, причем наценка на каждую из них значительно возрастает из-за этого длительного путешествия. Если я смогу много продавать, то даже за счет небольшого изменения в плане логистики получу в скором времени лучшие условия по цене».

Также производители заинтересованы в прозрачности бизнеса своих партнеров и в возможности постоянного контроля, корректировки прайс-листа и прочих возможностях удаленного управления. Редко какая компания, продающая продукты, решится озвучивать цены на срок больше недели: конъюнктура может измениться. Конечно, «святых» дилеров не бывает: не все условия производителя выполняются. Но и производители при жестких требованиях порой ведут себя некорректно.

Разговор «около интервью»

Я навещаю компанию, которая продает кофе и кофе-машины. Приношу журнал, демонстрирую одну из наших статей, посвященную работе сети «Кофе Хауз». Тренинг-менеджер этой сети охотно рассказывает на наших страницах, какую марку кофе используют во всех филиалах.

– Vetalli? Подумать только! – удивляется Светлана, моя собеседница. – А мы ведем с ними переговоры. И они утверждают, что их марка кофе вообще в Санкт-Петербурге никому неизвестна. Мол, это эксклюзив, которого ни у кого нет.

Намеренно или нет – поставщик не предоставил информацию о том, что продукт уже

активно потребляется целевой аудиторией, на которую будущий дилер рассчитывает как на «свежую». Похожая история получилась и с упомянутыми пюре из тропических фруктов. Там московский посредник между бразильским производителем и петербургским торговым домом уверял, что продукт уникален. Было сказано, что на Северо-Западе у него нет никаких конкурентов. Журнал «Профессиональная кухня» провел для своего рекламодателя маленькое исследование-опрос барменов и выяснилось: на рынке уже более двух лет работает компания «Аквариус», которая продает похожий продукт под маркой «Solo E». К ситуации трудно придаться с формальной точки зрения. Обе марки представляют товар из Южной Америки. Под маркой «Solo E» предлагается лула, мора, куруба, гуанабана, гуава, манго, маракуйя, папайя, банан и ананас. А под маркой «Sambino» – манго, маракуйя, гуава, папайя, гравиола, лайм, дыня и кариока. Полное пересечение идет только по единичным позициям, но в целом продукт одинаково упакован («Solo E» даже удобнее, поскольку в упаковке больше пюре), служит для одних и тех же целей и воспринимается как одно и то же с разницей только в названии.

Потребности HoReCa в отношении продуктов и напитков

Какими характеристиками должна обладать продукция компании, рассчитывающей на хорошую репутацию у заказчиков из HoReCa? Это особая область, потребности в которой отличаются и от бытовых, и от производственных.

Качество и повторяемость качества

Ориентация на качество – прежде всего, идет ли речь о дешевых бакалейных продуктах или об элитных сортах мяса. Метод, когда через общепит пропускается все, что подходит к концу своего срока годности, уже не так актуален, как в прежние времена.

Александр Ненашев, су-шеф отеля «Рэдиссон САС», утверждает: «Да, есть мнение, что на профессиональной кухне среднее качество продукта можно компенсировать искусством повара. Это дилетантский подход, который изживает себя сегодня: нам нужны качественные продукты. Принципиальность в отношении качества, может быть, присуща не всем игрокам рынка. Их можно понять: почему не сыграть на неопытности и неискушенности гостя, который иногда лососю от форели-то отличить не может? Но предприятие питания ставит себе достаточно высокие задачи, оно не должно экономить на качестве сырья. Даже при общей невысокой гастрономической культуре лучше создавать этот задел по качеству, который, может быть, и оценят пока только избранные. Но именно они оплачивают лучшие номера, именно на них мы ориентируемся».

Качество должно быть постоянным, так как доверие клиентов HoReCa легко поддается при неоднородных по качеству поставках. Особенно эта проблема чувствительна при работе с зеленью, овощами, заморозкой, мясом. Повторяемость качества – один из самых серьезных аргументов, который выдвигают повара, говоря о своих лучших поставщиках.

Постоянство ассортимента

Всегда в наличии весь ассортимент, заявленный в прайс-листе, – вот желание службы закупок в ресторане. Однако возможность в любой момент заказать любую позицию в требуемом количестве еще остается во многом мечтой.

Сергей Борисович Шихов, шеф-повар петербургского ресторана «Старый причал»: «Наша работа имеет ряд отличительных особенностей, которые

поставщики должны учитывать при общении с шефами. Прежде всего это непредсказуемость спроса. Да, мы продаем ряд позиций – стабильных в течение длительного времени. Но каждый раз неизвестно, как поведут себя гости на следующий день. Сегодня у нас хорошо шла баранина, отдали семь порций. Завтра вместо нее в это время хорошо идет семга. На другой день семга никак не идет, но активно продается грибной жульен. Затем опять растет спрос на баранину.

К сожалению, я не нахожу объяснения этому факту. В нашем ресторане гости не бронируют места заранее, потому мы имеем дело с их спонтанным выбором. Мы стараемся работать над нашим предложением, чтобы сделать его прогнозируемым. Осложняет этот процесс работа непрофессиональных официантов. С профессионалами можно договариваться о том, чтобы они продвигали нужные позиции. Например, я могу дать задание предлагать в качестве десерта сорбет со скоропортящимися ягодами ежевики (если они были закуплены накануне), а не мороженое с малиновым соусом, который сварен сегодня. Но в таких ресторанах, как наш, официантами работают студенты. Они не рассматривают эту работу как длительную и чаще всего рекомендуют то, что, на их взгляд, может понравиться гостю, а не то, что важно для производства. Они стараются, чтобы получить чаевые, и действуют в интересах гостя, что само по себе понятно, ведь официантам платят довольно мало.

Я мог бы учитывать фактор прибытия постоянных гостей, которые заказывают всегда одно и то же, но никогда не знаю, кто придет ко мне завтра. Я даже не знаю, кто сидит в зале, если работаю в это время внизу на кухне. К сожалению, жесткое планирование возможно только в фаст-фуде, в столовой и таком ресторане, где все столики расписаны за месяц вперед.

Вероятно, эта спонтанность спроса в ресторанах, подобных нашему, влияет и на бизнес поставщиков. Не могу назвать ни одного в Санкт-Петербурге, у которого всегда в полном объеме и в надлежащем качестве есть все, что заявлено в прайс-листе».

Технологичность продукта и его упаковки

Один и тот же продукт для розницы и для HoReCa может выглядеть по-разному и иметь кардинально разную упаковку. Банальный пример – большие банки с оливками по 5 кг, крупные пакеты с бакалейными продуктами по 5 и более, пакеты с креветками по 2–3 кг. Такого рода упаковки позволяют экономить уже просто на мелкооптовом характере закупки, но есть и более изощренные причины выбора того или иного продукта. Соответствие технологии переработки – вот один из важных критериев, которые выдвигает HoReCa. Апельсины должны быть сочными, так как идут на «фреш», и отходов от них должно быть как можно меньше. Сельдь не должна быть слишком соленой, чтобы ее предварительно не приходилось вымачивать. Здесь, например, требования розницы резко расходятся с современными требованиями общепита. Если магазин закупает большие объемы и заботится о длительном сроке хранения подобного продукта, то в HoReCa на первый план выходят потребительские свойства и наименьшее количество операций по доведению до необходимого качества вкуса. Компания «Спутник», например, нашла здесь для себя пустовавшую до сих пор нишу.

Юлия Черенкова, технолог и ведущий специалист компании: «В чем основное отличие нашего продукта от других предложений на рынке: в “Спутнике” копченая рыба – действительно слабосоленая. Если фирма обеспечивает своей рыбой по большей части розничные предприятия и в небольшом объеме – рестораны, то ей приходится придерживаться ГОСТа на этот продукт. ГОСТ же подразумевает достаточно сильную концентрацию соли даже в слабосоленой рыбе. Мы разрабатываем сегодня свои технические условия на рыбу, которая ни в коем случае не будет пересоленной. У нее определенно будет меньший срок хранения, но

наши возможности позволяют подвозить ее постоянно в необходимом ресторану количестве».

«Заморозка» должна экономно оттаивать, дрожжи – работать интенсивно и долго, сухие полуфабрикаты – растворяться моментально и без комочков, фуа гра – сохранять целостность кусочка при обжаривании, клубника – не портиться за один день хранения под пленкой и т. д. Причем технологические свойства продукта иной раз бывают откровением для производителей этого продукта.

Александр Кириченко, директор компании «Базар Интернэшнл» :
«Производитель не вполне меня понимает, когда я сообщаю, что не возьму его отличный, гладкий картофель. Он спрашивает: почему? Я объясняю, что его картошка – овальной формы. Это неудобно, поскольку в профессиональных кухнях картофель чистят в картофелечистке. От продолговатого картофеля намного больше отходов, чем от круглого. Это надо знать. Еще один пример – морковь, которую я закупаю для рестораторов зимой и летом. Голландская морковь поступает в сетках, израильская – в пленке. Ее в HoReCa берут зачастую на сок, поэтому я должен обращать особое внимание на сохранение ее сочности. Зимой могу работать с голландской морковью, так как она очень сочная. Но летом я отдаю предпочтение израильской моркови: может быть, сочность ее чуть ниже, но зато она в пленке – не сохнет, не теряет из-за жары необходимых для ресторана качеств».

Порядочность и терпимость к трудностям клиента

Возможно, и есть на свете бизнесы, где между заказчиком и поставщиком царит полная гармония: один поставляет все без ошибок и вовремя, другой платит точно в срок. Но к отечественному ресторанному и гостиничному бизнесу это точно не относится. Есть счастливые исключения, но зачастую рестораны платят с отсрочками – в силу разных факторов, которые значительно влияют на их собственный бизнес.

Сергей Шихов, шеф-повар ресторана «Старый причал» : «Есть в жизни ресторана еще одно явление, которое хотелось бы подчеркнуть – это сезонность. Она имеет под собой и историческое, и психологическое, и рыночное основание. К примеру, весной гости перестают охотно есть мандарины. Этот фрукт зимнего спроса: у всех с запахом мандаринов ассоциируется Новый год. Мандарины раньше традиционно привозили зимой, и это было яркое явление на бедных прилавках того времени. Сегодня практически любой фрукт и ягода доступны в течение всего года, но мандарины и апельсины все равно едят преимущественно зимой. Более актуальный для ресторанной практики пример – холодные супы. Гости выбирают их летом, поскольку зима не располагает даже к вкусным и полезным холодным супам. Именно поэтому ресторан не может одинаково интенсивно на протяжении года закупать какую-либо позицию: обязательно будут сезонные провалы и всплески.

Сезонность как таковая по-разному сказывается на разных форматах ресторанов. Наше заведение находится в спальном районе и рассчитано на постоянных посетителей. Оно занимает первый этаж высокого многоквартирного дома и позиционируется как “ресторан рядом с домом”. Летом спальные районы пустеют, люди максимально перемещаются на дачи. Те, кто остается в городе в течение рабочей недели, все равно стремятся проводить досуг на природе. Начиная с весны, ресторан испытывает недостаток клиентуры и может работать несколько месяцев без прибыли. Нередки с нашей стороны и задержки по оплате продуктов, которые мы заказываем, но в результате все оплачиваем, конечно. В такие моменты мы очень уязвимы: на счету любая копейка. Некоторые поставщики “в наказание” за прошлые задержки по оплате могут повышать цены, не

предупреждая нас. Мы заказываем морковь, держа в уме (и в калькуляционной карте) прежнюю цену, а она уже поднялась на треть без нашего ведома. Иногда из этих же соображений нам привозят продукт некачественный: вялые салаты, рыхлую и старую рыбу. Это выбивает нас из колеи, разрушает хорошие отношения. Ведь рынок небольшой, мы давно работаем вместе. Хочется всех призвать к порядочности и взаимному уважению. Мы ждем понимания своих проблем.

Сокращение числа посетителей естественным образом влечет за собой сокращение запасов на складе. Владелец ресторана понимает, что прибыли нет, и не может позволить себе (и нам) держать замороженными достаточно большие суммы в ресторанных запасах. Мы уже не можем закупить впрок 70 кг креветок по хорошей дисконтной цене в “Метро”, потому что хозяина интересует в данный момент наличие живых денег. Именно поэтому наши закупки в низкий сезон становятся дробными, неудобными для поставщика и для нас. Но это наши реалии: даже если мы все равно продаем в неделю 10 кг лосося, мы возьмем сначала 5 кг, потом закажем еще 5 кг. Положить в морозилку 10 кг сразу мы уже не можем. Это неудобство хотелось бы тоже преодолевать при полном понимании и содействии поставщика.

Очень важны для меня понимание и личные отношения. Конечно, глупо переходить к другому поставщику, если у него менеджер лучше, но, честное слово, иногда мне хочется так поступить. Когда мы начинаем понимать друг друга, когда мне говорят: “В этот раз спаржа пришла не очень хорошая, не берите” – я это очень ценю. А вот когда, напротив, эту информацию скрывают, и я узнаю о недочетах продукта уже на кухне, мне хочется сменить поставщика».

Продвижение профессиональных брендов food в HoReCa

Эта работа несколько отличается от работы по продвижению потребительских марок, хотя есть моменты соприкосновения. Продвижение профессиональных продуктов требует знания практики потребителя, его ценностной ориентации и уровня компетенции его персонала. Есть также одна загвоздка, о которой мне говорили многие участники рынка: в HoReCa не работает бренд. Он, мол, не важен, мало кто в ресторане смотрит, что написано на упаковке, важно лишь качество содержимого. Да, после проделанной журналистской работы я поверю, пожалуй, что некачественный, не технологичный, неудобный продукт под известным брендом в HoReCa не пойдет. Да, профессионалы могут позволить себе зачастую не смотреть, что написано на упаковке с мясом или на коробке с помидорами. Возможно, я даже могу объяснить на поверхностном уровне это явление: профессионалы сознательно сопротивляются брендированию продукции для использования на ресторанной кухне, чтобы бренд не мешал им объективно оценивать качество, не замутнял картину. Кроме того, в защиту утверждения о «бесполезности брендов для профессионалов HoReCa» говорит тот факт, что на их кухнях используются так называемые «биржевые продукты» – крупы, мука, мясо, рыба, овощи, – а эти продукты и в рознице плохо поддаются брендированию. Но плохо – не значит «никак». К тому же профессионалы остаются обыкновенными людьми, и механизм, отлично работающий на массовую аудиторию, должен каким-то образом србатывать и здесь. Бренд «работает», вопрос – только как?

Прежде всего ответственность за выбор бренда ложится на посредника. Ситуация такова, что во всей массе зарубежной профессиональной продукции сначала разбираются дистрибьюторы. Они фильтруют поток этой продукции на отечественный рынок, от них зависит, что попадает на полки кладовых ресторанов и отелей. Строго говоря, клиенты из сферы HoReCa осуществляют сегодня выбор бренда руками, глазами своих поставщиков – те становятся доверенными лицами по части выбора торговых марок. Заказчик же действительно может интересоваться уже только качеством и максимум – страной-

производителем. Это делегирование полномочий по выбору характерно для рынка на этапе развития: пока нет безграничного представительства профессиональных брендов на отечественном рынке, но есть максимум личных отношений между заказчиком и поставщиком. Эти глубокие и долговременные связи позволяют некоторым партнерам работать так слаженно и точно, что предприятие гостеприимства лишь в самом крайнем случае согласится поменять поставщика. К сожалению, таких тандемов не так уж много, хотя многие и стремятся к подобной схеме работы.

Понимая значение бренда в мировой торговле, любой читатель задаст вопрос: что еще, кроме «выбора бренда чужими руками», обеспечивает жизнеспособность тех или иных продуктов на рынке – ведь большинство из них приходит сюда все-таки не по паме, и в каждой товарной группе есть определенная конкуренция? Так или иначе производители и посредники по поставкам заинтересованы в «приватизации сознания» профессионалов и в частичной подмене понятий по сценарию «лосось» = «норвежский лосось», «сыр для посыпки пиццы» = «пармезан», «растительные сливки» = «Carimalli». Эта «приватизация» происходит в профессиональном мире по другому принципу, нежели в сфере массового потребления.

Прежде всего это принцип захвата позиций именно через массовые бренды. Например, крупные поставщики соусов, бакалеи выпускают профессиональные серии в дополнение к массовым продуктам, но при создании брендов для них не уходят далеко от «корней».

Разговор «около интервью»

Сижу на профессиональной кухне, в гостях у одного из лучших авторов нашего журнала. Разговариваем о моей будущей книге.

– Саша, мне все уши уже прожужжали: «В профессиональном мире бренды не работают». Неужели правда?

– Не работают, говорят? Ну, подождите немного.

Саша уходит в кладовую и возвращается с грудой баночек и коробочек. Потом приносит еще и еще. Наконец, отдышавшись, говорит:

– Вы видите, что здесь написано?

– Knorr. Nestle. Zara. Chef...

– Вот именно. И я никогда не закажу на завтрак своим гостям другие хлопья. Только «Корн Флейкс» – поскольку я в них уверен на всю жизнь. И когда я беру вот этот жидкий соус Кнопп, то знаю, что будет там внутри. Это содержимое не меняется к худшему в течение многих лет моей работы.

– А в обычной жизни, для себя, вы тоже эти бренды выбираете?

– Конечно. И если вы хотите съесть вкусную пасту, я вам тоже бы советовал Zara, а не какую-нибудь другую.

Для завоевания профессиональной аудитории несколькими производителями используется общий эффект потребительской торговой марки – в ее рекламу и продвижение вложено огромное количество средств, но «профессионализм» особой линии для поваров подчеркивается – упаковкой, дополнительными сведениями на ней, расширенным названием под общей торговой маркой и пр.

Интересный факт: иногда при внедрении производителями какого-либо «биржевого» по характеру продукта складывается ситуация, что внедрение продукта именно в профессиональную среду улучшает ее позиции в потребительской среде. Вот пример, который приводит в одной из своих статей журнал «Секрет фирмы».

«В 1993 году молочная отрасль США переживала кризис. Молоко оказалось крайне непопулярно у американцев. Производителей душила конкуренция со стороны операторов рынка газированных напитков и пива. При этом брендингом в отрасли традиционно не занимались, до сих пор в Соединенных Штатах существует лишь несколько локальных торговых марок данного продукта,

считающегося биржевым товаром.

Калифорнийские производители молока не стали развивать торговые марки до уровня национальных брендов. Они нашли более экономичное решение, объединившись в Ассоциацию молочников Калифорнии. Ассоциация совместно с Национальным комитетом содействия молочной промышленности начала кампанию по популяризации всей отрасли, направив на это маркетинговый бюджет, собранный из членских взносов. Глава Ассоциации молочников Джэфф Мэннинг обратился в рекламное агентство Goodby Silverstein amp; Partners, которое и разработало концепцию кампании под названием “Got Milk?”.

Креатив оказался настолько удачным, что ролики и постеры со слоганом “Got Milk?” заняли в истории рекламы одно из почетных мест наравне с рекламой Benetton и Absolut. Центральная идея состояла в использовании для рекламы изображений звезд музыки и кино с “молочными усами” на верхней губе, как будто они только что выпили молока. Чтобы обратиться к максимально широкому кругу потребителей, Ассоциация перевела все рекламные материалы на испанский, стала спонсором турнира экстремальных видов спорта Gravity Tour, добилась продажи молока в калифорнийских ресторанах McDonald’s и создала сайт “Got Milk?”, содержащий множество рецептов (значительная часть потребителей в США воспринимает молоко лишь как компонент для приготовления сложных блюд и напитков). В 2000 году молочная отрасль Соединенных Штатов лишилась государственной поддержки. Надо думать, маркетинговый ход молочников возымел успех».

Цель была – продвигать молоко как продукт. Признание профессионалов стало и целью, и средством этого продвижения, и авторы концепции к тому же дополнили комплекс мер размещением технологий использования молока в Интернете.

Еще один механизм, который обычно сопровождает брендинг, но в данном случае выступает самостоятельно и берет в профессиональной сфере на себя функции брендинга, – легенда продукта. Производителями для HoReCa создается легенда практически о любом продукте, причем ее основу может составлять реальная информация о процессе производства – в терминах, профессиональных характеристиках. Вот одна из моих любимых легенд, интерпретации которой встречаются постоянно. (На этот раз я взяла текст с сайта сети ресторанов «Васаби».)

«Мраморное мясо появилось где-то в 1868 году во времена “революции меди”. Называется оно так потому, что очень напоминает своим видом испещренный прожилками камень. Подобного эффекта японцы добиваются, выращивая быков по определенной технологии. Сначала молодого бычка некоторое время выгуливают на чистых японских лугах. Затем его держат подвешенным к потолку на вожжах в комнате со звуконепроницаемыми стенами, кормят рисом и отпаивают пивом и саке. Процесс идет под непрерывное звучание классической японской музыки. И для того, чтобы у бедных животных не было пролежней и одышки, им ежедневно делают вибромассаж. Когда бык достигает нужного веса, его закалывают. В результате мясо получается нежное и мягкое. Мраморное мясо имеет 120 разновидностей, каждая из которых носит название той деревни, в которой производится. Например, “Кобэ-гю” – сорт из столицы японского мраморного мяса – города Кобе. Мясо получается нежным, тающим во рту как масло, а прожилки смотрятся не полосками, а настоящим мраморным узором. В Японии существует даже поговорка: “Для мяса из Кобе не нужно иметь зубов”».

О легендах вин, сыров, сладостей и других продуктов можно было бы составить отдельную книгу, и все это активно используется в коммерческих целях.

На создание образа продукта работает довольно часто его географическая принадлежность, причем эта тенденция активно поддерживается на государственном уровне.

В своем роде «хамон», «прошютто», «пармезан» – тоже бренды, как и «итальянское оливковое масло», «испанские оливки», «немецкие колбаски». Поддерживая своего производителя, госструктуры стран, обладающих подобными национальными брендами, внедряют их на крупных рынках. Например, на «World Food Moscow 2005» состоялся семинар по биопродукции. Проведение семинара было приурочено ко Дню Италии. Ведущие итальянские производители провели семинары и дегустации своей продукции. Основные темы семинаров: мясная гастрономия категорий DOP и IGP; оливковое масло «экстраверджине» категории DOP; биопродукты; сыры категорий DOP и IGP; вина категорий DOCG, DOC, IGT; итальянский кофе-эспрессо. Свои доклады представили ведущие специалисты Итальянской ассоциации мясных продуктов ASSICA, Итальянской ассоциации сыров с наименованиями, защищенными по происхождению AFIDOC, специалисты по сертификации продуктов категории «био» и здоровому питанию. Дегустации провели на этом семинаре повара итальянских ресторанов. Все это было устроено для менеджеров сектора HoReCa, представителей крупнейших сетей супермаркетов, специализированных продовольственных и винных бутиков.

Вероятно, о брендах в B2B, об их воздействии на целевую аудиторию можно было бы говорить и более широко, так как это чрезвычайно интересная и пока мало исследованная тема, но гораздо важнее для практика обсудить возможности продвижения профессиональных брендов в среде HoReCa – именно при работе с HoReCa как с корпоративным каналом.

Возможности продвижения продуктов для профессиональной кухни: наблюдения и выводы

Как работают наиболее успешные профессионалы с другими успешными профессионалами? Приведенные здесь примеры, конечно, не исчерпывают всего богатства методов, но могут дать краткое представление о комплексе необходимых приемов и их достоинствах.

«Партизанский» маркетинг

Его можно назвать также маркетингом присутствия. На столь узком рынке, где платежеспособных и активных покупателей специфической HoReCa-продукции – не более 1–2 тыс., идет постоянная борьба за каждого клиента. Не составляет труда поиск клиента, поскольку ресторанный бизнес публичен и сам активно заявляет о себе. Составляет сложность привлечение каждого отдельного предприятия в круг своих клиентов. В силу последних веяний в маркетинговой литературе и прессе, а также в силу реалий этого рынка поставщики продуктов сегодня доверяют личному контакту менеджера с каждым конкретным рестораном больше, чем какому-либо еще способу продвижения своей продукции. Это совершенно справедливо, поскольку цена контакта в этом случае не так уж дорога, а эффективность очевидна и имеет реальное количественное выражение: число заключенных договоров за определенный период времени.

Маркетинг присутствия характерен постоянным общением поставщика и клиента по телефону и посещением клиента.

Разговор «около интервью»

Мы беседуем о специях и успехах их поставщиков в Северо-Западном регионе России. Мой собеседник руководит всеми продажами на этой территории. Он проводит руками по своему джемперу и спрашивает:

– Ну, как я, по-вашему, одет?

– Свободно, не в деловом стиле. Некий casual.

– Вот именно. Я никогда не надену на встречу со своим клиентом пиджак и

галстук. Ведь мой покупатель находится на кухне. Хотя он и руководитель производства, его команда работает в черновых условиях. Сам он ходит в поварской форме, и она может быть даже не вполне чистой к середине дня: от мяса, от соуса, от чего угодно. Когда к ним приходят холеные мальчики в галстуках, это их откровенно раздражает. Вчера я был у одного из наших постоянных клиентов. Когда я зашел к нему с черного хода, он прятался за дверью кладовки. “Ты что?” – спрашиваю. А он выглядывает из-за двери и спрашивает: “Тот в черном уже ушел? Он меня вторую неделю достает”. Это – о настырном менеджере в классическом костюме, который пытается всучить повару свои пробники и рекламные материалы. Костюмы носят гости, посетители ресторанов. Повар и вообще кухонный персонал не выходит у нас к гостю, он от него абстрагируется. Менеджеру, работающему в контакте с поваром, никак нельзя выглядеть богаче и престижнее этого повара.

Людмила Мургулец, вице-президент Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге, сказала в одном из своих интервью о работе в B2B, что компании менее активно вкладываются в брендинг в сфере «бизнес для бизнеса»: «Это связано с тем, что конкуренция на российском рынке не настолько велика, как на Западе, чтобы требовалось завоевывать лояльность и любовь потребителей, хотя во многих индустриях это уже прослеживается. Сейчас компании ищут способы построения более тесных, более близких отношений с клиентами. Организуют совместные поездки на природу, конференции, встречи. Все это способствует развитию доверительных отношений с первыми лицами компаний-клиентов и позволяет серьезно экономить на договорном процессе».

Личный маркетинг начинается с личного знакомства и хороших отношений. Иногда небольшие компании используют только этот инструмент. И как бы скептически не относились к нему крупные игроки рынка, он очень действенный и будет таковым дальше, поскольку личные отношения в бизнесе уже стали частью современной деловой культуры. Причем не только в HoReCa.

Продвижение в специализированной прессе

Книги и журналы для специалистов – это явление имеет пока краткую историю и активно развивается. Сегодня в книжных магазинах представлена литература не только об организации работы общепита, но и более узкого направления. Разные стили кухни, особенности маркетинга для ресторанов, тонкости управления – все это описывается, обобщается, анализируется. СМИ, в том числе электронные, тоже стараются освещать современные тенденции, и вычитываются специалистами до буковки.

Не только модульная реклама, но и текстовая, и product placement – все это также инструменты поддержки маркетинга, подспорье в работе менеджеров по продажам. Работая в редакции журнала «Профессиональная кухня», могу сказать, что рынок – особенно региональный – еще далек от «информационного насыщения», тут присутствует скорее голод. Участвуя в утолении этого голода, компании-поставщики зарабатывают репутацию и упрочивают свое положение в профессиональной среде.

Продвижение на выставке

Этот метод для «взрослых», так как выставочные площади сегодня стоят дорого и не всегда себя оправдывают. Тем не менее участие в выставках – определенная «галочка» для крупных игроков, способ продемонстрировать, «кто на рынке главный». Маркетинг самих выставок оставляет желать лучшего, и многие из них проходят весьма формально. И все-таки работу на выставке можно сделать успешной и продуманной. Чтобы показать это, я привожу три разных примера выставочной работы фирм из области foodservice с последующим их анализом.

Эпизод 1

Компания А продает мороженое. Она планирует в ближайшее время стать лидером на рынке HoReCa. Ее стенд заполнен девушками в белоснежных париках и костюмах Санта-Клаусов (вероятно, они символизируют зиму, мороженое и праздник). Мороженое – очень привлекательное на вид, с кусочками фруктов, орешками, сливочной помадкой – лежит себе спокойно в емкостях внутри красивого холодильника. А рядом – менеджер. На вопросы: «А когда можно будет попробовать?» он отвечает довольно грубо: «В конце дня». Когда конец дня наступает, менеджер начинает раздавать мороженое в маленьких пластиковых мисочках. Он накладывает его, и видно, как ему жалко отдавать свое мороженое даром какой-то выставочной «саранче». Все, кто стоит в очереди, имеют счастье наблюдать эту жадность и сердитый вид. А ведь в очереди могут оказаться как потенциальные клиенты, так и вредные авторы специализированных книг или журналисты, которые любят обсуждать потом с читателями, кто, что и как попробовал на выставке.

Эпизод 2

Компания В тоже продает мороженое. Ни о каких амбициозных планах она не сообщает. И ее мороженое предназначено для ресторанов и гостиниц – оно сделано по дорогой технологии и также содержит много разнообразных наполнителей. Фисташки, алкоголь, манго, прозрачные шарики дыни... Мороженое здесь даром не отдают. Порция 100 г стоит 40 рублей. Недешево, но окупает вывоз холодильника на выставку и само лакомство. Те, кто пробует мороженое и выбирает его для своего ресторана, могут себе позволить заплатить 40 рублей. Они подходят к стенду, когда им удобно, и пробуют те сорта, которые выбрали. Плата не унижает так, как раздача даром, сопровождаемая полным презрения взглядом.

Эпизод 3

Компания С привезла свое мороженое и сорбеты на профессиональную выставку. Задолго до события было подсчитано, сколько нужно будет того и другого, чтобы угостить максимальное число гостей. С самого начала выставки мороженое и сорбет маленькой порцией в объеме столовой ложки предлагают всем. Любой, кто хочет попробовать, подходит к стенду компании и получает маленькую порцию бесплатно – с улыбкой и добрыми словами. Холодильник компании украшен логотипом, на стойке много печатного раздаточного материала. Тема выставки – сорбеты, являющиеся альтернативой мороженому. Менеджеры рассказывают об их низкой калорийности, что очень важно для женщин, не желающих полнеть.

Три приведенных выше примера показывают, насколько по-разному можно выстроить даже минутные отношения с потенциальным клиентом. Профессиональная выставка сама по себе подразумевает некий отбор аудитории. Логично предположить, что каждый четвертый из проходящих мимо стенда как-то заинтересован в специализированной продукции. Оттого и место на выставке очень дорого стоит. Вложив средства в выставочный модуль, представители компаний часто позволяют себе вальяжно сидеть на стенде и ждать, когда просыпется манна небесная. Если она не сыпется, то выставку во всеуслышание объявляют никудышной и устраивают ей такой «черный PR», что организаторов становится искренне жаль.

Вполне допускаю, что «кислое» выражение лица менеджера в эпизоде 1 можно оправдать: в выставочном зале немало дармоедов, нельзя превышать выделенный бюджет, почти нет эффекта от выставок и т. д. Но в данном случае с водой можно выплеснуть и ребенка. Нельзя забывать, что пища несет в себе определенную энергетику. И если ее предлагают неделикатно, это многими расценивается как хамство и портит впечатление даже от самого лучшего продукта.

В то же время продажа мороженого за деньги на выставке отнюдь не шокирует. Профессиональные выставки посещают люди, которые сами занимаются продажей еды в своих ресторанах, и они не ждут подачек. Чтобы понять, могут ли они впоследствии продавать этот продукт от своего лица, им действительно надо его попробовать. Но эти люди не всегда хотят афишировать себя, давать визитки и лучше заплатят, чтобы получить образец. Эпизод 2 характерен для зарубежных компаний, которые привыкли таким образом отсекал праздную аудиторию и могут нацеливаться только на узкий круг платежеспособных клиентов.

Наиболее эффективным для России я считаю подход, представленный в эпизоде 3. Для нашего поставщика слишком дорого везти оборудование и продукт, чтобы его продать единицам. Эффективнее обрабатывать как можно большее количество контактов. Для этого используются две идеи: сокращение порции до разумных пределов (соответственно, была привезена и подходящая тара – маленькие пластиковые розетки, как для варенья) и прицельная работа с новинкой – сорбетом. Внимание не было распылено на весь ассортимент, оно было сфокусировано на самой актуальной части. При этом гости стенда могли попробовать и мороженное, и сорбет – сравнить, насколько один вид десерта жирнее (нежнее, плотнее...), чем другой. Важна была также устная работа менеджеров на стенде и качество раздаточных материалов.

Следующий ряд примеров затрагивает визуальное представление продукции на выставках. Считается, что продукт, даже в сыром виде лежащий на прилавке, сам по себе привлекателен. Редко какие компании продумывают визуальное представление продукта, пусть даже очень качественного. Все, что является сырьем, нуждается в профессиональном представлении, как бы привлекательно ни было по своей сути.

Эпизод 1

На стенде компании L представлена охлажденная рыба. Она выложена, как и положено, на колотый лед, на специальном открытом прилавке. Посетители подходят, осторожно принимают, пристально разглядывают рыбу... и уходят угощаться к стенду с итальянскими винами. Такую же реакцию вызывает охлажденное мясо, просто лежащее на обозрении публики.

Эпизод 2

Стенд компании М занимает чуть ли не 1/5 всей площади Кулинарного Салона. Половина стенда выделена под демонстрацию продуктов. На прилавках выложено мясо, рыба, морепродукты, овощи, фрукты. Все это снабжено ценниками и пояснительными надписями. Кроме того, консультанты стоят возле каждого стенда и поясняют гостям, почему выставлены именно эти образцы. Если гость хочет что-то попробовать, его провожают на «ресторанную половину» и готовят для него то, что его заинтересовало. Разумеется, если это потенциальный заказчик.

Эпизод 3

Компания N тоже торгует охлажденной рыбой и морепродуктами. Ее ассортимент составляет именно охлажденная продукция, а не живая. Между тем модуль украшен двумя огромными аквариумами. В одном из них плавают симпатичные осетры и форели, в другом ползают по дну гигантские камчатские крабы. Причем клешни у крабов перевязаны ярко-красной туристической веревкой.

- А зачем у них клешни перемотаны? – то и дело спрашивают любопытные.
- Затем, чтобы они друг друга не съели, – отвечают сотрудники фирмы.

Все три эпизода демонстрируют работу успешных компаний, и у каждой из них были посетители. Наибольшую же ценность, по моему мнению, имеют два последних эпизода, где есть и информация, и элемент шоу. Ценник и краткое описание – возможность для клиента понять, стоит ли заводить разговор. Шоу в виде камчатских крабов, ползающих с

перемотанными клешнями, – повод завести разговор и установить контакт.

Продвижение в формате мастер-класса

Мастер-классы – модный и довольно дорогой способ общения с целевой аудиторией. Он предполагает действие по приготовлению неких показательных блюд и демонстрацию продуктов в процессе этого действия. Присутствующие видят работу с продуктом, слушают комментарии специалистов, затем пробуют готовое блюдо. Метод довольно эффективен, так как в процессе задействуются все каналы восприятия. С ним работают и в сфере цифровых технологий, и в области парикмахерских услуг – в любой области, где возможно действие и комментариев. Хотелось бы заострить внимание читателей на нескольких тонкостях в проведении мастер-классов в HoReCa.

Эпизод 1

Идет мастер-класс по приготовлению фуа гра. На мероприятие приглашен французский корпоративный шеф-повар из компании ROUGIE. В программе порядка 8 блюд, и он неторопливо их готовит. Процесс почти не комментируется. Все то время, пока повар готовит, разговаривает с аудиторией специалист компании «Снежный мир», дилер данного продукта. Его цель – сконцентрировать внимание собравшихся на новой позиции – эскалопах из утиной печени. Он активно объясняет, чем эскалопы из французской фуа гра лучше целых кусков венгерской фуа гра, демонстрирует упаковки с эскалопами и с целой утиной печенью. Повар изредка вставляет реплики, которые переводчик вяло доносит до собравшихся. Раздаточные материалы довольно подробны и включают в себя рецепты всех готовящихся блюд. В финале блюда можно попробовать.

Эпизод 2

Начинается мастер-класс компании «Артис Дистрибьюция» по применению в профессиональной кухне норвежского сыра «Jarlsberg». Гостям розданы очень полные и красивые раздаточные материалы, которые содержат и рецепты, и рассказ о личности повара, и подробные листовки о продуктах, и подарки – кусочки сыра в вакуумной упаковке и лопатки для их нарезки. Сам мастер-класс предваряет выступление норвежского консула, который рассказывает, какие норвежские продукты особенно любимы в Санкт-Петербурге. Затем инициатива переходит к шефу из норвежского кулинарного института, который готовит для собравшихся четыре исключительных блюда. В финале гости их пробуют, благодарят за доставленное удовольствие и расходятся.

Эпизод 3

Мастер-класс по холодноводным норвежским креветкам проводит компания Norske Reker и петербургский дистрибьютор замороженных продуктов «Кайрос». Этот мастер-класс объединен логически с пресс-конференцией, которая проходит в начале для всех собравшихся поваров и директоров ресторанов. Гостям показывают на проекционном экране фильм о том, как в Норвегии ловят креветок и сразу их отваривают. Выступают представители заинтересованных компаний и сообщают об особых свойствах продукта. Креветки в течение пресс-конференции оттаивают в отдельной емкости, и устроители акции сливают из пакета с ними менее полстакана воды. Так демонстрируется важнейшее свойство этих креветок – сохранение оптимального качества при разморозке. Затем гости надевают белые халаты и шапочки, чтобы перейти в производственную зону – на кухню. Здесь известный повар Илья Лазерсон готовит ряд блюд с креветками, чтобы гости могли увидеть их в процессе приготовления. Он красиво комментирует свои действия, журналисты это фиксируют, блюда получаются великолепными. Теперь время возвратиться в зону конференции и попробовать все, что приготовил маэстро.

Комментируя эти три эпизода, необходимо подчеркнуть, что бюджеты акций наверняка были разными. Тем не менее способы, какими организаторы добивались эффекта, похожи, отличаясь разве что в деталях. Важная деталь – это качество раздаточных материалов. Собственно, плохие раздаточные материалы в данном случае – это упущенный шанс произвести максимум впечатления. И подготавливать их надо с учетом дальнейшего распространения среди тех, кто самого действия не видел (например, директор ресторана может отдать цветные каталоги и листовки повару, повар – своим ученикам и практикантам и т. д.).

Хорош ход с подарками: люди ценят приятные мелочи, даже если они весьма состоятельны. Этот вариант, скорее всего, опробуют многие, в том числе и потенциальные будущие заказчики.

Эффективны и предварительные речи официальных лиц. Благодаря этому у гостей складывается впечатление соучастия в рекламной акции. «Раз выступает консул, значит, и я не напрасно трачу здесь свое время», – может думать гость мастер-класса по продвижению определенного продукта.

Формат предприятия, снабжающего HoReCa продуктами и напитками

Сегодня можно отметить три формата, в которых осуществляется работа с гостиницами и ресторанами. Во-первых, это компании, которые занимаются 1–2 товарными группами (бакалея, ингредиенты для кондитерского дела, «заморозка» и пр.); во-вторых, компании широкого профиля, которые объединяют сразу несколько товарных групп; в-третьих, магазины cash amp; carry, которые продают все группы продуктов и товаров мелким оптом.

Эксперты сейчас прогнозируют сокращение сегмента cash amp; carry в России. Агентство РБК пишет: «По словам аналитика ИК “Финам” Владислава Кочеткова, это связано с тем, что главные клиенты cash amp; carry – представители сегмента HoReCa (отели, рестораны, кафе) – в основном работают со специализированными дистрибьюторами, а поставщики товаров для рынков и небольших магазинов переходят на прямую работу с клиентами».

В России в классическом формате cash amp; carry в настоящее время работает лишь германская компания Metro cash amp; carry. Однако, несмотря на тенденции рынка, сеть заявляет о намерениях развиваться и дальше.

Инна Вожик, глава отдела по связям с общественностью компании Metro cash amp; carry : «Мы не намерены уходить из России, несмотря на то, что спрос со стороны мелкооптовых покупателей здесь ниже, чем в других странах. Это останавливает развитие других сетей формата cash amp; carry в России, которые не готовы работать с профессиональными клиентами, а переходят на розничных покупателей».

Проще говоря, клиент HoReCa – «избалованный» доставкой и индивидуальным подходом к запросам – не стремится сам ездить в cash amp; carry за продуктами. Специализированная дистрибуция сегодня побеждает, хотя есть попытки соединить преимущества и широкого ассортимента всех услуг, которые отличают узкоспециализированного поставщика.

Дмитрий Возыков, генеральный директор компании «Восток– Запад Сервис» : «В настоящее время у большинства ресторанов количество поставщиков, с которыми они работают, 10 и более в день. Специфика рынка в том, что ресторан не хочет покупать товар впрок, например, 100 кг говяжьей вырезки или 100 кг свиной шеи, а специализированный мясной поставщик не будет осуществлять бесплатную доставку меньшего количества, так как это не рентабельно. Кроме

того, в ресторанах ограничены возможности по месту и условиям хранения продуктов. Возникает необходимость в ассортиментном поставщике, который может одновременно доставить 10 кг вырезки + 5 кг лосося + + 2 кг судака + замороженные овощи + мороженое и т. д. Такая потребность рынка диктует нам, как поставщику, направление развития. Мы заботимся о формировании ассортимента продуктов для ресторанов и кафе, вкладываемся в складские площади, правильное хранение, своевременную доставку и оперативный прием заказов, а наши клиенты имеют возможность ежедневно заказывать и получать тот товар, который им необходим, в нужном количестве».

За традиционные формы специализированной дистрибуции высказываются другие – тоже давно работающие игроки рынка: «Все вместе? И бакалея, и „заморозка“, и овощи? Это все равно, что прийти к стоматологу, а там предложат еще и подстричься, и печень подлечить», – так звучат слова многих дистрибьюторов.

Какой подход станет наиболее приемлемым в ближайшем будущем – время покажет. Сегодня же можно говорить о том, что попытки привести HoReCa к некому стандарту закупок и к работе с предельно малым количеством поставщиков не приводят к успеху. Индивидуальная работа с клиентами в ресторанной и гостиничной сферах находит большой отклик – возможно, потому что перекликается с собственной практикой рестораторов и отельеров.

ЧАСТЬ 3

HoReCa как корпоративный канал продаж

ГЛАВА 7

Характерные черты заказчика в HoReCa. Его деловое покупательское поведение

В этой главе представлен собирательный портрет заказчика в целом, как видят его поставщики – не только в HoReCa. Почти все, становясь заказчиками, позволяют себе не отвечать внятно на звонки, требовать несбыточное за скромную цену, капризничать. В ресторанном сегменте это явление обострено. Может быть, причина в том, что клиенты самих рестораторов зачастую также очень «сложные», с особыми требованиями и «пунктиками». О представителях HoReCa в роли клиентов сектора B2B довелось услышать много критичных замечаний, которые я привожу ниже, – они все не лишены оснований и имеют глубокие причины. В этом разделе мы увидим картину всех болезней нынешнего малого бизнеса – с учетом национального характера и особенностей политики. А послушать самих рестораторов, так получается, что их поставщики – просто невозможные люди, с которыми ужасно трудно иметь дело.

Хотелось бы дать в этой главе не просто определения типа «характер нордический», но и предложить инструментарий, который поможет в работе с этими клиентскими особенностями.

Разговор из жизни

Достаю блокнот, готовлюсь обстоятельно записывать. Задаю менеджеру вопрос:

– Маша, как бы ты охарактеризовала своих клиентов?

Маша долго думает, кусает губы, смотрит в окно... Потом говорит:

– Уроды.

Нереалистичные замыслы

Казалось бы, сегодня культура вхождения в бизнес сильно изменилась. Сколько было вложено в специалистов информации по стратегическому планированию, по прогнозированию и подсчету потенциальной прибыли! Сейчас много и узкоотраслевой литературы, и учебников общего характера, и еще более узконаправленной информации в Интернете. И все-таки клиент оказывается на этапе приобретения оборудования в ресторан, как правило, без четкой концепции, без идеи, без четкого плана работы предприятия.

Марина Т., ведущий менеджер по продаже теплового и технологического оборудования : «Ты спрашиваешь, насколько подготовленным к нам приходит заказчик? Да он, чаще всего, понятия не имеет, как будет работать его бизнес. Вот сейчас я тебе опишу его идеальный вариант подготовки бизнес-плана на начальном этапе. Заметь – идеальный! Человек выбирает на карте точку, которая кажется ему привлекательной. Он приблизительно прикидывает, сколько народу в день проходит мимо этой точки. В лучшем случае он едет туда, стоит там пару часов и считает, сколько людей идет мимо. От общего потока он отсчитывает примерный процент, который сможет зайти к нему в ресторан. Заметь, примерный процент от примерного количества! Вот эта безумная цифра и закладывается в основу всех формул по вычислению посещаемости, она попадает на страницы бизнес-плана, с ней знакомятся инвесторы. Естественно, как только ресторан – будучи недостроенным – открывается (ведь каждый день аренды дорого стоит), хозяин сталкивается с реальностью и учится всему уже на практике».

Как с этим работать. Некомпетентность клиента, казалось бы, должна радовать многих игроков рынка: ему можно что-то «впарить». Но локальные рынки таковы, что информация набирается и разлетается очень быстро. О необоснованно дорогой продаже быстро узнают другие потенциальные клиенты, а это нежелательно. Большинство компаний, работающих в сфере ресторанного оборудования, освоило другой, вполне дружественный путь преодоления некомпетентности.

Сегодня там распространена практика прикрепления к клиенту высокопрофессионального менеджера, который просвещает и дает всю необходимую информацию. С одной стороны, клиенту демонстрируют таким образом весь накопленный опыт, с другой – опекают и следят за его действиями, чтобы не переманил кто-либо из конкурентов. Это менеджеры-няньки, у которых по-настоящему тяжелая работа: клиент привыкает к повышенному вниманию и может звонить во внеурочное время, спорить, сопротивляться разумным советам, угрожать уходом «на сторону» и требовать неограниченного по времени консультирования по любым вопросам. Чем заботливее и умнее «нянька», тем больше у компании шансов удержать некомпетентного, но жадного до профессиональных знаний клиента.

Пример из жизни

Мы часто публикуем в «Профессиональной кухне» примеры такого сотрудничества с клиентами. Одна из наших рубрик – «Решение» – представляет собой некое виртуальное шоу, в котором ресторатор дает сырую идею, которую хочет воплотить в реальность, а технологи предлагают свое видение этой идеи.

Андрей У. : «Мы уже приобрели в собственность помещение в районе Купчино (принципиально не работаем на арендованных площадях). Здесь высокие потолки (3,85 м), большая площадь, собственный закрытый двор. Это будет клубный ресторан “Замок”, выдержанный в средневековом духе.

Купчино – огромный район, который постоянно застраивается, совершенствуется с точки зрения транспортной инфраструктуры. Между тем с развлечениями, с

хорошими ресторанами здесь пока плохо. Нет ни одного заведения, работающего 24 часа в сутки. Наш ресторан будет круглосуточным. Я не люблю слово “элитный”. Но это заведение задумано как клуб с рядом своих интересных традиций и будет ориентировано в первую очередь на постоянных клиентов. Средний чек планируется около 600–700 рублей.

Общая площадь ресторана 159 кв. м. Из них 1/3 будет отдана под кухню и технологические помещения, а остальные площади – под залы для гостей. У нас запланировано 60 посадочных мест. Собственно, это один очень просторный зал, в котором выделены 3 VIP-зоны. В зале будет стоять большой электрический мангал: было бы интересно сделать особенностью нашего заведения блюда “на огне”. Все оборудование на кухне будет электрическим. Нам интересно, что могут предложить для подобного проекта петербургские поставщики оборудования?»

На этот запрос отвечает *Елена Юпатова, инженер-технолог компании «НеоДекор»*: «Идея Андрея кажется мне удачной. Действительно, в Купчино мало стильных и при этом недорогих ресторанов. “Замок” там может быть успешным.

У нашей компании есть опыт оборудования самых разных объектов с маленькой площадью кухни. Такой проект вполне может быть удачным, если он выполнен грамотно. И я уверена в следующем: проект любого масштаба должен быть выполнен не просто с соблюдением санитарных норм, но и с учетом элементарных правил эргономики. Работающим в ресторане людям должно быть удобно, тем более что ресторан будет открыт 24 часа в сутки.

Мы могли бы сделать кухню и на 1/3 от всей указанной площади, но опыт показывает, что лучше отводить на все кухонные и подсобные помещения не менее 80 кв. м. Давайте представим, что понадобится заказчику данного проекта. Помещения для персонала, где люди будут обедать и отдыхать, гардероб, санузел с душевой кабиной. Кабинет как минимум с тремя рабочими местами – для бухгалтера-калькулятора, кладовщика и управляющего.

Конечно, потребуется оборудовать по всем правилам зону хранения: потребуются камеры для хранения охлажденных и замороженных полуфабрикатов, напитков, кладовая для сухих продуктов. Желательно иметь овощной цех с 2-секционной моечной ванной для первичной обработки корнеплодов или кладовую овощей.

Также требуется: доготовочный цех (мясо-рыбный) для обработки и подготовки полуфабрикатов к тепловой обработке, где должны быть установлены два производственных стола и две моечные ванны. Для производства необходимы холодный и горячий цеха, но с учетом ограниченной площади допустимо и наличие одного помещения с участками приготовления холодных и горячих блюд, а также участок для мойки кухонной посуды. Производственные и гостевые зоны должны соединяться технологическими коридорами, где будут свободно передвигаться и не пересекаться официанты, сдавая грязную посуду и забирая готовые блюда для выдачи посетителям. Требуется моечная столовой посуды, где устанавливается профессиональная посудомоечная машина, ванна моечная трехсекционная и стеллажи для хранения и выдачи чистой посуды на производстве. Даже в условном перечислении всех рабочих зон мы видим большой и довольно сложный комплекс, который надо разместить на минимальной площади.

Есть выход – вынести часть производства в зал. Я не говорю о разных подготовительных процессах, которым место действительно “за кулисами”. На мой взгляд, можно было бы сделать центральный “остров”, оформленный в старинном духе. На нем может быть установлен лавовый гриль, фритюрница, варочный аппарат, маленькая гладкая жарочная поверхность – то оборудование, которое позволяет показать красивое и быстрое приготовление блюда. Ведь в замках подавали разнообразную, изящно сервированную еду: можно предусмотреть и несколько маленьких фритюрниц: для овощей, для морепродуктов. Возможно, в этой открытой зоне будет жариться на вертеле поросенок, индейка или просто большие куски мяса – это привлекательно и действительно отражает дух эпохи. Сильно перегружать эту зону техникой не стоит, важно, чтобы на открытой кухне действительно шло некое шоу и в результате получалась вкусная еда.

Если существует хоть малейшая возможность подвести газ, я бы рекомендовала ею воспользоваться. В этом случае можно было бы обойтись без мангала, а заменить лавовым грилем. Процесс приготовления на гриле не менее зрелищный, чем на мангале, но более чистый, эстетичный и современный (к сожалению, электрический гриль работает гораздо хуже, поэтому я не рекомендую его приобретать). Также наша компания предлагает для подобного ресторана печь на углях, которая должна быть установлена в закрытом помещении производства. Летом в “Замке” можно активно использовать открытое пространство двора. Под навесом там может располагаться мангал и фуршетный стол с небольшими закусками».

Это лишь приблизительный «разбор идеи», который появляется с ходу. Другими словами, консультант от поставщика оборудования берет на себя высокую ответственность по превращению мечты клиента в реальность, и эффективность конечного решения во многом будет зависеть от его профессионализма.

Торопливость и стремление все откладывать на последний момент

Единицы ресторанов открываются четко в намеченный срок. Чаще всего в планы вклинивается такое количество непредвиденных обстоятельств, что открытие откладывается. Возможно, рынок скоро предложит собственникам особые услуги по сопровождению открытия точек питания, но пока этого еще нет. В период подготовки к открытию на плечи рестораторов ложится столько задач одновременно, что выбор некоторых позиций по оборудованию, по продуктам, а также наем персонала и его обучение – все это проходит в максимально короткий срок, в большой спешке. Малое количество време– ни на принятие решения о покупке характеризует и последующую работу предприятия.

Татьяна Д., генеральный директор компании, поставяющей кофе в рестораны : «Да, они не любят думать об оборудовании заранее. Например, про кофе думают в последний момент. А ведь кофе-машина – важный элемент в работе ресторана. Не так давно клиенты позвонили с просьбой срочно поставить им кофе-машину, которая позволит быстро готовить качественный кофе. “У нас через два дня открытие, мы запускаемся!” Чувствовалось, что директор устроил взбучку, и люди вспомнили про кофе. Мы быстро среагировали и поставили им автомат, работающий на капсулах с кофе. С ним ресторану не нужны кофемолки, не надо учиться настраивать помол и можно варить друг за другом чашки с абсолютно разным кофе – конечно, в рамках предложения нашего поставщика. Надо ли говорить, что кофе в капсулах стоит дороже, нежели зерновой! Но срочно мы могли организовать только этот вариант. Через неделю клиенты позвонили и попросили заменить кофе-машину на более дешевую».

Как с этим работать. Невозможно строить свои отношения с HoReCa без учета этой спонтанности. Ресторану может срочно понадобиться оборудование любого типа, партия экзотических продуктов или что-то из посуды. При этом ресторатор едва ли захочет останавливать работу заведения, если что-то сломалось и вышло из строя. Срочно может потребоваться целый ряд профессиональных услуг по ремонту. Многие компании формируют свое предложение таким образом, чтобы оказание услуг или предоставление оборудования в максимально короткие сроки было конкурентным преимуществом.

В Санкт-Петербурге более 20 компаний занимаются профессиональным холодильным оборудованием, опираясь на довольно ограниченный ряд производителей. Они находятся примерно на одинаковом уровне развития, активно делят рынок розницы и HoReCa. Одна из компаний в поисках конкурентного преимущества пришла к формулировке особого летнего предложения: починка без очереди. Дело в том, что на лето приходится пик поломок холодильной техники, особенно если стоит жаркая погода. Дождаясь мастера, ресторатор

может потерять дорогие продукты, оттаявшие из-за поломки. Оплачивая своеобразный абонемент на «починку вне очереди», он может рассчитывать, что мастер поедет к нему сразу, даже раньше, чем к клиентам на гарантийном обслуживании. Это корректная и продуманная игра на срочных потребностях клиента.

Многие компании, продающие кассовое оборудование, пишут в своих рекламных листовках: «У нас есть подменный фонд кассовых аппаратов любой модели». Да, они идут на замораживание средств в этом подменном фонде, но таким образом страхуют своих постоянных клиентов на случай поломки. Центров по обслуживанию кассовых аппаратов в Санкт-Петербурге более 80, конкуренция высока, и реакция на срочные потребности клиентов – тоже на высоте.

Скорость прибытия ремонтной бригады, постоянное присутствие всех моделей на складе, максимально быстрая комплектация заказа и его срочная доставка – все это может быть вынесенным в первые строки рекламы конкурентным преимуществом.

Любовь и нелюбовь к «откатам»

«Это очень коррумпированная сфера», «Мы тебе ничего не говорили, но “откаты” берут все», «А еще бывает “накат на откат”» – все это разговоры на тему отношений с клиентами. Надо признать, что продажи оборудования доверяются сегодня третьим лицам довольно часто, и это влечет за собой известные махинации.

Илья, ведущий менеджер одной из компаний, поставляющих кухонное оборудование: «Что здесь скрывать, половина наших сделок предполагает “откат”. Мы платим “откаты”, поскольку это общепринятая практика, все так работают. Среди людей, которые приходят к нам заказывать оборудование, много наемных директоров, руководителей производства. Они распоряжаются чужими деньгами и притом немалыми. Сблазн взять часть этих денег очень велик, и они говорят: “Вот заказ на оборудование, вы посчитали нам 100 тыс. рублей. Посчитайте 120: тогда этот заказ точно будет ваш, а я куплю себе новую машину”. Примерьте ситуацию на себя: кража получается естественно, как дыхание. Только редким людям удастся от нее удержаться: чем выше сумма, тем чаще это случается».

Конечно, человек, который требует «откат», сильно рискует. У нашего знакомого поставщика была нехарактерная ситуация: наемный менеджер нахально просил «откат». Пришлось позвонить владельцу и сообщить о поведении его сотрудника. С тех пор владелец всегда все оборудование заказывает только в той фирме. Можно и так удерживать клиента, но чаще «откат» все-таки платится. Есть отдельные схемы по обналичиванию суммы «отката» – все это давно известно и поставлено на широкую ногу.

Как следствие, отношения поставщиков и хозяев бизнеса не всегда могут носить партнерский характер. Практика «откатов» наемными представителями общеизвестна, собственники не в силах ей противостоять. Теперь отсутствие интереса к «откату» кажется более удивительным, нежели его наличие.

Случай из практики

Компания «XXX», крупный поставщик овощей, зелени и фруктов в ресторанный сектор Санкт-Петербурга, проявила интерес к одному из дорогих отелей. Директор компании попросил меня, как редактора отраслевого журнала, познакомить его с executive-шефом отеля. На очередной встрече я честно спросила последнего:

– У вас хороший поставщик овощей? Возможно, вам будет интересно познакомиться с компанией «XXX», поскольку о них в последнее время много хороших отзывов. К тому же они поддерживают «Профессиональную кухню» рекламой.

– Нет, вы только посмотрите на них! – рассердился мой собеседник. – Я их в дверь,

а они – в окно. Недавно приходили ко мне и предлагали делать закупки у них и получать за это дополнительно деньги. Я никогда ни у кого не крал и терпеть не могу, когда со мной обращаются как с вором. А поставщик овощей у меня сейчас отличный.

Конечно, в такой ситуации путь этой компании к данному отелю закрыт очень надолго – возможно, до смены шеф-повара или того момента, когда «XXX» – одна во всем городе – сможет удовлетворить срочную потребность этого отеля.

Как с этим работать. Современная экономическая обстановка не помогает бизнесу придерживаться твердых принципов. Можно отказываться платить «откаты» третьему лицу, уважая капитал собственника, но это чревато потерей клиента. Тонкая работа с третьими лицами сейчас выходит на первый план в корпоративных заказах.

Если воспринимать «откат» как порочную практику, с которой невозможно бороться, то остается найти легальные и психологически безопасные методы «отката». Уже упомянутая в примере компания «XXX» со временем перестала делать шеф-поварам столь прямолинейные предложения: сейчас постоянный клиент у нее получает легальный бонус на определенную сумму (в зависимости от величины своего заказа). Эта сумма может быть выражена как в денежном эквиваленте, так и в продукции. Иными словами, при заказе в 100 тысяч рублей в месяц компания дарит клиенту овощи и фрукты на сумму 100 долларов, а уж заказчик может распоряжаться этим подарком, как считает нужным. Таким образом, фирма не становится откровенно на сторону заинтересованного третьего лица: выбор – считать овощи «откатом» себе или подарком предприятию – остается за закупщиком. Хотя все это и шито белыми нитками, все равно деловая репутация поставщиков меньше страдает, нежели при прямых «откатах».

Андрей Латышев, ведущий специалист по дистрибуции замороженных продуктов в сегменте HoReCa в Санкт-Петербурге : «“Откаты” – вещь, конечно, распространенная. Но надо понимать, что с начала 1990-х выросло целое поколение профессионалов. Они прошли практику с самых основ: начинали официантами, постепенно вышли в администраторы, затем в управляющие, а многие – и в директора. Это поколение знает наизусть все уловки своего персонала, в том числе и по части закупок. Могу сказать, что сегодня разрабатываются очень разумные методы борьбы с “откатами” в самих ресторанах. Например, закупщик получает от начальства бонус, если ему удастся недорого приобрести необходимое. Собственно, начальник сам предпочитает дать ему сумму, где-то сравнимую с “откатом”, но в виде премии. Ведь, что ни говори, несмотря на порочные наклонности, это все-таки опытный специалист».

Несоответствие начальных запросов конечному выбору

Алла Бабич, представитель отдела продаж компании «Хекля», изготовителя специальной одежды : «Мы уже привыкли к тому, что при первой встрече заказчики из ресторанов развивают невероятные идеи, исполнение которых, по их мнению, должно стоить недорого. То, что они рисуют в мечтах, мы должны как-то объединить с реальностью, с той суммой, которую они готовы заплатить. В итоге заказчики все равно приходят к определенному стандарту и заказывают “скромно, но со вкусом”».

Работа по «сведению к стандарту» может длиться достаточно долго. Просьба оборудовать ресторан идеальным образом при площади кухни 50 квадратных метров или создать авторскую барную стойку по цене обыкновенной – обычное дело. Решается оно путем длительных переговоров, демонстраций примеров и цен для других клиентов,

детальной оценкой запросов в рамках проекта.

Сегодня рынок предлагает разные финансовые инструменты тем, у кого «не хватило 30 тысяч долларов завершить проект». Оборудование, недвижимость, инвентарь – все это можно взять в кредит или в лизинг. Зачастую компании-поставщики оборудования сотрудничают с лизинговыми и кредитными организациями и направляют туда своих клиентов. Работа с необычно высокими запросами может идти и в таком направлении: помощь клиенту в поиске средств (с получением некоторого процента).

Несовпадение интересов двух разных служб на предприятии

«Филипп П. – отличный шеф-повар из нового отеля престижной сети, 5 звезд, – рассказывает *Александр Кириченко, директор компании “Базар Интернэшнл”*. – Ему нравится ягода, которую я заказываю. Она светится, яркая, у нее блестящий внешний вид, а кроме того, она лежит и не портится долгое время. Однако навстречу ему выходит директор по закупкам и говорит, что эта ягода отелю не по карману – она слишком дорогая. Я получаю одновременно позитив и негатив из одной компании, где специалисты не могут договориться. Именно мне приходится искать компромисс между этими двумя силами».

Та же ситуация – с оборудованием и инвентарем. Заинтересованный специалист находит наилучшее, оптимальное решение по тепловому оборудованию, но служба закупок или директор «обрезают ему крылья», увидев где-то более низкий прайс. Из-за этого здесь, как и во многих других сферах, заказчик испытывает разочарование в клиенте. Нет надежных способов борьбы с «раздвоением полномочий» по принятию решения о закупках: не получается переложить эту проблему только на плечи руководителя и начальника производства, так как они оба надеются на поставщика и делегируют ему проблемы своей компании по несогласованности позиций. Пусть он предложит что-либо такое же качественное – только дешевле.

Это переходный этап рынка, когда в сфере гостеприимства работает и удерживается, даже на слабых позициях, огромное количество непрофессионалов. Как только конкуренция здесь станет жестче, возможно, и описанная проблема уйдет, так как при грамотной организации бизнеса решение о закупке принимается более четко и взвешенно. Этот же корень имеют проблемы неплатежей: решение о первоочередных платежах и о тех, которые могут подождать, принимаются без учета мнения заинтересованных специалистов, и поставщики зачастую вынуждены месяцами выбивать оплату из некоторых заведений.

Склонность к провокациям

Алексей В., генеральный директор одной из крупных фирм по поставкам оборудования : «Вы не представляете, как они ведут себя! Они знают, например, что у нас работают хорошие проектировщики. Клиент приходит, обещает золотые горы, и наши специалисты разрабатывают для него проект. (Раньше мы в любом случае делали проект бесплатно, теперь включаем его в стоимость.) Проект сопровождается спецификацией по оборудованию и ценами, проставленными специально для этого клиента. Покупатель берет этот документ и идет с ним к моему конкуренту. Тот меняет некоторые позиции в спецификации на менее престижные и сообщает новую цену – пониже. Чаще всего клиент ему кланяется и идет к следующему поставщику, выкладывая перед ним мой проект и цены предыдущей компании. Следующий поставщик снова видоизменяет список техники, вносит вместо немецких холодильников польские, вместо французских пароконвектоматов – испанские, и цены снова снижаются. Нанеся еще пару визитов (на сколько хватает времени), клиент возвращается ко мне, желая

столкнуть меня носом с моими же коллегами на этом рынке. Чтобы не потерять его, я должен либо отказаться от прибыли с этого заказа и поставить ему все по себестоимости, либо поменять в спецификации всю хорошую технику на технику сомнительного качества, чтобы снизить стоимость проекта. При любом раскладе я что-то теряю. Если откажусь, то останусь без клиента. Если соглашусь поставить все по своей спецификации, но по его цене, то потеряю деньги. Если поменяю оборудование на дешевое и сделаю все-таки этот проект на самых скромных ресурсах, то вскоре он начнет разваливаться. Заказчик будет распространять негатив обо мне: “Такой-то поставил мне конвектомат, который вылетел через два месяца, а холодильники без конца приходится чинить!”».

Это один из самых сложных случаев, с которым многие и не пытаются работать – просто устраниаются от этой «битвы гигантов». Так или иначе клиент получит самое дешевое оборудование с максимальной скидкой, измотав нервы многим участникам рынка. В наилучших условиях оказываются компании, которые могут позволить себе продавать чуть ли не «в ноль», но и они не испытывают удовлетворения от такой работы, зная, что это чревато бесконечным ремонтом и претензиями.

Смещенное восприятие бренда

Это явление уже давно обсуждают в профессиональном мире. Говорят, что бренды, которые превосходно работают на массовую аудиторию, почти не работают в HoReCa. Есть отдельные ответвления ресторанной практики, где бренд играет значительную роль, но в отношении оборудования ситуация неровная. Хозяева ресторанов и менеджеры по закупкам, а также начальники производства не всегда обладают необходимым уровнем компетенции, чтобы строить выбор на основе брендов. Рассмотрим эту ситуацию на примере пароконвекционной техники. Журнал «Профессиональная кухня» провел исследование на петербургской аудитории из почти 40 шеф-поваров. Задавались вопросы о технике, на которой сегодня они работают, а также о «пароконвектоте их мечты». Примечательно, что более половины поваров затруднились вспомнить торговую марку, которую ежедневно видят на своем пароконвектоте. (Если мы встречались с ними в зале, они отходили на кухню, чтобы посмотреть на название печи.) Эта вещь была для них важна сама по себе, как необходимый элемент кухни, и не важно, где она была произведена. Многие даже не задумывались о возможности изменения или улучшения оборудования, на котором им приходится готовить.

Дмитрий Шематов, шеф-повар ресторана «Флора» : «Уже два года у нас стоит пароконвектот Zанussi. Меня устраивает весь его функционал: режим варки на пару, жарки, возможность автоматической мойки. Мы даже использовали его как копильню».

Команды поваров проявляют превосходную находчивость и техническую смекалку при необходимости как-то усовершенствовать печь, расширить ее функции. Копчение мяса, сушка чипсов – это лишь малая часть идей. А в одном из ресторанов повара самостоятельно оборудовали пароконвектот системой очистки. Как правило, шеф-повара благожелательно говорят о своем оборудовании. Часто они прекрасно отзываются о моделях экономичного класса, хотя пристально помнят, когда и по какому поводу пришлось их чинить.

Елизавета Гуркина, шеф-повар ресторана «Подворье» в Павловске : «Много лет я работаю на пароконвектоте марки Fagor. Такой стоит в “Подворье”, такой же приобретен нашим владельцем для нового ресторана “Ялта”. Он абсолютно подходит мне, и если бы предложили выбирать новый, я бы не стала думать о другой технике».

Наблюдения показывают, что повара не воспринимают печи как брендовую продукцию. Гораздо больше их интересуют технические возможности оборудования. Только 10 % из опрошенных смогли вспомнить вообще какие-либо названия пароконвектоматов. «А что, они бывают разные?» – очень распространенный вопрос. В половине случаев отмечались неудобства в работе: старая техника, плохо держит температуру, есть дефекты в управлении и пр. Но просто о возможности замены – даже в престижных и высокопроходимых местах – из 40 поваров задумались только пятеро.

Наверное, отношение к пароконвектомату у повара можно сравнить с отношением автовладельца к любимому – пусть даже старенькому – автомобилю. Все поломки и слабые стороны, конечно, известны, но о них говорится скорее вскользь – зато отмечается много положительных моментов. Что в практическом смысле означает такая позиция пользователей для развития рынка? То, что выбор профессионалов в ближайшее время будет продиктован не столько глубокими знаниями о предмете, сколько опытом работы с техникой прежнего поколения. Он будет в большей мере сделан на основе эмоций, нежели на основе понимания всех особенностей и функциональных возможностей техники.

Можно сказать, что на сегодняшний день эта категория профессионалов мало информирована о богатстве выбора и уровне предлагаемых на рынке пароконвекционных печей, хотя ответственность за выбор пароконвектомата лежит в большой степени на шеф-поварах. Владельцы и директора сегодня стремятся разделить эту ответственность со специалистом, который впоследствии будет работать с техникой и обеспечивать с ее помощью потребности клиента.

Эта ситуация изменится, когда конечные пользователи пароконвектоматов получают больше информации о них. Со стороны поставщиков это может быть как индивидуальная просветительская деятельность, так и организация мастер-классов и работа через профильные СМИ. Все это вкуче дает свои плоды.

Константин, петербургский шеф-повар : «У нас стоит Gierre. Меня все в нем устраивает. Но уже два года прошло. Уплотнители теперь пропускают пар. Кроме того, камера вроде из нержавейки, но от кислотных моющих средств внутри вся ободралась. Пароконвектомат стал не очень красивым, а это несколько портит настроение.

Я посетил мастер-класс в компании “Кухмистр” и теперь, если мне представится выбор, остановлюсь на пароконвектомате Bourgeois, который продвигается в вашем журнале. Я оценил возможность устанавливать разную влажность при одной и той же температуре. Интересно и то, что в современных печах такого типа не смешиваются запахи, сделана превосходная вентиляция. Еще меня устраивает это предложение, поскольку в стандартную комплектацию входит много аксессуаров: решетки для овощей, подставки для кур, противни. Обычно все это приходится докупать отдельно, а стоимость каждой опции слишком высокая.

Хорошая идея – сделать систему самоочистки пароконвектомата. Жидкости, которые нужны для его очистки, очень едкие. Процедуру приходится проводить в перчатках, разбрызгивая моющее средство по камере. Когда после этого камеру нагреваешь паром и открываешь, чтобы, наконец, отмыть, приходится вдыхать горячий едкий пар. Все это долго, неудобно и наверняка вредно, так что Bourgeois с функцией самостоятельной очистки был бы хорошим вариантом».

Хотя ответственность при выборе техники и разделена между несколькими специалистами со стороны клиента, все равно в немалой степени она лежит на поставщике, который является посредником между заказчиком и производителем. Наиболее успешны те, кто может это посредничество реализовать максимально эффективно.

Дмитрий Гуров, коммерческий директор компании «НеоДекор» , рассказал о принципах, на которых строится выбор пароконвекционной техники в его фирме: «Наша компания продает пароконвектоматы Rational, Electrolux, Zanussi и Unox.

Что касается Rational, то это модное оборудование, это бренд, в рекламу которого производитель во время вложил максимум средств. Профессионалы и в Санкт-Петербурге, и во всей стране хорошо знают эту марку. Кроме того, у компании хорошо развита сеть поддержки по регионам. Для нас это важно, потому что «НеоДекор» открывает собственные представительства во многих городах России: и нашим сотрудникам в регионах, и их лучшим клиентам, конечно, нужна возможность своевременно задать вопрос производителю.

Electrolux и Zanussi выбраны нами, поскольку объединяют сразу несколько положительных качеств: это и раскрученные бренды (в том числе за счет постоянного упоминания в связи с бытовой техникой), и хорошее качество, о котором потребители давно знают, и качественная служба поддержки. Эти пароконвектоматы дешевле немецких, но по своему уровню не так уж от них отличаются.

Что касается Unox, то он выбран в основном из-за цены: по сравнению со всеми вышеперечисленными марками это недорогие пароконвек- томаты. У себя на родине, в Италии, бренд хорошо известен и удерживает значительную долю рынка – это вызывает доверие.

Конечно, наш выбор основывается и на изучении потребностей основного контингента клиентов. Прежде всего это постоянные клиенты, которые уже давно сделали свой выбор и многие годы остаются верными какой-либо одной марке. Как правило, они в этом вопросе доверяют шеф-повару, который также работает с ними много лет. Возник также целый сегмент клиентов-управляющих, воспитанных мастер-классами известных фирм. Они хорошо знают возможности пароконвектоматов, но в первую очередь доверяют маркам, которые видели в действии на подобных мероприятиях. Третья солидная часть клиентской аудитории – менеджеры проектов, которые внимательно изучают все предложения, ориентируются на соотношение «цена – качество».

Бренды пароконвектоматов, которые продвигает «НеоДекор», выбраны таким образом, чтобы они соответствовали требованиям практически всех категорий наших клиентов. Однако универсальных решений здесь нет. Даже напротив, иногда формат будущего заведения таков, что к нему подходит лишь несколько наименований пароконвектоматов. К примеру, в Москве наша компания оборудовала «Форум-холл» – огромный банкетный зал. Конечно, мы рекомендовали для него Rational с наибольшим количеством уровней. Или вдруг требуется оборудование, наилучшим образом работающее на газу: многие повара считают, что давление газа оптимально выдерживает Electrolux и выбирают, соответственно, эту марку.

Могут сыграть роль и внешние обстоятельства. Некоторые прогрессивные СЭС сегодня пытаются внедрять в практику работы стандарты НАССР. Значит, вскоре будут актуальны пароконвектоматы, поддерживающие режим контроля НАССР, позволяющий отследить, какие и при какой температуре готовились блюда, например, за последние два месяца.

На российский рынок выходит все большее количество брендов теплового оборудования. Я думаю, каждый из них найдет своего потребителя. Дело в том, что и требования заказчиков становятся все более грамотными, конкретными. Вероятно, некоторые производители в ближайшее время адаптируют свои технологии к этим требованиям. Казалось бы, лучше всего с ними могли бы работать отечественные заводы. Но я склоняюсь больше к такой мысли, что здесь у нас откроются производства, собирающие по лицензии пароконвектоматы под известными брендами.

Многие компании по примеру «НеоДекора» работают с максимально известными брендами, в которые производителями был вложен максимум средств на продвижение. Другие стараются использовать эту ситуацию «небрендированного», не занятого устойчивыми штампами профессионального сознания для внедрения новых марок, которые имеют, с их точки зрения, значительный потенциал на российском рынке.

Александр Рябинин, генеральный директор компании «БИО» : «Для наших клиентов на петербургском рынке мы выбрали пароконвектоматы четырех производителей: Convootherm, Rational, Foinox и Garbin. Хотелось бы подробнее остановиться именно на Convootherm, поскольку максимум наших усилий будет затрачен в ближайшее время на продвижение этой марки.

История развития у нее изначально общая с широко известной маркой Rational. Сегодня это бренд, с которым в принципе ассоциируют пароконвектомат. Так в свое время произошло с торговой маркой Хегох: сегодня ксероксами называют все копии. Едва ли это можно считать положительным явлением: мысля таким образом, клиенты сами ограничивают свой будущий выбор. Компания «БИО» намерена предложить пользователям больший выбор в части пароконвектоматов класса high-end – у нас доступны два лучших бренда Германии. Convootherm позиционируется в мире как второй по популярности после Rational, а по богатству линейки – первый. В России владельцы бренда Convootherm планируют занять около 30 % рынка.

Раньше в Германии существовало производство Rational, но впоследствии его часть отделилась и занялась разработкой марки Convootherm. Работа над ней строилась по принципу улучшения качества, усовершенствования базовых характеристик. Convootherm гордится качеством своей техники и не без оснований: то, что у других в результате поточного производства остается на среднем уровне, у этих немецких печей проработано в ювелирных деталях. Это, например, утапливаемая дверца – более безопасная и экономящая пространство кухни. Это Closed system – усовершенствованная система охлаждения камеры на 3–4 °С, при которой не требуется впрыскивание сырой холодной воды в рабочую камеру. Есть и еще целый ряд идей, столь важных при работе на профессиональной кухне.

Большой акцент Convootherm делает на экономных технологиях: эта техника бережно расходует электроэнергию, воду. Сегодня наибольшая концентрация ресторанов, кафе, фаст-фудов заметна в центре города, где очень жесткие квоты на электроэнергию. Предприниматели при выборе теплового и холодильного оборудования уже будут вынуждены руководствоваться соображениями экономии, поскольку цены на электроэнергию и воду, ранее незначительные, теперь постоянно повышаются.

Интересно, что Convootherm запатентовал много технических идей по улучшению пароконвектоматов, и сегодня ими широко пользуются другие производители».

Постепенный рост профессионализма

Можно предположить, что через некоторое время уровень компетенции в среде профессионалов HoReCa поднимется, поскольку туда проникает все меньше людей из посторонних областей. Раньше, 3–4 года назад, ресторанный бизнес начинали люди, которые до того имели мало отношения к этой сфере. Журнал «Ресторатор» даже размещал исследование, в котором представил классификацию причин, по которым непрофессионалы становятся рестораторами. Они приводятся ниже.

Для души

Как правило, новыми рестораторами становятся шесть основных категорий инвесторов. Первую группу условно можно назвать «скупающими нефтяниками». Речь идет о владельцах и топ-менеджерах крупных компаний, работающих в отраслях, позволяющих получать сверхприбыль. Понятно, что здесь преобладают ресурсодобывающие секторы экономики, например нефтяная промышленность. Ее представители идут в рестораторы для того, чтобы получить некую красивую игрушку, место для проведения переговоров и корпоративных

мероприятий. При этом предпочтение отдается небольшим проектам, отличающимся камерной обстановкой, некой «элитарностью и эксклюзивностью» (часто всплывавшая во время интервью фраза). Популярны среди них также загородные рестораны, вокруг которых формируются своеобразные зоны отдыха, включающие в себя уголья для охоты или рыбалки, сауну и т. д. К «скучающим нефтяникам» можно отнести до 5–7 % новых рестораторов.

«Ресторан – это не совсем бизнес. Скорее это инструмент для самореализации, способ попробовать свои способности в новой отрасли, работающей по иным законам, чем привычный для тебя бизнес, – говорит *Максим Рябков, топ-менеджер нефтяной компании*. – Владельцами ресторанов являются некоторые мои друзья – никто из них не прикладывает значительных усилий для того, чтобы их бизнес приносил прибыль. Как правило, минимальных вложений предпринимательского таланта хватает для того, чтобы вывести заведение на уровень безубыточности – этого достаточно. Понятно, что ресторан – не игрушка. Вхождение в этот бизнес – способ инвестирования. Заведение всегда можно сделать приносящим прибыль активом или продать – как бизнес или как недвижимость».

В большинстве случаев инвесторы этой группы предпочитают не создавать рестораны (Фридман с его пиано-баром – скорее исключение), а покупать их. При этом жестким условием является наличие в собственности помещения – новые рестораторы этой группы не верят в аренду.

Еще одну группу новых рестораторов, для которых ресторан не всегда является бизнесом, можно назвать «жены и дети миллионеров». В работе бизнес-брокеров нередки случаи, когда заведение общепита приобретается для дочери, заканчивающей вуз, или для жены, которая заскучала от светской жизни. Как правило, здесь предпочтение отдается небольшим кофейням и кафе, при выборе которых немалую роль играет их расположение – недалеко от дома. Рестораны, работающие на собственных площадях, такие рестораторы не любят – они слишком дороги. Предпочтение отдается заведениям, имеющим долгосрочный договор аренды помещения.

«Ресторан мне подарил муж, – рассказывает *Юлия Бардина, ресторатор*. – Подарок был, мягко говоря, неожиданный, непонятно было, что с ним делать – он имел наемного управляющего, приносил прибыль, но мне казался далеким от идеала. Однако дареному ресторану в акт инвентаризации не заглядывают – я решила попробовать привести заведение в приличный вид. Для этого пришлось уволить некоторых сотрудников, вложить дополнительные средства в обновление интерьера. Выяснилось, что рестораторство – интересная работа. Сейчас мой бизнес приносит мне не меньше пяти тысяч долларов в месяц, обеспечивая определенную материальную независимость. Откровенно говоря, я предпочла бы не иметь ресторана, но отказаться от него уже не смогу – это моя работа».

Главная проблема, связанная с этой группой рестораторов, заключается в том, что бизнес может им просто надоест – после этого «убитое» заведение выставляется на повторную продажу или просто закрывается. Стоит признать, что категория «детей и жен» в последнее время имеет явную тенденцию к росту – к ней принадлежат не менее 12–15 % новых рестораторов.

Для денег

Самая большая группа новых рестораторов – «беглецы», то есть предприниматели, выводящие свои активы из тех отраслей, рост которых приостанавливается, и вкладывающие средства в более динамичные сегменты бизнеса. Типичный пример – владелец крупнейшей

сети видеопрокатов «Видеобум» Михаил Залищанский, продавший большую часть этого проекта и сейчас вкладывающий средства в кофейни (например, ему принадлежит клуб «Кофейня 1927»).

«До 2003 года мне принадлежала текстильная фабрика, – рассказывает *Евгений Бахмутов, ресторатор*. – После 1998 года бизнес находился на подъеме, но со временем становилось ясно, что конкуренции с китайскими производителями ему не выдержать. Эту компанию пришлось продать, выручив за нее достаточно неплохую сумму. Встал вопрос о том, куда вкладывать полученные деньги. Выбор пал на ресторанный бизнес – этот сегмент экономики показался мне и моим партнерам очень динамичным. Для начала мы купили небольшой ресторан в Москве – нужно было понять принципы работы таких компаний. Сейчас нам принадлежит три ресторана, до конца года мы планируем открыть еще один».

Как правило, «беглецы» предпочитают создавать бизнес с нуля, с недоверием относясь к приобретению компаний. Такие инвесторы сейчас составляют более 30 % от всех новых рестораторов.

Еще одна группа предпринимателей, активно вкладывающих средства в ресторанный бизнес, – «*диверсификаторы*». Речь идет о владельцах успешных компаний, инвестирующих свободные средства в открытие заведений общепита. Большой популярностью среди них пользуется франчайзинг. Типичный пример – владелец нескольких магазинов одежды Игорь Зямзин, ставший первым российским франчайзи скандинавской сети Wokie Dokie. Такие инвесторы воспринимают ресторанный бизнес как прибыльное и не требующее значительных временных затрат на управление. Главное для них – прибыль. Доходность вложений тщательно просчитывается, предпочтение отдается концепциям, отличающимся понятностью, но слабо представленным на рынке (те же самые рестораны здорового питания).

«Ресторанный бизнес будет приносить прибыль всегда – люди должны есть, независимо от экономической конъюнктуры, – говорит *Тимур Мурзенков, владелец типографии*. – Я сделал ресторан с нуля, скопировав концепцию с одного из любимых мной пражских ресторанчиков. Началось все с того, что у меня появилась возможность на выгодных условиях арендовать помещение в одном из спальных районов Москвы. Открытие в нем ресторана показалось мне выгодной инвестицией. Я не ошибся – вложения отбились менее чем за 14 месяцев».

К этой группе принадлежит примерно 20 % новых рестораторов. Причем она постоянно растет – свободные средства вкладываются не в развитие основного бизнеса, а в открытие новых заведений общепита. Ресторанный бизнес зачастую становится для таких инвесторов основным. Например, нам известны ресторанные холдинги, владеющие 12–15 заведениями, выросшие за счет того, что когда-то предприниматели решили диверсифицировать свой портфель вложений.

Кстати, франчайзинг популярен и у такого подвида новых рестораторов, как «*владельцы недвижимости*». К этой категории относятся собственники торговых центров, имеющие свободные площади, частные лица, получившие возможность для покупки недвижимости по сниженным ценам или заключения льготного договора аренды. Одним из наиболее очевидных способов заполнения свободных площадей выступает открытие на них ресторана. Особой популярностью здесь пользуются заведения быстрого питания, японской и мексиканской кухни, а также пиццерии и различные небольшие кафе. В данной группе новых рестораторов пока не более 15 %. Эта категория предпринимателей растет прежде всего за счет владельцев торговых центров – искать арендаторов им становится все сложнее.

Еще одна группа собственников рестораторов, которые создают их ради денег, – «*звезды*», то есть представители шоу-бизнеса, создающие собственные заведения общепита. Это почти идеальные рестораторы, способные преобразить свой артистический талант в

оригинальное заведение общепита. Правда, у «звезд» тоже бывают неудачи – просто о них не так много говорят. Эта категория рестораторов специализируется на элитных заведениях, для продвижения которых активно используется известность их собственников. Такие предприниматели редко создают сети. Одно из немногих исключений – Андрей Бильжо, который вынашивает создание сети заведений, отличающихся уникальной для России концепцией. Доля «звезд» среди новых рестораторов не превышает 3 %.

Для свободы

Оставшиеся 10 % из числа новых рестораторов – это наемные менеджеры, частные инвесторы, которые видят ресторанный бизнес единственно возможной для себя сферой деятельности. Она, во-первых, соответствует их внутренним склонностям, во-вторых, воспринимается как прибыльная, обеспечивающая определенную степень материальной свободы. Такие люди берут кредиты или продают квартиры для того, чтобы вложить средства в покупку или открытие ресторана. Понятно, что их финансовые возможности ограничены – чаще всего такие инвесторы становятся владельцами небольших заведений, работающих на арендованных площадях.

«Для того чтобы купить ресторан, я заложил свою дачу и занял денег у друзей, – говорит ресторатор *Петр Скипетров*. – Зато теперь я полностью доволен своей деятельностью. Прибыли я не получаю – все уходит на погашение кредита, зато через несколько месяцев я стану полностью независимым предпринимателем».

Эта группа новых рестораторов с большим энтузиазмом подходит к ведению предпринимательской деятельности, разрабатывает зачастую весьма любопытные маркетинговые стратегии. Для того чтобы собрать достаточную для покупки или открытия ресторана сумму, подобные инвесторы нередко прибегают к своеобразным коллективным инвестициям, когда деньги в бизнес вкладывают члены семьи или друзья начинающего ресторатора, а он рассчитывается с ними из своей прибыли.

Эта классификация сегодня меняется: в каждой из перечисленных категорий происходит отбор в жестких условиях. Существовать в условиях конкуренции и не набирать опыт невозможно. Новый бизнес все чаще начинают те, кто еще пару лет назад был новичком в этом бизнесе, а сегодня уже работает над вторым или третьим проектом в HoReCa.

«Профессионализм управляющих и владельцев в ресторанной-гостиничной сфере повышается, – рассказывает *Сергей Крылов, руководитель отдела продаж HoReCa в компании “Сварог”*, поставляющей в Санкт-Петербурге элитные спиртные бренды. – Конечно, мы даем рекомендации, помогаем в составлении винных карт, рассказываем о работе со спиртными напитками в ресторане. Но отчетливо видна тенденция: закупками все чаще занимаются опытные люди, которые работают на этом рынке не первый год и могут сами многому научить. Те же, кто входит в эту сферу с нуля, все активнее пользуются консалтинговыми услугами более опытных игроков».

ГЛАВА 8

HoReCa как корпоративный канал продаж оборудования

Оборудование, инвентарь, мебель для ресторанов и гостиниц – все это составляет

бизнес многих десятков крупных и мелких компаний в России. Конкуренция на рынке оборудования сегодня достаточно высока, и борьба за клиента здесь наблюдается так же отчетливо, как, например, в области высоких технологий. Специфика работы для HoReCa в том, что оснащение для предприятий этой сферы закупается не так часто, как правило в период открытия заведения. Мониторинг потенциальных клиентов, работа с новыми предприятиями, поддержка профессиональных контактов в течение длительного времени – все это входит в круг постоянных забот компании, работающей с HoReCa как каналом поставок.

Производители и потребители: основные тенденции во взаимодействии

Отечественные рестораны и отели оборудованы зарубежной техникой. Италия, Испания, Франция, Германия, Финляндия, другие страны поставляют оборудование для наших предприятий гостеприимства. Далеко не все марки, представленные в мире по тепловому, холодильному, технологическому оборудованию, есть в нашей стране, тем не менее, это достаточно широкий ряд производителей. (Российские марки занимают нишу самого несложного технологического оборудования – мясорубки, картофелечистки, а также мебель для профессиональной кухни.)

Внедрение технологии и ее адаптация

Можно выделить два подхода в отношении к отечественному потребителю профессиональной техники. Первый заключается в привнесении на отечественную почву своего опыта. Грили, вок-сковороды, печи для пиццы, столы с охлаждаемым объемом – все это поставляется сюда вместе с технологией работы. Можно сказать, это подпитка желания отечественных рестораторов следовать в своем развитии за западными коллегами, и это естественно – стараться внедрить на огромном российском рынке то, что зарекомендовало себя благополучно в других странах. Так, например, компания «Карпиджани Групп», поставляющая технику для свежеприготовленного мороженого, внедряет свою технологию, изначально нетрадиционную для нашей страны. Эта компания выгодно использует ситуацию, когда на нашей почве хорошо прижились фаст-фуды с ее установками для мороженого, и развивает свой бизнес за пределы этих сетей. Другими словами, свежеприготовленное мороженое может стать обыденностью в любом кафе любого города нашей страны, если в них будет воспринята вся целиком культура работы с этой техникой и будут закупаться соответствующие ингредиенты как часть технологии.

Другой подход заключается в работе с потребностями рынка и воплощении их в своей продукции. К примеру, производитель пароконвекционных печей Bourgeois провел собственные исследования, изучил потребности российских шеф-поваров. Выяснилось, что наши повара с трудом вникают в тонкости управления при помощи электронных сенсорных панелей, ставших уже привычными на Западе. Производитель разработал для своих печей новый интерфейс – упрощенную панель управления и регулятор температур. Кроме того, модели для России были укомплектованы простой и универсальной системой мойки. Этот подход встречается редко, хотя и отражает высокий профессионализм работы на локальных рынках со стороны производителя.

Как правило, эта нагрузка по адаптации зарубежных технологий к российской практике остается «ничьей» задачей или ложится на плечи продавца зарубежной техники в России. Перевод инструкций, проведение мастер-классов, индивидуальное обучение работе с техникой, ведение клиента после продажи – эти и другие методы в арсенале компаний-поставщиков «работают на сближение».

Выбор от цены и выбор от формата

Занимаясь оборудованием ресторана, предприниматели при закупках нередко совершают серьезную, по мнению поставщиков, ошибку: они выбирают, отталкиваясь от цены, а не от качества. Как правило, одна и та же позиция по оборудованию представлена в нескольких вариантах производства, создается в соответствии с разными стандартами. Так, например, стулья на металлическом каркасе сильно различаются по цене в зависимости от производителя. Но достаточно посмотреть на толщину профиля и надежность крепления спинки в моделях по паме откуда-нибудь из Восточной Европы, как становится понятно, что все это скоро развалится. Стулья из Италии или даже отечественные могут стоить дороже, но они явно долговечнее.

Есть разные чековые принтеры. У более дешевых – больше стирающихся пластмассовых деталей, но это объяснить и показать уже труднее. Это простой пример, на котором покупателя убедить легко. Более сложные вещи, как это ни парадоксально, часто покупают вопреки всем убеждениям и рекомендациям – по более низкой цене. Вероятно, так происходит не только в России, а на многих развивающихся рынках, поэтому производители включают все изобретательские и маркетинговые мощности по преодолению этой ошибки на старте.

Изобретательно они подходят к созданию модельного ряда – в особенности сложной тепловой техники. Если раньше отдавалось предпочтение более-менее «навороченным» моделям, то теперь производитель все чаще ориентируется на формат заведения. Техника настолько подгоняется по своим характеристикам к потребностям очерченных по своей специфике форматов, что даже при некомпетентном подходе заказчик не может «обойти» сделанное для него решение.

Например, производитель Fri Jado создал гриль, в котором задняя панель – прозрачная (а не только дверца). У этого гриля карусельного типа много и других преимуществ (сток сока при жарке идет так, чтобы потери по массе были невелики, можно жарить некалиброванную курицу...), но наличие второй прозрачной стенки – реверанс заказчикам из магазинов, которым нужно показать товар лицом в гриль-отделах. Другой пример – американская фритюрница «Фритти», снабженная самоочищающимся фильтром, не брызгающая жиром, не дающая пены и пара, работающая в том числе в открытых и многолюдных местах – на вокзалах, в метро, на пляжах и пр.

«Развитие высоких технологий сопровождается сегодня максимальной адаптацией техники к условиям профессиональной кухни, – рассказывает *Дмитрий Филиппов, коммерческий директор компании “Север-Трейд”*. – Хочу обратить ваше внимание на новую посудомоечную машину Winterhalter. Она максимально проста в управлении. Ее индикация представлена всего тремя лампочками: красный (“не открывать”), синий (“рабочий режим”), зеленый (“можно открывать”). Производители приняли во внимание тот факт, что на должность посудомоек в европейских странах попадают выходцы из слаборазвитых стран, которые боятся сложной техники и не умеют ею пользоваться. Максимальная простота оказалась востребованной, так как обучить работе на такой машине можно любого служащего за короткий срок».

«Прицельность», высокая специализация оборудования под четкие требования форматов – одна из современных тенденций. Она проявляется даже в мелочах: скажем, до сих пор были доступны пароконвектоматы с пятью и десятью уровнями, а теперь начали производиться и шести-восьмиуровневые – для тех, кому пяти мало, а десяти много. Другими словами, скоро можно будет создать компьютерную программу для подбора оборудования, так как под любые требования по любой позиции можно будет найти нечто, подходящее идеально. (Существуют же программы по расчету теплопритоков для эффективного подбора холодильного оборудования!)

Практицизм и функция шоу

Эти замечания больше касаются инвентаря, текстиля, дизайнерских приемов. В модельном ряду у производителей посуды и других необходимых ресторану вещей есть, как правило, две крайности – вещи простые и вещи изысканные. Производители понимают необходимость экономии, но вместе с тем разрабатывают новинки, изящные и броские вещи для тех, кто вносит элемент шоу в работу своих предприятий. Стекланный жираф, «вырастающий» со дна бокала – для того, чтобы удобно было давить лимон в напиток. Теплые пледы из верблюжьей шерсти – завернуться и сидеть на террасе отеля. «Выжженные» скандинавские дощечки – подавать на них пиццу. Все это предметы, которые создают в применении *зрелище*.

«Я с удовольствием езжу по посудным фирмам, – рассказывает *Сергей Речкалов, шеф-повар петербургского ресторана “Тритон”* на одном из своих семинаров. – Мне нравится подбирать посуду, однородную по цвету (классический белый), но разную по форме. Обратите внимание на эту тарелку для пасты! Она ведь интересная, похожа на шляпу с широкими полями. Как хорошо можно использовать это пространство края для декора блюда. Обычная тарелка такой возможности не дает».

Но пока только самые активные и профессиональные шефы понимают значение шоу. Подвигнуть рестораторов искать свои «точки отличия» именно на этом визуальном уровне и покупать соответствующие вещи – трудная для производителя задача, хотя есть успехи в этом направлении. Как и парочка стандартных классических решений на любой случай.

Можно заметить, например, как новые и очень интересные коллекции посуды известных европейских фирм копируются на китайском производстве. И шоу в накрытии стола из разряда доступного лишь состоятельным заведениям перетекает в сегмент более демократичный. Дистрибьютор одной из компаний, продающих и китайскую, и английскую продукцию, шепотом рассказал, что некоторые именитые производители сами же размещают свои заказы в странах третьего мира, намеренно клонируя интересные решения в более дешевых коллекциях под другими брендами.

Жизнь «сегодняшним днем» и запас прочности

Миф о сверхоборотах ресторанного бизнеса, о его высокой эффективности с момента открытия повлиял на отношение к нему предпринимателей. Открыть, снять сливки, продать, двигаться дальше – вот схема работы, которую выбирают многие начинающие рестораторы. Это сказывается и на подходе к оснащению точки: никто не рассчитывает, что она проработает всю жизнь, вполне достаточно 1–5 лет работы без проблем. Преодолеть эту тенденцию в B2B до сих пор было достаточно трудно, поскольку жизненный цикл предприятия питания действительно небольшой: заведений, продержавшихся в одном формате и при одном и том же собственнике больше семи – десяти лет, не так уж много. (Другая история – с отелями, но их и значительно меньше.) С одной стороны, этот подход к бизнесу как явлению временному помогал продажам недорогого ассортимента оборудования, с другой – мешал внедрению высоконадежных и элитных моделей техники, которые работают в странах Европы более чем по десять лет.

Однако теперь ситуация меняется: идет развитие сетей, укрепление сегмента массового питания при учреждениях, расширение возможностей кейтеринга – все это дает возможность распространения высоких технологий. Большие игроки рынка своим развитием создают некую историю отрасли, формируют показательные примеры. На смену рекламы низких цен приходит именно реклама качества, реклама глубоко продуманных технологий. Так рынок созревает, переходит к работе на перспективу. Одна из положительных тенденций: становится больше компаний, которые хотят оборудование – с запасом прочности, систему

автоматизации – с возможностью расширения и дополнения новыми функциями.

«До сих пор рестораны могли оснащаться системами, которые главным образом автоматизируют товародвижение. Мы же начинаем позиционировать наш программный комплекс “Домино” как ERP-систему для ресторана: появились руководители, которых интересует аналитика, бюджетирование, качественный прогноз на будущее», – говорит *Роман Нетяга, директор компании «Бизнес-класс»*.

Качественные изменения в среде HoReCa влекут и такие же изменения в мире оборудования для этого бизнеса в России, а следовательно, меняются и методы работы западных партнеров с местными продавцами.

Более эффективное сотрудничество

Раз крупные города в России перестают потреблять только все самое дешевое, значит, меняется стиль взаимоотношений отечественных поставщиков с их западными контрагентами. Они становятся более серьезными и взвешенными по мере того, как возможности зарубежных производителей на российском рынке расширяются.

Разговор «около интервью» (6 лет назад)

Я в кабинете коммерческого директора компании, которая продает в Санкт-Петербурге кассовые аппараты, а также весы и чековые принтеры. Все это попадает сюда от поставщиков из разных стран, а главным образом – от одного крупного западного. Телефонный звонок. Директор берет трубку:

– Что, приехал? Нормально из своего Мюнхена долетел? Я прошу, сильно его не поите сегодня. И чтоб пока никаких баб!

– А что вы думаете? – обращается уже ко мне. – Ведь самые лучшие корпоративные цены как мы можем получить? Не в ходе каких-то там официальных переписок и переговоров, а когда их представитель под сильным градусом тыкает вилкой в тарелку и ловит маринованный гриб.

Разговор «около интервью» (полгода назад)

Я у стойки секретаря в крупной компании, продающей все для торговли и общепита. Секретарь, улыбаясь, показывает мне на группу людей за длинным столом в конце зала. Она говорит: «Сегодня у нас очень важные гости, там идет семинар по Roller Grill». Прошу разрешения присутствовать и незаметно присоединяюсь. Эвелин Бланшар рассказывает о новых моделях грилей. Она упоминает и других дилеров, продающих Roller Grill на Северо-Западе: «Север-Трейд», «НеоДекор»...

– А «Технофлот»?

Менеджер в шутку пытается поймать зарубежного представителя на незнании питерских реалий. («Технофлот» недавно сменил название на «НеоДекор».) Эвелин, однако, превосходно разбирается во всех переменах имен и с улыбкой спрашивает:

– Это проверка?

Разговор идет на уровне взаимного понимания, вопросы менеджеров грамотны, ответы представителя приближены к местной практике. Налицо длительная совместная работа, которая сократила дистанцию между западным производителем и российским дистрибьютором.

Растет рынок – растет конкуренция западных производителей, которые чувствуют себя

на наших необъятных просторах как рыбы, которых из тесного европейского аквариума выпустили в океан. Они завоевывают позиции, стараясь успеть закрепиться, пока ресурс позволяет работать в почти неограниченном, почти свободном поле. Оно постепенно перестает быть таким, и условия работы с местными представителями становятся более рыночными, более жесткими.

Более четкие ограничения в работе с брендами

Эта тенденция влечет за собой выраженное расслоение компаний, их деление по уровню престижности, по уровню обслуживаемых клиентов. Иначе говоря, дистрибьютор уже не может работать во всех возможных ценовых сегментах, продавая как дорогую, так и совсем дешевую продукцию. Требования производителей обязывают его соблюдать определенные правила.

Ирина Ашеева, директор по развитию компании АТ : «Наша компания занимается расходными материалами для кафе, ресторанов, пансионатов, гостиниц, кондитерских производств, кулинарий. Также мы обслуживаем крупные фирмы, бизнес-центры, фитнес-клубы – любые предприятия, где могут понадобиться разные хозяйственные мелочи.

Я оцениваю статус компании как бизнес, уже выросший из мелкого, но еще не доросший до среднего. В определенном смысле нам выгодно сохранять именно такое положение. Дело в том, что, становясь средним или даже крупным поставщиком расходных материалов, мы получаем договор с неким крупным производителем (одно влияет на другое). Почти все крупные производители, такие как Lotus или Kimberly Clark, занимаются продукцией класса “премиум”. Именно ей, в соответствии с важной договоренностью, мы и должны будем уделять особое место. Мы будем обязаны продвигать в первую очередь ее, и лишь во вторую – все остальное. Конечно, компания АТ получит хорошие цены на все, что захочет продавать в Санкт-Петербурге производитель. Но в то же время мы будем ограничены сами и начнем ограничивать наших клиентов. Посмотрите на ассортимент любого большого поставщика “расходников”: он очень узок в отношении количества брендов. Это невыгодно крупному игроку – работать с массой поставщиков. Забирая все большую долю рынка, фирма уже может навязывать клиенту некие свои принципы и отрезать все малоинтересные направления.

Есть распространенный стереотип: считается, что существуют три типа любой продукции: класс “премиум”, средний класс и экономичный. Я же уверена, что сегодня расстояние между этими строгими категориями очень велико. Оно измеряется целым рядом делений, каждое из которых выражает свое значение на рынке. Мы как раз и хотим заниматься ассортиментом, который делается уже не для самых экономных, но еще не для средне-богатых. Все эти вещи красивые, ими приятно заниматься, это не дешевка, но и переплачивать за ее бренд заказчику не приходится.

Компания АТ может позволить себе балансировать на этой грани еще и потому, что у нее есть свое производство бумажных покрытий для туалетов – товара актуального и современного, в том числе для розничного рынка».

Многие хотели бы оставаться доступными для небогатых клиентов и обеспечивать при этом самые изощренные запросы от состоятельных заказчиков. Приведенная в пример компания опирается на собственные мощности и тогда может играть здесь по своим правилам. По такой же схеме работают многие другие компании. «БСВ-компания», поставляя зарубежный кофе, кофеварки, тепловое и технологическое оборудование, создала в 2006 году собственный бренд мебели для профессиональной кухни. Многие из тех, кто закупал итальянскую, чешскую, другую зарубежную мебель, остались дилерами своих западных партнеров, но дополнительно развили здесь свое производство в более

демократичном сегменте. Поставщики зарубежной кассовой и компьютерной техники в розницу и HoReCa вложили много в разработку своих программных продуктов, чтобы предлагать программно-аппаратные комплексы и качественно обслуживать их. Некоторые из прежних дистрибьюторов кофе сами занялись его обжаркой на местных мощностях. Можно предположить, что эта тенденция будет в дальнейшем усиливаться: сохранять позиции, занимаясь только перепродажей и обслуживанием, становится все труднее.

Больше контроля и участия производителя

Российский рынок больше не является заповедником, в котором тропинки знает только «егерь»-дистрибьютор. Зарубежное участие в развитии тех или иных программ становится все более настойчивым и регулярным, что бы об этом ни думали российские партнеры. Для клиента здесь множество плюсов: профессионалы могут слышать рекомендации от носителей западного опыта, вживую общаться с производителями техники, на которой им предстоит работать. Но картина рынка неуловимо меняется, рычаги управления политикой продаж переходят из одних рук в другие. Показателен пример с брендом Rational в сфере пароконвекционной техники. Владельцы этого бренда на определенное время предоставили эксклюзивные права продаж своих печей трем петербургским фирмам. Так как сам продукт был новшеством для питерской публики, эти три компании значительно вложились в продвижение бренда в прессе, в Интернете. Производитель помогал в организации зрелищных мероприятий с применением данных печей, но основная финансовая нагрузка по продвижению легла на плечи дистрибьюторов. Через два-три года, когда бренд завоевал сердца очень многих профессионалов, производитель лично открыл свое представительство в столице, организовал центр поддержки в Санкт-Петербурге и разрешил продавать свою технику под данным брендом практически всем заинтересованным компаниям Санкт-Петербурга.

Очень жесткий период, когда общепит не был представлен хоть сколько-нибудь значимым числом точек, а развивать под него инфраструктуру было необходимо, заканчивается, и прежние виды партнерства трансформируются. Можно предположить, что контроль и личное участие со стороны зарубежных производителей в отношении разных профессиональных брендов будет только расти.

Продвижение оборудования и инвентаря для HoReCa

Не так давно многие поставщики не могли себе позволить большие выставочные залы, работали по каталогам. Теперь эта проблема практически решена, и собственные выставочные залы есть у многих. Это помещения, загроможденные техникой, витринами с посудой и вешалками со спецодеждой. Работа на месте продаж – самое простое и очевидное, хотя и демонстрационные залы могут быть разными. Например, компания «Интрада» в Санкт-Петербурге поставила свое оборудование в столовой бизнес-центра, в котором располагается ее офис. Таким образом, клиенты могут видеть оборудование как в выставочном зале, так и в рабочей обстановке. А у компании Zanussi в Москве есть свой ресторан, обставленный итальянской техникой, – он используется как выставочный зал и служит местом, где принимают дорогих гостей.

Где профессионалу удастся встретить в массе других профессионалов своих клиентов? Один из ответов – на выставке. Хотя этот инструмент маркетинга и не всеми оценивается как эффективный, все равно в России проходят профессиональные выставки оборудования, посуды и инвентаря. Работа на них строится разными компаниями по-разному.

Работа на выставочном стенде

Эпизод 1

Идет к концу первый день крупной выставки, на которой компания А представляет свою новую линию мебели из нержавеющей стали – для ресторанной кухни. Мебель расставлена в порядке по модулю, также как и две новые конвекционные печи. На железных столах лежат каталоги, в которых даны все размеры и цены. На одной тумбе одиноко стоит слайсер. Эта линия мебели – новое и очень серьезное начинание компании. Выработана даже торговая марка, чего в мире такого простого оборудования для HoReCa практически не встретишь. Вывеска с логотипом линии выполнена также из нержавеющей стали и висит на стене модуля. Модуль расположен в уголке, и к нему подходит совсем мало посетителей. Хозяева устало прохаживаются вдоль своих столов и стеллажей и пьют пиво, которое раздают с соседнего модуля пивной компании.

Эпизод 2

В помещении ЛенЭКСПО проходит мебельная выставка. На ней представлены почти все игроки мебельного рынка. Экспозиция очень широкая: можно увидеть как кухонную бытовую, так и офисную, ресторанную мебель – деревянную, плетеную или на металлическом каркасе. Хотя мебель имеет серьезные различия по цене, все равно участники выставки понимают – это только столы, стулья и шкафы, долго смотреть на которые довольно скучно. И вот одна экспозиция украшена вазами с цветами. Другая – апельсинами, которые лежат на всех рабочих поверхностях. Третья ставит на один из столов комнатный фонтан, четвертая – аквариум. Пространство обыгрывается таким образом, чтобы человек видел не просто столы и стулья, а некую картину жизни или работы. В шкафах – книги или макеты книг, на обеденных столах – свечи и праздничные приборы. Да, приходится за всем этим тщательно следить, но зато посетители с интересом все это рассматривают и задают вопросы.

Эпизод 3

Все та же мебельная выставка. Модуль посвящен матрасам известной фирмы В – они делаются как для гостиниц, так и для бытового применения. Сотрудница компании расставила пуфики так, чтобы они торчали в проходе. Она устроила на стенде целый склад матрасов, а один из них как будто нарочно препарирован. На глазах удивленной публики она сдирает с матраса верхнюю оболочку, предлагая каждому залезть внутрь пальцем («Смотрите, какая мягкая подкладочка!»). Потом снимает слой поролона («Очень качественный, немецкий, держит форму, не крошится и не загрязняет окружающую среду, как отечественные образцы»), а там оказываются пружинки («Суперпрочные, из титанового сплава. Обратите внимание, каждая завернута в слой синтепона»). По сути, это самые обычные матрасы. Но маркетологи производителя и эта дама догадались сделать из банального матраса шоу, которое имело успех на фоне скучного поведения коллег.

Понятно, что металлические столы и этажерки не вызывают буйства фантазии – особенно у тех, кто занят рутинной продажей этого ассортимента. Один из самых простых выходов в такой ситуации – сделать настоящий уголок профессиональной кухни, заставить этажерки посудой, завалить живописными овощами и фруктами, добавить инвентарь. Но как быть с уникальными свойствами, которые обязательно имеет даже простое и непритязательное оборудование? Впоследствии выяснилось, что, во-первых, эти столы имеют редкие для такого оборудования сертификаты качества, во-вторых, самая дорогая серия является полностью разборной, а в-третьих, ножки столов сделаны необычайно качественно, из толстого нержавеющей профиля. Ни одно из этих преимуществ явно не бросалось в глаза на стенде.

Можно было выявить их как дорогими, так и дешевыми способами.

Случай с матрацами показывает, что показательное выступление можно сделать из чего угодно – важна личность. Присутствие на стенде даже одного человека, криво заинтересованного в успехе дела, делает акцию эффективной. Нередки случаи, когда хозяева и старшие менеджеры присутствуют на выставке лишь первый день или всего несколько часов, а затем оставляют всю работу менеджерам или наемным стендистам. Я уже несколько лет посещаю все выставки, проходящие по профилю гостиничного и ресторанного бизнеса в Санкт-Петербурге и Москве. К сожалению, активную работу на стендах можно увидеть в редчайших случаях и все они, как правило, связаны с присутствием руководства.

Акции на выставочных стендах

В области профессиональной кухни нередко акции на выставочных стендах. Удачным оказывается сотрудничество foodservice и поставщиков оборудования. Но позволю себе привести несколько наблюдений: они показывают, как по-разному можно работать на одной и той же выставке с предложением примерно одного уровня.

Эпизод 1

Работа на стенде компании С. Идет совместная акция С и крупной компании, продающей на Северо-Западе России свои пряности, маринады и соусы. На выставочном стенде выгорожена небольшая кухня и линия раздачи. Два угрюмых молодых человека нарезают овощи, раскладывают их, смешивают какие-то пряности – в полном молчании. Посетители выставки подходят и заинтересованно смотрят за их манипуляциями. Они не решаются задавать вопросы, поскольку повара работают отрешенно, словно вокруг никого и нет. Наконец один из них поднимает голову и сообщает: «Скоро будет готово, и мы все вам дадим». На этом общение заканчивается. Несколько красиво одетых дам поворачиваются и уходят. Их реакция:

«Мы пришли вовсе не затем, чтобы выпрашивать тарелочку супа. Нам было интересно, что и как они делают. Нам было интересно, к чему все это, какая тут связь оборудования и технологии кухни. Ведь тайских ресторанов у нас мало. Но нам только сказали, что сейчас мы получим еду. Это было обидно: как будто мы попрошайки, которые только на халяву покушать сюда пришли. Кроме того, нам пытались дать тяжеленные каталоги, которые унести уже не было сил».

Эпизод 2

Стенд компании «Мишэла», одного из традиционных поставщиков кофе и кофемашин на рынке Северо-Запада. Пространство стенда открыто, ничем не отгорожено от общего прохода. Посетитель попадает в него естественно, не толкаясь, не прося разрешения и не встречаясь с тоскливыми взглядами стендисток. Посетители подходят к кофемашинам, разглядывают их, смотрят на упаковки с кофе, пробуют кофе, приготовленный тут же. Руководитель отдела продаж и несколько его помощников смотрят снаружи на гостей, подходят к некоторым из них и спрашивают: «Вы хотите научиться готовить капучино? Вы не поверите, но за минуту вы можете тут стать профессиональным бариста!» Многие соглашаются. Их подводят к самой современной модели кофемашины, у которой есть паровой носик «турбо стимер». Его форма и способ подачи пара таковы, что бариста может не потряхивать и не поворачивать под ним емкость с молоком: оно взбивается само. Гостю вручают металлический профессиональный молочник, просят подставить его под «турбо стимер». Человек удивленно смотрит, как в молочнике вспухает большая шапка крепкой пены – из обычного молока. Пачки с молоком запасены, конечно, в большом количестве. Гость пробует эту легкую пену и капучино с ней. Он расспрашивает о кофе (поскольку главное в капучино – все-таки вкус кофе), забирает прайс-листы и контактные телефоны. Когда гость уходит, он видит, что к кофемашине уже провожают следующего

«кандидата в бариста».

Можно и не комментировать – настолько показательны эти два случая. Работа на выставке при демонстрации оборудования требует действия. Но не «действия ради действия», а осмысленного и вдохновенного. Как бы ни было функционально и недорого оборудование, представленное на выставке, нет смысла просто оставлять его в углу стенда. И самая «дохлая» выставка даст хотя бы малый результат, если на ней быть не просто вялыми персонажами, а работать со своей экспозицией – «подключать» максимум каналов восприятия гостя: зрительный, обонятельный, слуховой... Творческий подход к выставочной деятельности нужен всегда, независимо, выставляется профессиональная техника или коллекция шляпок.

Продвижение на мастер-классах

Под мастер-классом в данном случае подразумевается, что признанный профессионал от HoReCa демонстрирует процесс приготовления какого-либо блюда с использованием ингредиентов от заинтересованной компании. Этот привлекательный способ уже описан выше, в главе о продвижении продуктов. В этом разделе хочется особо отметить профессионализм ведущего. В отношении продуктов словесная работа исполнителя еще может иметь некие изъяны и просто провисать, когда становится трудно говорить и работать одновременно – внимание концентрируется на технике повара, на качествах продукта. Чтобы представлять оборудование и одновременно готовить, объясняя технологию работы с рецептом, ведущему надо обладать особыми способностями.

Эпизод 1

Публика наблюдает за приготовлением блюд на публичном мастер-классе в рамках выставки. На подиуме выгорожена кухня, стоят стеллажи с продуктами, соусами, пряностями. Спонсорами мастер-класса является компания, которая производит пряности, компания, которая продает в городе профессиональные японские ножи, а также ряд компаний, продающих пароконвектоматы, миксеры, замороженный хлеб и пр. Повара имеют указание продвигать все, чем они во время мастер-класса пользуются. Как только повар берет в руки банку с перцем или с ягодами можжевельника, чтобы приправить блюдо, он говорит: «А сейчас я беру можжевельник от Х, превосходный, надо сказать, можжевельник! Я вообще им все время пользуюсь и всем советую!» И так происходит каждый раз и с каждым поваром, который в этот день поднимается на этот подиум. Менеджер, который организовал данное продвижение этого продукта в рамках мастер-класса, ходит сердитый, поскольку он вовсе не был заинтересован в таком навязчивом и беспрестанном упоминании.

В то же время компания, которая предоставила для данного мастер-класса ножи, договорилась, видимо, лишь с некоторыми поварами. Но зато эти два-три человека останавливались на качестве ножей в уместной и естественной для процесса паузе. Повар выступает: «Конечно, для мастер-класса я принес много своих заготовок, но этот кусок рыбы мне надо нарезать на тонкие ломтики – для лазаньи. Я воспользуюсь ножом К, он режет очень тонко, и рука практически не устает. Обратите внимание, я режу, а мои пальцы не ударяются об стол – это довольно эргономичная вещь с широким режущим полотном. Более всего меня удивил рассказ Алены (повар кивает и через ряды улыбается менеджеру Алене, которая в белых перчатках демонстрирует те самые ножи) о том, как их затачивают. Для ножей К есть, оказывается, специальные точильные камни. Работая с ними, можно довести нож до остроты катаны из фильма “Убить Билла”».

Повар смеется, публика смеется тоже. Вероятно, из всей выставки в памяти надолго останется этот эпизод и еще несколько других. Но остальные спонсоры практически забыты.

Эпизод 2

На стульях разложены папки с раздаточными материалами. Около двадцати человек присутствуют на мастер-классе в качестве приглашенных. Они берут раздаточные материалы и рассаживаются. Все их внимание обращено к линии оборудования, выставленной в ряд у стены. Идет мастер-класс по приготовлению пиццы. Технолог компании Захар Ш. рассказывает о разных видах оборудования и показывает принципы работы с ним. Он просеивает муку в мукопросеивателе, замешивает тесто в тестомесе, помещает заготовки в работающий расстойный шкаф, работает на прессе для заготовок из теста. Напротив зрителей стоит холодильный стол с гастоємкостями, наполненными разнообразными начинками. Захар комментирует процесс раскатки краста для пиццы и показывает в действии все элементы «волшебного чемоданчика пиццайоло».

Мастер-класс проходит в нейтральной и деловой обстановке. Гости выполняют скорее пассивную роль. Ведущий помещает пиццу в специальную печь и выпекает ее – то с одной начинкой, то с другой. Он спрашивает, кому с какой начинкой хотелось бы попробовать пиццу. Кульминация мастер-класса, конечно же, съедение всего, что приготовил Захар. Гости тепло прощаются с организаторами и уходят.

Технолог смог хорошо представить оборудование, но практически ничего не рассказал об ингредиентах. Его работа свелась к демонстрации линии оборудования и кормлению собравшихся. Основные цели были достигнуты, но гости-то были приглашены на мастер-класс по пицце, а не на демонстрацию оборудования компании.

Эпизод 3

Мастер-класс по продвижению пароконвекционных печей. К приходу гостей в зоне холла установлены столы и стулья. На столах заготовлены пластиковые тарелки, вилки, минеральная вода и стаканчики. Гости приходят и рассаживаются вокруг стола. Некоторые знакомы друг с другом. Они немного робеют и тихо обмениваются репликами. Повара – в отлично отглаженной и накрахмаленной форме, в высоких колпаках, без суеты готовятся и демонстративно наводят блеск на все рабочие поверхности. Поваров двое, и они сами приветствуют публику, встречая каждого улыбкой, как лучшего друга. Они не переговариваются вполголоса, как это бывает принято во многих других местах: все, что они говорят даже друг другу, обращено к публике. Публика здесь царит.

Название мастер-класса всегда сформулировано, исходя из ее интересов. Это «Регенерация блюд перед банкетом» или «Диетическая кухня для гостей санатория». Повара начинают рассказывать о заготовках и о том, как они приготовят их сейчас в пароконвекционной печи.

– Коллега, расскажите, как мы подготовили к запеканию лосося, а я тем временем установлю режим на нашем пароконвектомате. Посмотрите, как это легко...

– Хорошо, коллега.

Напарник вступает с рассказом о рыбе, давая возможность второму повару на миг повернуться спиной к публике и сделать необходимые настройки. Даже миг невнимания к публике исключен, с ней постоянно находится в контакте кто-то из ведущих. Повара постоянно перебрасывают друг другу инициативу, чтобы работа шла быстро и пояснения поспевали за действиями.

– Вот готовы наши отбивные, давайте сейчас их попробуем. Кто любит пожирнее, кому постный кусочек отрезать?

Все гости сидят в один ряд за одним столом, с ними легко общаться, их постоянно втягивают в беседу:

– Все видели, сколько у нас пошло масла на этот противень с курицей в панировке. Сколько у вас уходит в таком случае масла, когда вы используете жарочный шкаф?

– Бывает и до 200–300 мл...

Поскольку гости здесь профессиональные, вопросы задаются соответствующие. Гости и не замечают, как сами начинают «вести мастер-класс», поддерживая

беседу с выступающими поварами. Глядя на эту технологию работы с гостями, вспоминаешь методики изучения английского языка для маленьких детей: «Учись, играя». Только здесь – «кушай, запоминая».

Перед глазами участников проходит целый ряд вариантов работы: с рыбой, с птицей, с овощами, с мясом и т. д. и т. п. Иногда такие мастер-классы длились несколько часов, и гости не расходились, поскольку были профессионально вовлечены в шоу.

В финале гостей угощали шампанским, а когда в мастер-классе была поставлена точка, к каждому гостю подошел менеджер компании – с намерением поговорить о продаже пароконвектомата. Из группы примерно 15 человек трое включились в переговоры, и договоренности о намерениях, по всей видимости, были достигнуты.

Что приносит успех мастер-классу как маркетинговой акции?

Гости. Приглашать на мастер-класс начинают заранее, и тут важно соблюсти баланс: не остаться при полупустом зале и не назвать массу людей, не относящихся к целевой аудитории. Как правило, самый действенный метод – приглашение лично по телефону. Одновременно размещаются объявления на сайте и рассылаются приглашения по электронной почте. Приглашения содержат просьбу о подтверждении участия и о регистрации. Компания «Деловая Русь», например, практикует печать пригласительных билетов в типографии и использует их как возможность договориться с прессой на бартерное освещение мастер-класса. Иначе говоря, логотип журнала или газеты размещается на билете, а впоследствии новость о мастер-классе появляется на страницах издания.

Поскольку мастер-классы проводятся сегодня достаточно часто и считаются эффективной формой продвижения, приглашение аудитории вскорости может составить проблему. Дело в том, что на виду у крупных компаний примерно один и тот же контингент специалистов – активных посетителей светских событий. Специалисты обладают не таким уж большим ресурсом свободного времени. Максимально расширять и диверсифицировать круг таких знакомств, а также искать способы мотивации к посещению мастер-классов – вот что будет, на мой взгляд, основной задачей маркетологов в компаниях по поставкам для HoReCa. В ход пойдут дорогие подарки, лотереи среди участников, живая музыка, экшн-игры для участников.

Во-первых, приглашенные не должны быть абсолютно посторонними друг другу людьми. Как и на вечеринки для клиентов, лучше приглашать из одной компании двоих сотрудников или больше, чтобы они могли по ходу дела обсуждать происходящее. Вся обстановка должна быть направлена на то, чтобы технолог вполголоса сказал своему директору: «Какой класс!»

Кроме того, это должны быть люди, работающие в одной сфере. Так, например, компания «Русский проект» приглашала на один мастер-класс технологов и директоров производства только из областных пансионатов, на другом присутствовали только организаторы крупных банкетов в Санкт-Петербурге, на третьем – представители розницы, заинтересованной в открытии горячего цеха и отдела кулинарии. Так или иначе, это был один «слой» HoReCa, объединенный общими проблемами и интересами.

Личность. Пример работы поваров в паре во втором эпизоде показывает, насколько это более удобно, нежели театр одного актера. В последние два года стало модно приглашать для проведения мастер-классов настоящих специалистов, талантливых шеф-поваров. В ходе таких мероприятий их мастерство подвергается серьезному испытанию. Повар – профессия совершенно не публичная, а на мастер-классе необходимо и готовить, и разговаривать с публикой. Тут нечто от эквилибристики: точно отмерять продукты, соблюдать технологию подготовки продукта, помнить о тепловом режиме – и еще вести мастер-класс. К сожалению, далеко не все, даже лучшие, повара могут хорошо справляться с проведением мастер-классов. За рубежом, где развита традиция обучения поварскому искусству, компании часто выискивают для своих акций «поваров-шоуменов» среди преподавателей кулинарных университетов, школ и курсов.

Вероятно, скоро такая возможность будет представлена и отечественным поставщикам оборудования. Однако пока остается выбирать из известных, привычных к публичным выступлениям поваров или... актеров, которые будут выступать в белых колпаках, говорить некий заученный текст и показывать оборудование в действии на нескольких видах заготовок. У некоторых столичных компаний есть опыт работы с актерами в роли ведущих мастер-классов, особенно на отраслевых выставках.

Работа менеджеров. Мастер-класс ценен не сам по себе, а как средство завоевания доверия и приготовление к работе «сейлзов». Весь инструментарий менеджеров по продажам хорошо работает, когда потенциальный покупатель только что получил необходимую информацию и видел оборудование в действии. Иногда мастер-классы проводятся, гости с благодарностью прощаются, и затем об этих гостях все забывают на неопределенный срок. Мы наблюдали, как повар посетил мастер-класс и был уверен на протяжении двух месяцев, что купит именно печь «Б». Но ему довелось поехать на выставку в Москву, где он стал участником другого мастер-класса и вернулся уже с совершенно иными намерениями: ему понравилась другая печь. Он написал в редакцию «Профессиональной кухни», где уже лежала готовая статья с его отзывом, и попросил изменить его отзывы на новые. Короче говоря, совершенный в процессе шоу выбор должен быть подкреплён менеджерской работой, последующим ведением клиента.

* * *

Другие методы продвижения – Интернет, личный маркетинг, реклама в специализированной прессе, выступления на профессиональных конференциях; из комплекса этих и других мер складывается работа с этим сложным ассортиментом. Маркетингу в сфере B2B посвящены семинары, книги, ролевые игры. Общий профессиональный рост отрасли делает эти инструменты обучения востребованными, и инструменты работы – все более тонкими.

ГЛАВА 9

Особенности маркетинга в B2B HoReCa: современные методы работы

Традиционные принципы маркетинга устаревают, а исключения в этой сфере все чаще становятся правилами. Разрыв с прошлым налицо.

Когда маркетинга становится слишком много, он перестает действовать. Многие приемы работы на рынке не выдерживают испытания временем, и все равно их тщательно собирают в специальной литературе и преподносят новичкам под соусом истины. Чтобы разработать подвижную маркетинговую стратегию, которая реагировала бы на «мутацию» рынка, необходимо развеять несколько мифов. Они касаются как розницы, так и HoReCa. Эта сфера не поддерживается пока серьезными исследованиями, но в ней происходят все те же процессы, что и в других сопредельных сферах экономики.

Миф первый

Чем шире круг потребителей, тем больше для него подходит массовый маркетинг

Классический рынок массового потребления давно очень разумно поделен на сегменты. В числе прочего разделение идет и по принципу покупательского поведения, мотивации покупки, прогнозируемости спроса. Иными словами, всегда считалось, что можно четко и ясно сказать: в этом сегменте рынка (например, в магазинах игрушек) преобладают незапланированные покупки – просто понравился этот розовый слон. А вот диван, если

верить книгам, покупают после долгих раздумий и только тогда, когда он действительно нужен. Пользуясь такими выводами, специалисты долгое время делили товары на продукцию массового потребления (преобладают спонтанные решения) и индивидуального спроса (только рациональные поступки).

На самом деле эти определяющие уже сместились. Теперь покупка как действие практически всегда основывается не на импульсивном желании, а на объективных сравнительных критериях. На смену «легкомыслию» пришел трезвый расчет. Покупатель учитывает, есть ли бесплатная доставка товара, существует ли сезонная скидка. Усилилось влияние тех факторов, которые, казалось бы, выходят за пределы отношений «купил-продал». Например, люди интересуются, сделана ли вещь на экологически чистом производстве, тестировалось ли косметическое средство на животных, как влияет этот продукт на здоровье.

Чтобы оставаться конкурентоспособными, предприятия сейчас пытаются наладить теплые отношения с каждым клиентом, даже если их – миллионы. Приходит время индивидуального, «one-to-one» маркетинга. Причем именно на примере HoReCa мы видим фазность развития маркетинговых технологий. Для этой сферы «one-to-one» – хорошо забытое старое. Такой подход в 1970-х, например, стал основой большинства начинаний известного ресторатора Фила Романо. Он пишет в своей творческой биографии «Пища для размышления»:

«Я отремонтировал бар и вновь открыл его под названием Key Hole (“Замочная скважина”), ведь у клиентов должен быть ключ к золотому замку, отпирающему входную дверь. Да, ключ. Я не хотел, чтобы туда мог зайти абы кто. Но для начала я разослал ключи каждому бизнесмену города, кто выразил интерес. При этом я добавил, что если они хотят получить ключи для своих секретарш, жен или любимых девушек (или для каждой из них), пусть укажут адреса, и я разошлю им ключи тоже.

Обладание ключом от входной двери, думал я, создаст у людей ощущение причастности к чему-то особенному. Психологическое совладение, как я уже заметил ранее, – это один из аспектов комфорта, к которому стремятся люди, когда идут в ресторан или бар. Это чувство сопричастности обычно делает их завсегдатаями заведения. Я довел эту концепцию до высот настоящего искусства.

В баре Key Hole была установлена видеокамера над входной дверью и экран над баром. Таким образом, всем было видно, кто входит, и можно было успеть уклониться от нежелательной встречи. Теперь представьте, что там творилось, когда все поняли, как это удобно. С четырех до шести вечера мы брали с женщин всего по 25 центов за выпивку, поэтому наше заведение было переполнено дамами всех возрастов. В результате мужчины почти вышибали наши двери. Еще у нас были медные таблички на стойке бара, на которых мы предлагали выгравировать имя посетителя за 15 долл. Выручка складывалась в большую стеклянную банку, стоящую позади стойки бара, и шла на благотворительность в пользу матерей-одиночек.

Однажды в бар Key Hole пришел парень и сказал, что хочет рисовать карикатуры. Он был настоящим мастером своего дела. Он просил 25 долл. за один рисунок, включая рамку, и каждый портрет занимал у него около 20 минут. Я посадил его в углу и сказал: “Ты будешь брать с них по 50 долл., если они будут забирать портрет с собой, и по 25, если мы будем вешать портрет у нас на стене. Это мое единственное условие. Ты можешь работать в любое время, когда тебе удобно и оставлять всю выручку себе”.

Он согласился, и довольно скоро все стены были увешаны портретами наших клиентов. Представьте теперь чувство нашего постоянного посетителя, который имеет свой ключ от входной двери и, входя, видит свой портрет на стене и свое имя на табличке на стойке бара. Это чувство совладения и сопричастности, но помноженное на три!»

А сегодня, в 2006 году, уважаемый петербургский ресторатор, затеявая новый проект, говорит:

«Все уже наелись массовостью, обыкновенностью. У меня будет ресторан клубного типа. Клубные карты – вчерашний день. У нас постоянные посетители будут получать в подарок перстни, которые будут говорить об их статусе. Показав этот перстень привратнику, гость сможет пройти внутрь».

Хозяйка охотничьего ресторана неподалеку от Адмиралтейства по-своему рассказывает об этой тенденции:

«Концентрация индивидуального подхода стала такой, что ресторан почти остановился в своем развитии. Он стал идеально стабильным механизмом, обслуживающим потребности постоянных клиентов. С одной стороны, это интересно: люди воспринимают ресторан как место, созданное специально для них. Нам не хватает четырех официантов в смене для обслуживания пятнадцати столов: каждый официант воспринимается как задушевный друг, с которым надо поговорить, прежде чем сделать заказ. И я говорю им: слушайте, не порывайтесь уйти – люди доверяют вам и всему заведению в целом. Есть особая посуда, именные вилки и ножи у каждого гостя, есть еще другие “личностные” мелочи. Но стоит попытаться расширить клиентуру, устроить какой-либо фестиваль или презентацию, как я слышу: “Опять фестиваль! Опять базар-вокзал, много неизвестного народу. Нам это не нравится”. Клиенты настаивают на кулуарности заведения, и вот уже год мы не можем свернуть с этого пути личностного маркетинга – такие стабильные плоды он дает. Вероятно, для другой концепции нам придется открывать новый ресторан».

Миф второй

Надо удовлетворять желания и потребности покупателя

Еще несколько лет назад ресторатор обязан был понимать, что хочет потребитель, и угождать ему на 100 %. Теперь нужно также уметь придумывать новые услуги – такие, которые, невзирая на объективные потребности покупателя, могли бы вызвать его интерес. Эта метаморфоза очень много значит для производства и торговли: она заставляет думать о реорганизации предприятий, о расширении отделов, работающих над новыми проектами.

Брис Оккенталер, консультант по маркетингу и один из авторов книги «Опять изобрести новинку», сказал: «Мир пришел в движение. И чем нестабильнее он становится, тем опаснее оставаться консервативным. Разумный риск превращается в норму жизни».

Те потребности общества, которые лежат на поверхности, уже удовлетворены. Теперь специалисты по маркетингу забираются в глубины потребительского подсознания, чтобы извлечь оттуда малейший намек на новую потребность, а затем создают товар и убеждают потребителей, что он им крайне необходим.

В HoReCa консерватизм потребителя выражен очень сильно, но и он сдает позиции, когда ресторан предлагает попробовать нечто новое. Причем придумывать для отечественного рынка пока ничего не требуется: можно постепенно привозить новинки из-за рубежа. Еще недавно новым был хамон, французские сыры с плесенью, лобстеры и чилийские вина, а также чизкейки, о которых до инициативы дистрибьюторов мало кто слышал. Сегодня компанией «Артис» продвигается, например, коричневый норвежский сыр Гудбрандсдален. Традиционно его употребляют с вафлями, на бутербродах и тостах, кроме того, делают из него соусы и фондю. Прямого социального и профессионального заказа на этот сыр, скорее

всего, не было, но компания учла привлекательность новинки, привезла ее и предложила рознице и HoReCa. У сыра уже есть преданные любители.

Миф третий

Изучение рынка – прежде всего

Да, но какими методами? Сейчас ежеминутно меняющийся рынок требует от производителей и продавцов все большей интуиции. Количественные исследования: анкетирования, подсчет положительных и отрицательных отзывов о том или ином товаре, выведение процентов – отражают лишь представления людей о прошлом и настоящем, о том, что они знают, к чему привыкли. Такие исследования имеют смысл, когда между собой конкурируют несколько продуктов массового потребления. В основном же количественные исследования исчерпали себя перед лицом нового рынка. Маркетологу сегодня нужно быть творческой личностью с быстрой реакцией. Теперь ему больше помогут качественные исследования – длительные, подробные интервью с потребителями, работа с группами, когда оцениваются речь, эмоции, даже мимика и едва заметные телодвижения сразу нескольких людей, просматривающих, например, рекламный ролик. Качественные методы основываются, по большей части, на интуиции исследователей. (По этой причине «количественники» презируют «качественников». Приверженцы этих двух направлений всегда ссорятся.) Интуитивный подход к изучению рынка больше отвечает потребности современных производителей: создавать новый продукт и одновременно формировать потребность в нем. В HoReCa тоже зачастую происходит именно так, поскольку проводить полномасштабное исследование – дорого. Используется именно качественный подход.

«Мы обязательно привозим образцы продукции, даем попробовать поварам, расспрашиваем, каков эффект, – рассказывает *Михаил Малинкин, директор компании “Гранд Фудс”*. – Это даже не фокусированные интервью, это скорее дружеский разговор и совет со стороны профессионалов. Мы почти всегда действуем именно таким образом, привозя новый товар. Иногда случается, что предложенная новинка не идет, но в большинстве случаев такая профессионально-интуитивная стратегия срабатывает».

Миф четвертый

Способ распространения товара мало влияет на его успех

Отнюдь: популярность товара сейчас зависит от дистрибьютора так же сильно, как от производителя. Особенно чувствуют это маленькие компании: их выживание на рынке часто более чем наполовину зависит от механизма продаж товара или услуги. Появление в конце 1990-х профессии мерчендайзер тоже говорит о том, что способ продажи приобрел большое значение.

Сейчас покупателю доступен любой товар, поэтому «промоушн» прямо на месте продажи очень ценится. Дистрибьюторы стали более компетентны в маркетинге, они начали использовать собственные торговые марки. Напрашивается вывод: дистрибьюторы становятся для производителей одновременно и конкурентами, и клиентами, и источником доходов.

Дистрибуция в HoReCa в России почти всегда определяет успех товара, так как производитель, как правило, находится очень далеко от конечного потребителя. Есть, безусловно, поддержка, но качества дистрибьютора при работе на таких специфических рынках очень важны. В основном для оценки дистрибьютора компании используют такие критерии, как маржа, которую он запрашивает, пакет товара, который он предлагает, а также показатели количественной и качественной дистрибуции по тем торговым маркам, которые он представляет в регионе.

Но в HoReCa есть также понятие о связях, устойчивости и истории существования на рынке. По отзывам одного из поставщиков, производители из Новой Зеландии в России не работают с теми, кто хотя бы три-пять лет не проработал в местной HoReCa. К дистрибьютору предъявляются довольно высокие требования: он должен не просто знать расстановку сил на локальном рынке, у него должны складываться доверительные отношения с кругом наиболее предпочтительных клиентов, должна быть хорошая почва для личного маркетинга.

Важно отметить, что зарубежные компании остро заинтересованы сегодня в качественном представительстве на российском рынке. Они посещают наши выставки, изучают среду, смотрят на финансовую благонадежность посредника.

«У нас очень хорошая кредитная история, мы не задерживаем платежи, – рассказывает *Александр Кириченко, директор компании “Базар Интернэшнл”*. – Зарубежные партнеры заинтересованы в нас с точки зрения надежности. И они хорошо понимают, что на этом этапе развития профессиональные потребители доверяют выбор лучшего товара именно поставщику. На нем лежит ответственность по работе с брендами, а клиент может и не смотреть, что написано на упаковке с помидорами».

(Конечно, это в большей степени касается продукции, которая пока в принципе не ассоциируется с культурой торговой марки – мясо, овощи и пр.)

Все вышесказанное – иллюстрация к тому, как подвижен маркетинг в роли механизма воздействия на успех предприятия. Дальше необходимо разобрать сами методы маркетинга, которые могут работать на ту или иную стратегию достижения успеха.

Технологии маркетинга

Сегодня образовательные учреждения во множестве готовят маркетологов, но редко где сосредотачиваются на отраслевом маркетинге. Маркетинг и продвижение в секторе «бизнес для бизнеса» имеет свои особенности по сравнению с «бизнесом для клиентов». Рассматривая эти задачи в рамках гостинично-ресторанного направления, можно выделить: маркетинг первой встречи, маркетинг путем собственных акций компании и событийный маркетинг, маркетинг опосредованный – при помощи Интернета и других СМИ.

Маркетинг «первой встречи»

Это романтическое определение здесь уместно, поскольку основной интерес для поставщиков оборудования представляют люди, только начинающие свой ресторанный бизнес. Открытие, подготовка к открытию – вот основной период взаимодействия заказчика с поставщиком оборудования, посуды, текстиля и инвентаря. Как можно более ранний контакт с активным вовлеченным собственником будущего ресторана ценен с той точки зрения, что при хорошем представлении и грамотно расставленных «сетях» клиент выберет именно этого поставщика, не тратя больше времени на поиски других фирм. К такому контакту стремятся при работе на выставках, при участии в конференциях, при создании собственных сайтов. Существует в то же время ряд методов получения этого контакта в чистом виде, без платных посредников. Методы эти ненадежны и отдаются самодеятельностью, но в то же время и сам начальный этап по открытию точки общепита у многих собственников выглядит как самодеятельность.

Потенциального клиента сегодня можно встретить в интернет-форумах, где он ищет профессиональную информацию, повышая уровень своей компетентности. Участие в обсуждении насущных вопросов наподобие «как тренировать персонал до открытия» или «какой гриль покупать – электрический или на углях» – приносит менеджеру дополнительные моральные дивиденды и шанс действительно продать конкретный гриль

своему собеседнику. К сожалению, таких узкоспециализированных форумов пока немного, но со временем их количество будет расти.

Будущие рестораторы охотно учатся на тренингах, курсах, проходят стажировки. К примеру, Санкт-Петербургский Фонд развития бизнеса совместно с ЕС и рядом шведских, финских и датских исследовательских центров начал программу под названием «Внедрение европейской системы качества в малых предприятиях индустрии гостеприимства Санкт-Петербурга». Для участия в ней из ста пятидесяти человек были отобраны пятьдесят, из которых пятеро точно могли бы стать клиентами поставщиков оборудования для ресторанов. Партнерские программы с обучающими центрами пока еще не очень развиты у компаний, обслуживающих отрасль питания. Но у такого партнерства большой потенциал: тренинговые и обучающие центры являются фильтром для заинтересованных и активных потенциальных заказчиков. Можно отправлять туда на обучение своих «подсадных уток», которые завяжут неформальные отношения. Легко распространять там рекламные материалы и проводить краткие презентации с раздачей CD-дисков с содержательной рекламой.

По принципу смежных интересов можно работать с другими поставщиками. Скажем, сейчас на Северо-Западе активно продвигает свои услуги ЛОКО-Банк: это крупная финансовая организация, которая известна своей свободной кредитной политикой. Общепит и сфера услуг являются одним из главных направлений кредитной политики. ЛОКО-Банк активно анонсирует свою кредитную программу в торговых залах у разных поставщиков оборудования. Маркетологи банка справедливо полагают, что клиент, который приходит за проектом оборудования своего ресторана, может почувствовать нехватку средств и обратиться к ним за кредитом. По этой же схеме может строиться сотрудничество и между другими компаниями. Важно только, чтобы бизнес этих компаний был взаимодополняющим. По примеру ЛОКО-Банка с поставщиками могут сотрудничать лизинговые организации. С поставщиками мебели для общепита – компании по пошиву ресторанного текстиля и спецодежды, автоматизаторы – с подрядчиками по комплексному оснащению «под ключ». Почти все поставщики – с консалтинговыми агентствами и организациями по предоставлению аренды.

Возможно, хорошие результаты дает и работа с административными районными ресурсами, задействованными в согласовании торговых и ресторанных проектов. Речь идет не только об обмене баннерами на сайтах или пачками рекламных листовок. Чаще всего это полноценное коммерческое сотрудничество по предоставлению друг другу клиентов. Менеджеры дружат с менеджерами и за процент дают коллегам возможность «первой встречи» со своими клиентами. Эта форма сотрудничества, конечно, влечет затраты, но она предполагает плату только за эффективный контакт.

Маркетинг программами стимулирования лояльности

Эта деликатная формулировка обозначает явление, которое уже было описано в предыдущих главах как «откат». Эта сторона отношений «продавец – покупатель» в среде B2B не слишком лицеприятна. Когда у наемного менеджера есть полномочия выбирать, что покупать, у него также есть все шансы заработать на этом – получить «откат» за выбор «правильного» поставщика. В современных компаниях это не редкость. Можно делать закупки у компаний, в которых жестко выстроена структура управления и торговли – такие компании, как правило, не предлагают «откатов», но их немного. Гораздо больше тех, кто легализовал для себя «откаты» именно под формулировкой «программ стимулирования лояльности». Это действенный, очевидный и достаточно прямолинейный прием, вся техника которого заключается в нескольких вопросах: кому, сколько, в какой форме платить. Возможно, пройдет несколько лет, и лояльность будет уже труднее купить именно за обычные купюры – будет какой-то другой насущный интерес третьих лиц. Но история показывает, что пока равноценной альтернативы не нашлось.

Маркетинг узких групп

Описанный выше способ стимулирования лояльности не может работать только в одном случае – в случае вовлечения в процесс закупок заинтересованного руководителя или самого собственника. В этом случае компании-поставщику требуются методы работы с группой специалистов, каждый из которых наделен частью полномочий по принятию решения.

Андрей Ульяновский, руководитель Высшей школы маркетинговых коммуникаций РГПУ им. А. Герцена : «В области B2B решения о приобретении товара часто принимаются группой лиц. В этом случае трудно найти ту единственную эмоцию, четко сформулированный призыв, способные тронуть людей, объединенных только общим местом работы. Брендинг в B2B вырождается в маркетинг отношений, где важное значение приобретают коммуникационные навыки продавца и свойства товара. Ключевыми понятиями становятся репутация и технология личных продаж. Если отвечать на вопрос, когда бренд имеет значение в отношениях B2B, нужно обратить внимание на цену риска. Чем она выше, тем меньшее значение имеют бренды».

Некоторые компании превосходно решают проблему работы с группой, приглашая всех ответственных лиц на мастер-классы. В процессе этого мероприятия можно продемонстрировать бренд и провести личные переговоры. Но еще более тонкой является повседневная работа – по информированию всех действующих лиц (каждого – на своем уровне), по снабжению необходимой документацией, по поиску компромиссов с каждым участником процесса. Выходит на первый план командная работа, и здесь оказывается очень кстати опыт совместных мероприятий, поездок на деловые выставки и учебные курсы за рубежом. Team building с представителями заказчика в целях получения взаимовыгодных условий сотрудничества становится все более актуальным.

Маркетинг «около бренда»

Эта технология работает там, где требуется продавать не самое известное оборудование не самым богатым заказчикам. Рассматривая ее, мы перемещаемся уже именно в плоскость продаж. «Берите, это итальянский Rational» – вот концентрация данной техники. Существует ограниченный ряд брендов в B2B, в которые все-таки были вложены средства на продвижение и рекламу. Большая же часть оборудования остается малоизвестной потребителю, и менеджер корректно подбирает брендовый образец, с которым сравнивает приличное, но неизвестное оборудование.

Сергей Бычков, совладелец ООО «Предиктор» : «Есть неизвестные компании, которые изготавливают детали для автомобилей. Стоят их продукция значительно дешевле, чем брендовые товары от известных автопроизводителей. Такие товары рассчитаны на тех, кто либо экономит, либо не разбирается в брендах. Подобные компании рассматривают свою продукцию не как бренд, а как ссылку с бренда (запчасти для BMW, Ford и пр.). В этом случае ссылка с бренда стоит дешевле.

Это как с картинами: можно купить подлинник, а можно – копию. И в том и в другом случае у вас на стене будет висеть картина, написанная маслом и пр., и люди, приходящие к вам, будут говорить: “О-о, это Рубенс?”, а вы им: “Да, это Рубенс”. То же и в бизнесе: если среди окружения нет людей, разбирающихся в брендах, можно покупать “не бренды”, но если есть те, кто понимает, что к чему, то покупка небрендовых товаров может быть неправильно понята».

Поставщики оборудования для HoReCa оказываются в ситуации, когда, с одной

стороны, компетенция окружения покупателя не так уж высока, и можно продать фактический по пале со «ссылкой на бренд». С другой – на виду лишь небольшое количество раскрученных марок в каждом сегменте оборудования, и есть возможность продать дорогое и с именем. То есть наблюдаются две крайности, и выбрать в каждом конкретном случае одну может только высокопрофессиональный и интуитивно одаренный персонал. Отсутствие «среднего заказчика» – и вовлеченного в бизнес, и знающего ресторанно-гостиничный бизнес, и разбирающегося в ценах, и осведомленного в оборудовании – временное явление, но оно оказывает значительное влияние на структуру поставок в HoReCa. Ориентиром в составлении предложения для предприятия HoReCa может служить общий подбор деталей, аксессуаров, отделочных материалов. Для примера приведу комплекс брендов, на которые опиралось руководство отеля «Эсмеральд» при оснащении предприятия (табл. 7). Логично было бы предлагать в данном случае то, что будет соответствовать по уровню престижа всему ряду отобранных торговых марок.

Таблица 7 Пример использования предпочтений в выборе бренда (отель «Эсмеральд»)

Маркетинг совместных ценностей

Мир стремится к большей безопасности в повседневной жизни, и закулисная кухня предприятий обслуживания перестает быть тайной. Функция по производству еды в ресторане тоже теряет свою принадлежность только к бэк-офису. Тайное становится явным, и производители специализированного оборудования наряду с самими рестораторами теперь отвечают за результат перед конечным потребителем. Очень показателен здесь пример фаст-фуда как бизнеса, на который конечные потребители начали списывать свои проблемы со здоровьем.

В Америке и Великобритании вышло продолжение бестселлера 2001 года «Fast Food Nation» («Нация фаст-фуда»), написанного критиком концепции быстрого питания Эриком Шлоссером. Его новая книга «Chew On This» («Подумай над этим», название построено на том, что chew в переводе означает жевать или, в разговорном английском, обдумывать) увидела свет весной 2006 года. Издание адресовано детям в возрасте от двенадцати лет и рассказывает о методах работы «Макдоналдса», в том числе о закупке мяса на скотобойнях, фабриках по упаковке мяса и вкусовых лабораториях, где разрабатываются приправы и добавки, используемые в блюдах сети быстрого питания. Книга обвиняет «Макдоналдс» в торговле своей продукцией в школах, поточном производстве пищи и ужасных условиях труда и его оплаты, с которыми сталкивается молодежь, работающая в компании. Более того, Шлоссер перекладывает на корпорацию ответственность за массовое ожирение подростков. Вскоре после объявления о выходе книги в американской прессе появились сообщения о том, что «Макдоналдс» готов к обороне и собирается провести информационную и маркетинговую кампанию с целью опровержения критики и защиты своей репутации. Эта защита не была бы возможна без поддержки тех, кто обеспечивает корпорацию техникой, продукцией и пр. Поддержка со стороны поставщиков, их грамотная информационная политика помогают в конкурентной борьбе их заказчику.

Общество вынуждает предприятия массового питания – особенно растиражированные во многих странах – объяснять свою политику построения меню, открывать технологии производства, демонстрировать, какое мясо используется, в каком холодильнике оно хранится, какой жир налит во фритюрницу. По мнению экспертов, если обвинениям в продаже не самой здоровой пищи сеть фаст-фудов еще может что-нибудь противопоставить, то самым слабым местом в ее обороне остается высокое содержание жирных кислот в жареных продуктах. В этом году концентрация этих веществ, несмотря на многократно звучавшие обещания, оказалось выше, чем ожидалось. Корпорация обещает избавиться от избыточного содержания вредных компонентов благодаря переходу на новое растительное масло, но дата перехода еще не определена. Это современное явление: транснациональная

компания вынуждена под давлением общественности менять технологию и озвучивать свой выбор в отношении ингредиентов, чтобы все знали – это здоровое питание.

Работа с запросами конечного потребителя пока еще не самое сильное место отечественных дистрибьюторов оборудования в HoReCa. Но процесс этот идет, поставщики уже больше разбираются в качестве конечного продукта, производимого на их оборудовании, и могут разделять с клиентом-ресторатором основные пропагандируемые ценности. Если раньше выражения «снижение уровня жиров», «сохранение витаминов», «оптимальное усвоение пищи» принадлежали скорее к лексикону врача-диетолога, то сейчас ими активно пользуются в HoReCa – и те, кто продает, и те, кто покупает все необходимое для оборудования ресторана. Разговор всех участников цепи: производителя, посредника в продаже, заказчика и самого клиента общепита – сегодня уже идет на одном языке, и это срабатывает в диалоге о продажах. Активнее информационный обмен – меньше риска для всех вовлеченных.

Полноценный диалог между партнерами, доступ к новым технологиям (через лизинговые, кредитные, арендные схемы) и снижение риска в процессе совместной работы – вот основа современного маркетинга в B2B. Диалог на каждом участке ценностной цепочки вызывает к жизни не только процесс обмена знаниями, но, что гораздо более важно, понимание между компанией и потребителем. Доступ бросает вызов представлению о том, что приобретение в собственность – единственный для потребителя путь пережить предлагаемую ценность. Снижение риска предполагает, что если потребители становятся соавторами ценности вместе с компаниями, они потребуют больше информации о возможных рисках, которые заключает в себе продукт или услуга, но в то же время они будут нести больше ответственности за управление этими рисками.

Заключение

Как я и говорила в самом начале, эта книга написана на основе наблюдений за работой и общением многих игроков на рынке HoReCa. Благодаря нашему журналу «Профессиональная кухня» я и моя команда находимся словно на оживленном перекрестке этого бизнеса. Мы встречаемся с разными людьми, становимся свидетелями акций и событий, выступаем иногда «свидетелями», публикуя наблюдения в прессе. Эта книга никогда бы не появилась без помощи всех друзей и консультантов журнала, с которыми нас связывают прочные и доверительные отношения. Я благодарю всех за помощь и надеюсь сохранить эту дружбу на долгие времена.

Начиная проект www.hogeca.ru, я была уверена, что большая часть вопросов, которые мне придется изучать, – чисто практические, приземленные, и возможности развития здесь не велики. Но сегодня снова и снова убеждаюсь, что HoReCa – сфера для приложения самых разных способностей, развития творческих черт характера. Здесь выживают люди наиболее способные и подготовленные к «американским горкам» отечественного предпринимательства. Потому хотелось бы видеть отношения всех участников этого рынка гармоничными и взаимно эффективными – такова цель этой книги и моей работы в целом. Как бы ни выглядела ситуация в сфере гостеприимства сегодня, впереди у нее – а значит, и у нас – длинный путь развития и становления отрасли. Примите мои пожелания успеха и взаимопонимания на этом пути.

Елена Горелкина, автор

Источники

Книги

Романо Ф. Пицца для ума. – М.: Вершина, 2006.

Журналы и газеты

1. L'Entreprise.
2. Деловой Петербург.
3. Искусство управления.
4. Консультант.
5. Профессиональная кухня.
6. Ресторатор.
7. Торговое оборудование. Лучший выбор.
8. Шеф.

Интернет-ресурсы

1. www.btl.ru (ресурс, посвященный акциям продвижения).
2. www.e-hotelier.ru (ресурс о гостиничном бизнесе).
3. www.kurortmag.ru (ресурс, посвященный туризму, словарь).