

Дорогой гость

(по материалам журнала «Секрет фирмы»

<https://www.kommersant.ru/doc/2577204>)

Novikov Catering основана в 2006 году известным московским ресторатором Аркадием Новиковым и входит в группу компаний Novikov, которой принадлежат около 50 ресторанов в Москве и Лондоне. Офис Novikov Catering расположен в Москве, компания организует выездные банкеты, фуршеты и коктейли на различных площадках, в офисе и дома у заказчика. Многие клиенты ресторанов Novikov хотят видеть такой же сервис и кухню на собственных мероприятиях.

Ежемесячная выручка кейтеринговой компании зависит от сезона, в среднем составляет от 5 до 15 млн. руб. в месяц в зависимости от сезона. Novikov Catering имеет собственную фабрику-кухню и склад, на производстве и в офисе компании работает примерно 50 сотрудников. В обслуживании масштабных мероприятий участвует внештатный персонал: официанты, повара, менеджеры, которые проходят строгий кастинг.

Novikov Catering работает в премиальном ценовом сегменте и обслуживает мероприятия по всей России и за границей. Значительная их доля проводится в Москве, где сосредоточены крупные компании, бизнесмены, элита политики, спорта и искусства. Но количество клиентов в верхнем ценовом сегменте ограничено. Ирина Костина считает, что компания должна развиваться и предлагать новые услуги для своей аудитории, ведь и клиентам, по ее словам, «хочется чего-то нового».

Рынок выездного ресторанного обслуживания начал развиваться в России в конце 1990-х годов, сейчас здесь работает не менее 50 крупных и средних игроков, большая часть в Москве и Санкт-Петербурге. Кейтеринговые компании обслуживают государственные и корпоративные мероприятия, торжественные приемы и деловые встречи, частные события (свадьбы, дни рождения и юбилеи). Клиенты заказывают праздники у себя в

загородных домах, организуют деловые завтраки в офисах, проводят приемы во дворцах и парках. Стандартные для кейтеринга форматы обслуживания — банкет с посадкой гостей, фуршет и коктейль, на котором подаются напитки и легкие закуски.

В Novikov Catering средний чек при банкетном обслуживании составляет примерно 6,5 тыс. руб. на одного человека. Стоимость фуршета для одного гостя обойдется около 3,5 тыс. руб., а коктейля — около 2,5 тыс. руб. Среднее количество гостей на банкетах, которые обслуживает Novikov Catering, — 150–300 человек. Фуршеты и коктейли могут быть рассчитаны более чем на 1 тыс. гостей. В среднем же для Москвы стоимость банкета на одного гостя составляет 3–4,5 тыс. руб., фуршета — от 2 тыс. руб., коктейля — от 1,5 тыс. руб. В регионах цены зачастую гораздо ниже.

Кейтеринговые компании конкурируют за счет новых блюд, интересной и оригинальной подачи еды, предлагают тематическое оформление и сервировку, оригинальную форму официантов. По мнению Костиной, премиальный кейтеринг отличается не только уровнем сервиса, но и высокая кухня. Выездное обслуживание имеет свою специфику, далеко не все повара, прославившиеся в стационарных ресторанах, могут работать в кейтеринге. А воспроизвести высокую кухню на выезде — «высший пилотаж».

Novikov Catering (как и рестораны группы Novikov) предлагает разнообразную европейскую, русскую, японскую или авторскую кухню, мероприятия часто заказывают постоянные гости ресторанов Аркадия Новикова. Владельцы и руководители компаний становятся частными клиентами Novikov Catering, а их компании — корпоративными заказчиками. Помимо корпоративных мероприятий Novikov Catering принимает частные заказы.

Кейтеринговые компании, успешно работающие в премиальном сегменте, можно пересчитать по пальцам, а целевая аудитория в основном поделена между Novikov Catering и ближайшим конкурентом — «Выездной

трапезой кафе „Пушкин“ ресторанного дома Андрея Деллоса. Ресторанный дом Деллоса предпочитают те, кто больше ориентирован на русскую кухню, а любители более разносторонней кухни чаще становятся клиентами Novikov Catering. Еще несколько небольших компаний, работающих в премиальном сегменте, имеют очень узкое, нишевое позиционирование, например, специализируются на морепродуктах.

Novikov Catering проводит в год около 300 выездных мероприятий, примерно 70% из них заказывают частные лица, 30% — компании. Распределение зависит от сезона, например, в декабре доля корпоративов выше. Летом большинство мероприятий частные: свадьбы, барбекю и праздники на открытом воздухе.

В базе постоянных клиентов компании более 3 тыс. адресов. Около 30 компаний имеют с Novikov Catering долгосрочные договоры и пользуются ее услугами как минимум три-четыре раза в год. Для постоянных клиентов действует программа скидок и бонусов. 40% заказов в компанию поступает через event-агентства, которым клиенты доверяют проведение мероприятия «под ключ», включая оформление и развлекательную программу, а Novikov Catering берет на себя организацию ресторанной зоны.

Менеджеры Novikov Catering обрабатывают около пяти-восьми заявок в день (меню и коммерческое предложение высылается клиенту в день поступления заявки), половина из них реализуется.

Компания рекламирует свои услуги в ресторанах группы компаний Novikov и в интернете. В премиальном сегменте нет смысла заниматься традиционным маркетинговым продвижением, тем более использовать «холодные» звонки. Заказчики и поставщики премиальных услуг и так знают друг друга, поэтому для наиболее важны PR и имиджевые мероприятия, которые работают на репутацию компании.

Бизнес-элита страны обновляется, компания прирастает новыми клиентами, но возможности увеличения заказчиков в премиальном сегменте невелики. Выход же в другие ценовые сегменты — рискованный шаг.

Выдерживать привычное качество сервиса и кухни, снизив цены, практически невозможно. Многие компании пошли по этому пути и в результате размыли свое позиционирование и потеряли доверие привычной клиентуры. Можно предлагать менее дорогие услуги под другим брендом, но его создание и продвижение потребуют времени и ресурсов.

Компания может развиваться вглубь, увеличивая количество заказов от имеющейся аудитории. Обслуживание свадеб в теплые месяцы года составляет почти половину заказов компании. Но ведь есть еще и такие традиционные для русской свадебной культуры события, как помолвки, девичники и мальчишники,— в последнее время они пользуются все большей популярностью.

Novikov Catering поддерживает связь со своими клиентами в рамках программы лояльности, поздравляет с различными праздниками, приглашает на бизнес-завтраки и другие мероприятия. Проводит ненавязчивую рассылку, где рассказывает о гастрономических новинках, в том числе о новых форматах мероприятий. Идею с девичником и мальчишником менеджеры компании обсуждают с клиентами, готовящимися к свадьбе,— Novikov Catering уже получила и выполнила несколько таких заказов. Другая, пользующая хорошим спросом новинка,— организация гастрономических мастер-классов для детей и взрослых. Они могут проходить в рамках больших мероприятий, например, пока взрослые общаются с друзьями и коллегами, дети под руководством поваров готовят десерт, который потом преподнесут родителям и их гостям. Или как самостоятельное событие. Пикник на даче интереснее, если в процессе подготовки можно изучить оригинальные рецепты приготовления стейков и салатов. Компания имеет возможность приглашать известных шефов для организации подобных мастер-классов.

В последнее время Novikov Catering ищет новые возможности и поводы для разработки интересных предложений и услуг, которые могли бы заинтересовать клиентов. Руководителю компании также хотелось бы

придумать и реализовать новые формы гастрономических развлечений для своей аудитории, найти эффективные способы их продвижения. Возможно, какие-то форматы надо раскрутить, сделать «модными».

Вопросы к ситуации:

- 1) Разработайте модель потребительского поведения при выборе компании, оказывающей услуги кейтеринга;
- 2) Опишите целевые сегменты компании Novikov Catering и охарактеризуйте стратегию охвата рынка;
- 3) Какие новые услуги Novikov Catering стоит предложить своей аудитории?;
- 4) Какие способы продвижения стоит, по вашему мнению, использовать компании Novikov Catering?