

Журнал

Копи паста: почему гастромакет Eataly стоит полупустым

Журнал №03, Март 2018 Бизнес, 21 фев 2018, 10:01

15 681

Копи паста: почему гастромакет Eataly стоит полупустым

Центр Eataly пробился через продуктовое эмбарго. Сейчас сюда ходит втрое меньше людей, чем было запланировано, но его владелец Юрий Тетров все же надеется привлечь клиентов духом Италии



Фото: Мария Ионова-Грибина для РБК

Яркий свет, негромкая музыка, стильные люстры Iguzzini по 60 тыс. руб. каждая — атмосфера в московском Eataly если и напоминает Италию, то богатый район Милана, а не рынок в провинции. «Мы не пожалели [денег], чтобы все получилось красиво и по-европейски», — хвастается Юрий Тетров в интервью журналу РБК, сидя в одном из кафе Eataly.

Вечером в будний день перед Новым годом, в последнюю неделю декабря, в Eataly немногочленно. По выходным обычно больше посетителей, уверяет директор по маркетингу компании Дмитрий Павлов. Центр с ресторанами и супермаркетом открылся в мае 2017 года в молле «Киевский», построенном на месте снесенной гостиницы с тем же названием, заняв почти весь четвертый этаж и площадь 7,5 тыс. кв. м.

Сейчас средняя посещаемость — около 2,5–3 тыс. человек в день, говорит Тетров: «Но так как пространство огромное, у нас почти 1,2 тыс. посадочных мест, если они [клиенты] сидят все, в центре нет ощущения тесноты». В начале 2014 года он говорил «Коммерсанту», что рассчитывает на посещаемость от 7 тыс. до 15 тыс. человек в день. Тогда же планировал в течение следующих пяти лет открыть в столице четыре-пять Eataly площадью 5–10 тыс. кв. м и еще около 12 точек площадью 1,5–2 тыс. кв. м. Но до сих пор Eataly в «Киевском» — единственная в Москве, хотя в 2018 году Тетров намерен открыть в торговых центрах еще одну-две точки площадью по 1 тыс. кв. м.



Фото: Мария Ионова-Грибина для РБК

Разницу между планами 2014-го и реальностью 2018-го Тетров объясняет снизившимися доходами населения: «До кризиса мы рассчитывали на другие результаты». Тетров надеется, что в 2018 году Eataly в «Киевском» все же достигнет посещаемости в 7–15 тыс. человек в день и получит выручку в €30 млн (2 млрд руб.). Выручку за неполный 2017 год он не раскрыл. Проект должен выйти на окупаемость через пять лет — изначально план предполагал три года.

Вероятно, экономику проекта поддерживает тот факт, что арендодатель площадей в «Киевском» одновременно является крупнейшим совладельцем московского Eataly. Партнеры Тетрова — владельцы управляющей торговым центром компании «Патеро Девелопмент» Паата Гамгонешвили, Роланд Исаев и Теймураз Хихинашвили. Тетров знаком с ними с середины 1990-х, с последними двумя у него есть еще один совместный проект — по выводу на московский рынок итальянской марки косметики NIYO&CO (первый фирменный магазин открылся в 2017-м в ТЦ «Авеню»).

Владельцы «Патеро Девелопмент» в 2006 году создали компанию «Простор», которая после получения франшизы стала использоваться как юрлицо московского Eataly. Сейчас «Простор» на 40% принадлежит гендиректору другой компании Хихинашвили «ТБФ Девелопмент» Олеге Тихончук, 20% — у еще одного представителя «Патеро» Геннадия Садыкова. У самого Тетрова и его друга детства, бывшего главы МВД Грузии Кахи Таргамадзе, — по 20%. Именно они предложили «Патеро» открыть Eataly, говорит Тихончук.

Всего в запуск Eataly Тетров и партнеры инвестировали около €25 млн: из-за продуктового эмбарго и откладывания запуска предполагавшаяся сначала цифра выросла на 15–20%. Распределение инвестиций не раскрывается. Тетров занял должность управляющего партнера Eataly. По его словам, представители девелопера в оперативном управлении Eataly не участвуют. А стратегические решения принимаются совместно, добавляет Тихончук.



Фото: Мария Ионова-Грибина для РБК

«Простор» платит за аренду в «Киевском», уверяют Тетров и Тихончук, не называя расценок. На сайте ЦИАН, где площади в ТЦ сдает агентство недвижимости OXE Capital, стоимость аренды 1 кв. м составляет от 96 тыс. до 144 тыс. руб. в год.

Slow Food

«Идеально, когда вы платите двойную цену за вдвое меньшее количество еды — вы тратите столько же, а питаетесь отлично», — формулировал один из главных принципов Eataly основатель проекта Оскар Фаринетти.

В 2002 году он продал свой первый крупный бизнес: британский ретейлер Dixons заплатил €368 млн за 96% акций сети магазинов электроники UniEuro, сообщил Reuters. На вырученные деньги он в 2004 году основал Eataly — сеть гастрономических центров с итальянскими продуктами, в каждом из которых есть несколько ресторанов, кафе и супермаркет. Первый «гастробутик» сети открылся в 2007-м в Турине, с тех пор сеть разрослась до 22 точек в Италии и еще 16 — в Европе, США, Японии, ОАЭ и России.

Фаринетти — сторонник общественной организации Slow Food (медленная еда), которая в противовес фастфуду продвигает идею «неторопливого питания» с местной и натуральной кухней и поддерживает локальных производителей продуктов и традиции питания. Slow Food часто ассоциируется с Eataly, говорит генеральный секретарь организации Паоло Ди Кроче: Фаринетти и другой основатель Slow Food Карло Петрини давно дружат, и, запуская Eataly, бизнесмен решил придерживаться принципов этого движения. «В некоторой степени Eataly помогает Slow Food, потому что в своих магазинах по всему миру распространяет принципы Slow Food, продвигая идеи питания качественными продуктами и объясняя людям, как их опознать. А выгода Eataly в том, что она пользуется принципами Slow Food», — говорит Ди Кроче.

Фаринетти представляет Eataly не просто как место для закупки продуктов, но и как центр досуга. «Это другой тип рынка — не только для продажи, но и для образования», — объяснял Фаринетти. В московском Eataly мастер-классы, лекции, дегустации проводятся почти каждый день и стоят 1–4 тыс. руб. с человека. «Eat better — live better (ешь лучше — живи лучше)», — пересказывает философию Eataly Юрий Тетров.

Мастер франшизы

Уроженец Грузии Юрий Тетров в девять лет переехал с родителями в Израиль, затем перебрался в Европу. По словам бизнесмена, сейчас его семье принадлежит ресторанный группа Gaft в Барселоне. Уже около 20 лет Тетров выводит на российский рынок по франшизе заведения общественного питания, чаще всего — итальянской кухни. В конце 1990-х вместе с партнерами он открывал в России сеть пиццерий Sbarro, затем американский фастфуд Texas Chicken, пиццерии La Pausa и Pizza di Roma, кафе Lavazza Espresso.



Фото: Мария Ионова-Грибина для РБК

В большинстве проектов он уже не участвует. Из проекта Sbarro Тетров вышел еще в 2000-м — разошлись во взглядах на развитие, говорил его бывший партнер Мераб Елашвили, президент компании «Г.М.Р. Планета гостеприимства». В 2016-м она потеряла франшизу Sbarro, писал РБК. Среди других проектов компании — сеть «Ёлки-Палки», «Восточный базар», Viaggio. В сентябре 2017-го «Ведомости» писали, что холдинг закрывает все свои рестораны.

Долю в Texas Chicken и Pizza di Roma Тетров продал в 2009 году, решив вернуться жить в Европу. Из последнего проекта, Lavazza Espresso, Тетров вышел через полтора года после запуска все с той же формулировкой «не сошлись с партнерами».

О том, что компания Тетрова и его партнеров «НТК Таун Ресторанс» получила мастер-франшизу на открытие кофеен Lavazza Espresso, стало известно в марте 2013-го. Тогда бизнесмен обещал открыть 70 точек за три года, писал «Коммерсантъ». Построить большую сеть в Москве не удалось: в конце 2017-го «НТК Таун Ресторанс» была признана банкротом после иска от кредиторов. «Мы вместе [с Тетровым] открывали Lavazza, но потом наши дороги разошлись, и в данный момент нет ничего, что бы нас связывало... Для меня эта тема закрыта», — заявил журналу РБК бывший совладелец «НТК Таун Ресторанс» Руслан Глянецев. В головном офисе Lavazza не ответили на запрос журнала РБК.

Об Eataly Тетров узнал во время обсуждения проекта Lavazza: он вспоминает, как в 2009 году встретился в Турине с президентом компании Lavazza Альберто Лавацца. Бизнесмены обсуждали франшизу Lavazza Espresso в России, ближе к вечеру Тетров поинтересовался, куда можно сходить в Турине: после семи вечера, по его словам, город умирает и поужинать негде. Лавацца рассказал ему об Eataly.

«Мы приехали туда, я был в шоке. Увидел это и говорю: вот это в Москву, — вспоминает Тетров, — абсолютно новый формат — Италия под одной крышей». Лавацца почти сразу познакомил его с руководством Eataly, но к переговорам стороны перешли позже, когда в начале 2012-го Тетров решил открыть Eataly в Москве.

К тому моменту у головного офиса Eataly в Турине уже было несколько предложений от российских компаний о развитии сети по франшизе и предварительная договоренность с одной из них, говорит Тетров, но менеджеры согласились поговорить с еще одним претендентом. Почему гендиректор Eataly Лука Баффиго в итоге решил иметь дело с ним, неизвестно: представитель головного офиса Eataly не ответил на вопросы журнала РБК.

«Я человек, который вырос в Европе, я знаю их менталитет, я знаю, когда и что им сказать», — считает Тетров. В 2013-м он получил мастер-франшизу Eataly, стоимость которой не раскрывает. Открыть первую точку планировал в 2014 году, но в дело вмешалась политика. «Открыть почти 10 тыс. кв. м, когда эмбарго у тебя на голове, а ты — итальянский гастрономический центр, немножко трудно», — вспоминает Тетров.

Выдержанный запуск

6 августа 2014 года Владимир Путин подписал указ о запрете на импорт продуктов из европейских стран и США: под эмбарго попали, в частности, мясные изделия, сыры, рыба, фрукты и овощи. «Это был удар ниже пояса, потому что у нас все готово, даже продукты были заказаны итальянские, и вдруг — бам! — вспоминает Тетров. — Итальянцы тоже были в панике, потому что оборудование, мебель — все заказано. За франшизу уже деньги выплачены».



Фото: Мария Ионова-Грибина для РБК

Предприниматель взял паузу на пару месяцев, разбираясь в новых правилах импорта и составляя план действий. Оказалось, что многие продукты из ассортимента Eataly завозить все же можно, например макаронные изделия, консервы, вино. Овощи, фрукты и мясо партнеры импортировать и не собирались: свежие продукты во все Eataly поставляют локальные производители. Сейчас около 50% ассортимента компания закупает у собственных фабрик Eataly: всего их 40, это производители напитков, мяса, сыра, пасты. Остальное — у сторонних поставщиков, местных и зарубежных.

Главной проблемой стали закупки итальянских сыров и колбас. Молодые сыры — моцарелла, стрателла, буратта — производятся в каждом Eataly на месте, но выдержанные поставляются с итальянских заводов. И московский Eataly стал первым, где появилось производство выдержанных сыров. Процесс их изготовления занимает от трех месяцев до года, и такие сыры в Москве еще не продаются. Чтобы заменить итальянские, Тетров договорился о поставках твердых сыров с швейцарской Lustenberger. Делать на месте Тетров собирается и сальсами — это тоже новый опыт для сети Eataly. В будущем он планирует запустить в Москве производство пармезана.

С одним из принципов Eataly — поддержкой локальных производителей — все тоже пошло не гладко. Оказалось, что российские товары, которых на первом этапе в ассортименте Eataly было около 20%, не пользуются большим спросом — «люди хотят итальянское», говорит бизнесмен. Теперь местных продуктов только 10–12%. На прилавке с сырами среди швейцарских марок корреспонденту журнала РБК в январе удалось обнаружить продукцию трех локальных компаний: краснодарской Южной сыроваренной компании, петербургской фермы-сыроварни «Деревня» и ярославской «Сыроварни Марии Коваль».

С основательницей последней фирмы менеджеры Eataly связались примерно за год до открытия заведения в Москве, рассказала журналу РБК Коваль, и в течение года несколько раз запрашивали у компании образцы сыров для дегустации. В результате Eataly заключила контракт с сыроварней на поставку твердых сыров и сыров с белой плесенью, договор рассчитан на год с дальнейшей пролонгацией. Объем поставок и условия договора Коваль не раскрыла. «Для меня это достаточно выгодные условия: мы поставляем продукцию, у нас нет штрафных санкций по возврату, мы своевременно получаем деньги», — рассказала она, добавив, что в отличие от многих сетей супермаркетов маркетинговых сборов у Eataly также нет.

Все молочные продукты в Eataly — от небольших российских компаний, среди них «СПБФЕРМА», «Молочная культура», «Братья Чебурашкины». Представитель последней сообщила, что менеджеры Eataly сами предложили сотрудничество, у фирмы бессрочный контракт, а объемы поставок невелики.

Но за большую часть продуктов отвечают все же итальянцы — они управляют процессами производства сыров, пасты, хлеба, десертов, шеф-повара ресторанов также из Италии. Менеджеры франчайзера участвуют в выборе локальных поставщиков молока, овощей, фруктов, рыбы и мяса: первичный отбор по заданным критериям производит владелец франшизы, затем итальянцы проводят необходимые тесты и принимают окончательное решение. Головной офис также использует тайных посетителей — они инспектируют московское заведение три-четыре раза в месяц, говорит Тетров.

В новом тренде

Московский Eataly на 7,5 тыс. кв. м — второй по площади в мире после миланского. Москва — крупный мегаполис, размер заведения определялся совместно с головным офисом еще до кризиса 2014 года, объясняет Тетров, к тому же у партнеров уже была подходящая площадка в «Киевском». Но в результате московский Eataly получился «больше, чем нужно на данный момент», признает Тетров. Для сравнения: в Нью-Йорке с его 8,5 млн жителей два Eataly площадью 4,6 тыс. и 4,2 тыс. кв. м.

На территории московского Eataly шесть ресторанов, 13 баров и кафе и большой магазин. Продукты, которые продаются в так называемом маркете — он объединяет прилавки со свежей пастой, рыбой, мясом, овощами, — покупатели могут взять домой или попросить приготовить на месте и поужинать за столиком. В среднем на рестораны приходится 55% выручки, остальное дает маркет, говорит Тетров, не назвав абсолютных цифр.

Средний чек — 1,2 тыс. руб. в ресторанах и 1,7 тыс. руб. в маркете: в 2014 году Тетров говорил «Коммерсанту», что надеется на средний чек в 600–800 руб., но это было до девальвации рубля. В московских ресторанах средний чек не превышает 1,2 тыс. руб. на человека, констатирует представитель

Федерации рестораторов и отельеров Нина Макогон. В Москве ресторанов со средним чеком выше 1 тыс. руб. в первой половине 2017-го открылось в полтора раза больше, чем за тот же период 2016-го, а мест с ценником до 800 руб. появилось в полтора раза меньше (данные Colliers).

Цены в Eataly — в среднем сегменте и выше среднего (middle and up), считает Тетров. По словам Макогон, средний чек в 1,2 тыс. руб. относится к среднему ценовому сегменту. Но внутри Eataly несколько заведений общепита, поэтому нельзя подвести все к общему знаменателю, добавляет она: «К примеру, недавно [там] открылся ресторан Quattro Venti во главе с итальянским шеф-поваром Колоджеро Интерранте, где средний чек составляет 2–2,5 тыс. руб., это высокий ценовой сегмент».

По формату Eataly напоминает обновленные московские рынки. «В Eataly можно купить продукты, поесть в разноформатных заведениях, то же самое можно найти на Даниловском рынке», — говорит Макогон, добавляя, что из-за расположения, ценового сегмента и позиционирования они все же различаются. Тетров рынки конкурентами не считает: там разные поставщики и производители, а цены зачастую не ниже, говорит он: «Мы берем аутентичные итальянские продукты, шефы — итальянцы, наше предложение отличается».

Концепция гастромакетов сейчас востребована: в Европе такой формат существует уже давно и довольно успешен, для России он пока новый, говорит руководитель направления «Общественное питание» аналитической компании NPD Group Мария Лапенкова. Пограничные концепции на стыке классических супермаркетов и рынков — новый тренд в наполнении торговых центров, пишут аналитики Colliers, называя в этом ряду проект «Азбуки вкуса» «АВ Маркет» в торговом центре «Рига Молл», где есть рыночные прилавки, полки с товарами, кафе и кулинарная школа для детей.

Посетителей модных рынков Тетров надеется переманить — осталось наладить рекламу, которой в 2017 году почти не было, заявляет он: «Люди ходят туда, потому что не знают о нас. А когда узнают... Вы куда бы пошли: туда или сюда?»

Автор: Елизавета Архангельская.

Теги: контрсанкции , продуктовое эмбарго , санкции