**ТИМОФЕЙ ФЕДОСИМОВ: СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ**

Сегодня портфель заказов ChanteCler на 50% состоит из заказов постоянных клиентов.
С этой группой важна адресная работа, презентация новых продуктов, важно держать руку на пульсе каждого клиента. За счет новых продуктов валовая выручка выростет, за счет стимулирующих скидок снизится - так что в итоге ChanteCler не потеряет постоянных заказчиков, а также ни своего имени ни положения.
Для новых заказчиков доля которых в обороте составляет 50% важно предложить то что им нужно сегодня. В условиях экономии сегодня находятся практически все клиенты, а значит помимо своего стандартного пакета предложений, подкрепленного новыми продуктами ChanteCler стоит разработать предложения Нового дня.
Предложения Нового дня должны быть дешевле стандартного пакета ChanteCler и их конкурентов. Снижение цены должно стать возможным за счет уменьшения ассортимента, сокращения количества работников на мероприятии, упрощения процедур проведения. Например барбекью-вечеринка: официантов меньше-гости готовят сами, снижение ассортимента блюд-правильное, раздельное питание, выбор экзотических и одновременно недорогих мест для проведения мероприятий.
Тогда задача не потерять ChanteCler будет выполнена, а если конкуренты будут спать до будет и рост.

**ЕЛЕНА КУРОЧКИНА: МОЖНО ЛИ РАБОТАТЬ С ПРИБЫЛЬЮ?**

В существующей экономической ситуации, считаю разумным для компании ChanteCler (СС в дальнейшем) снижать цены кейтеригового обслуживания на каждый конкретный случай.
Почему я на месте топ-менеджеров и акционеров приняла бы решение работать с заказами при «0» прибыли?
1. Во-первых, нужно понять, что дял компании в ситуации, когда уменьшается объем заказов один из вариантов - сократить производство и уволить обученный персонал. Когда рынок восстановится, опять потребуется персонал, который нужно будет учить с «0», а для кейтеринговых компаний официанты это еще и лицо компании. Работая же на нулевой прибыли, люди сохраняют работу, компания имеет заказ. Кроме этого есть постоянные издержки. И клиенты, которые увидив, что конкуренты из премиум класса дают скидки, могут попробовать перейти к ним. При всей лояльности клиентуры, я бы не стала занижать этот риск.
Как только проходит «низкий сезон» и начинаются мероприятия (новый год, сезон выставок и связанные с ними мероприятия: презентации, шоу-румы и пр), можно уйти от стратегии работы с «0» прибылью.
2. Если компании клиент потенциально интересен и СС видит в нем хорошего постоянного клиента, разумно на некоторое время дать «льготные» цены. В будущем, сравнив уровень обслуживания СС и других кейтеринговых компаний, клиент будет делать выбор в пользу лучшей компании (если клиенту потребуются услуги премиум класса). Таким образом, получается что-то вроде “try and buy”.
Но не стоит этим активно увлекаться, нужно помнить про правило, что 80% дохода дают 20% клиентов.

Другой вопрос, что компания хочет сохранить уровень (уровень обслуживания, ценовой сегмент) и при этом удовлетворить заказчиков. И вопрос в том, как вести  «ценовые войны» без ущерба качеству?  Я бы сформулировала вопрос кейса именно таким образом.
1. Скидки можно давать на так называемый низкий сезон
2. Не вижу смысла даже не кризисе выделять новый бренд для работы в экономическрм классе (это если компания решить закрепиться на этом сегменте). Всегда можно выделить отдельное подразделение для работы с эконом-заказами (не только клиентами), можно сделать что-то типа Кока-кола лайт (грубо говоря выделить подразделение в существующий Mу bar (добавить функций), либо (что более разумно) выделить в отдельный отдельный под-бренд «ChanteCler стандарт» или «ChanteCler? ChanteCler!». Считаю, что лучше избегать в названии все связанное в экононом – это психологически может вызвать негативю. Вместо того, чтобы привлечь внимание.
3. Скидки должны даваться индивидуально, это не должно превратиться в массовое явление
4. Нужно проанализировать, действитеьлно ли все возможности для сокращения затрат предприняты? Рассматривался ли вариант аусорсинга неосновных фукнкицй? При рассмотрении этого вопроса, принимались ли в расчет «непрямые»затраты, нефинансовые показатели экономической эффективности?
Если же говорить о «Пушкинъ»-е, то пример для сравнения не очень подходит, так как:
1.    у них есть стационарная точка, куда могут придти просто посетители, либо ее могуть снять для корпоратива
2.    Основной объем им (я так предполагаю) дает ресторан, а кейтеринговое обслуживание всего лишь как вариант диверсификации бизнеса и возможность получить корпоративных клиентов  и доп заказы. А значит, что выход на рынок  кейтерингового обслуживания для них проще: у них есть посуда, штат, налаженные связи с поставщиками.

**ВАСИЛИЙ ХЛОБЫСТОВ: ОПЦИИ: ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЛЕКТАЦИЯ**

Проанализируем преимущества и недостатки (соответственно риски) компании ChanteCler. В качестве преимуществ можно назвать:
- устоявшаяся репутация бренда на рынке
- отработанная технология, понимание того, как отдельные элементы (особенности меню, количество обслуживающего персонала и т.д.) влияют на успешность и уровень проводимых мероприятий
- успешный опыт в проведении банкетов, фуршетов, приемов и др.
- наработанная база лояльных клиентов, как постоянных, так и разовых.

Недостатки:
- высокий уровень услуг требует высоких затрат и, соответственно, высокого уровня стоимости, что отпугивает «бюджетных» клиентов
- непрозрачность ценообразования делает для клиента непонятной разницу в ценах с «дешевым» конкурентом
- непонимание клиентами специфики бизнеса и соответствующее отсутствие возможности проводить «тендер» с профессиональной оценкой.

Для использования преимуществ и нейтрализации недостатков возможна работа по 2 направлениям:
- подготовка понятного даже некомпетентному клиенту предложения
- повышение компетентности клиента
Подготовка предложения:
1.    Выделить минимальную по стоимости основу успешного мероприятия (банкет, фуршет и проч.) при сохранении качества услуги на уровне, соответствующем позиционированию бренда. Эта основа выступает в качестве «базовой комплектации» и обеспечивает ценовую конкурентоспособность предложения. При этом в описании предложения не подчеркиваются недостатки (скупое меню и малое количество официантов), а констатируются условия.
2.    Разработать набор как отдельных «опций», так и готовых пакетов опций. В качестве опций выступают, например, расширенное меню, элитная посуда, увеличенное количество персонала, повышение уровня напитков. При этом каждая опция подробно описывается как по составу, так и по влиянию на процесс и уровень мероприятия. Также в описании пакетов возможно сравнение с конкретными популярными ресторанами (например, пакет «Банкет Люкс» сопоставим с банкетом, проводимым в ресторане «Пушкин» и проч.). Наличие отдельных опций позволяет проводить переговоры по улучшению качества мероприятия и повышению его стоимости по каждому пункту отдельно, давая клиенту возможность либо выбрать самому то, что считает важным или довериться профессионалам. Также этот подход делает торг психологически более приемлемым – клиент выбирает не между стоимостью в 3000€  и 6000€ за банкет, а прибавляет к счету каждый раз небольшие суммы, при этом понимая, за что именно платит.
В качестве недостатка – необходима хорошая квалификация менеджера-переговорщика при общении с клиентами.

Второе направление – повышение компетентности клиентов.
   Подготовить и разместить на сайте, в буклетах, в рассылках клиентам (в т.ч. потенциальным) информацию обучающего характера: что важно при организации банкета, на что обращать внимание, на чем нельзя экономить ни в коем случае, к чему приводит недоучет какого-либо момента. Суть в том, чтобы клиент при переговорах с «дешевыми» конкурентами сам забраковывал их, сам находил дыры в их предложениях и сам проводил сравнение в Вашу пользу. Либо же при соблюдении этих требований возрастала цена и у конкурента. В качестве аргумента неплохо бы ссылаться на конкретные примеры проведенных успешных (не только своих – видимость объективности надо соблюдать)  мероприятий и провалы (в т.ч. из своей ранней истории – мол, убедились и на собственном опыте).
    Здесь, кстати, также хорошо сработают отзывы от клиентов. И в качестве рекомендации Вашему кейтерингу, и в качестве подтверждения важности какого-то пункта (к примеру, описание классной и четкой работы официантов).
   Не знаю, как проводится сейчас послепродажная работа с клиентами, но если от каждого собирают и рекомендации и контакты гостей мероприятий (которые далеко не всегда внутрикорпоративны), то это уже хорошо. А если потом собирают и рекомендации от этих гостей... Но и тут в свете повышения компетентности важно не просто попросить рекомендацию, а обратить внимание клиента на ключевые вещи: качество блюд, приборов и посуды, уровень официантов, кухню и т.д. В-общем заранее задать рамки, удобные для последующего использования рекомендации в т.ч. в обучающих целях.

Сочетание работы по двум описанным направлениям может несколько снизить риски ухода клиентов в нижний ценовой уровень и позволит не снижать качество услуг параллельно со стоимостью. Успехов Вам!

**АЛЕКСЕЙ ТАЙМАНОВ; «НЕКУЛИНАРНЫЕ РЕЦЕПТЫ»**

Анализируя современное состояние фирмы ChanteCler, можно выделить следующее:
1.    Стратегическая цель – СОХРАНИТЬ БИЗНЕС В ПЕРИОД КРИЗИСА.
2.    Средняя рентабельность бизнеса составляет 25-30%.
3.    Прогноз падения рынка на 2009 год – 30%.
4.    Можно предположить, что в денежном выражении премиум сегмент уменьшился на 10%, а эконом сегмент увеличился на эту же величину.
5.    Цены на основные услуги в среднем по рынку упали на 20-30%. Но в премиум сегменте нельзя снижать цены. Что флагманы рынка и делают.
6.    В компании ChanteCler оптимизация затрат (5-10%) проведена по постоянной составляющей издержек.
7.    Затраты на персонал в настоящее время не изменились, но за счет увеличения штата более чем в 2 раза они возрастут.
8.    80% прибыли фирме ChanteCler приносит кейтеринг.
9.    Компания владеет/управляет 4 брендами: ChanteCler, «Банкетный комплекс «Кремль в Измайлово», «MY BAR», Dinner.com. И судя по позиционированию последних трех, они являются дополнительной услугой (которая может быть и самостоятельной) к основному предложению.
10.    Корпоративное питание уже введено в структуру предложения (Ашан).
11.    Дополнительная работа с отделом продаж позволила увеличить объем продаж.
12.    Большинство клиентов компании – лояльны и адекватны.
13.    «Новые» клиенты не понимают различий стоимости услуг разного уровня и, соответственно, ценовую политику фирмы.
14.    Основные конкуренты – специализированные кейтеринговые фирмы, не имеющие такого комплекта дополнительных услуг, как компания ChanteCler.

Рекомендации:
1.    СТРАТЕГИЧЕСКИХ изменений в работе с примиум сегментом целесообразно НЕ проводить. Т.е. и качество, и цена остаются высокими и не снижаются ни под каким предлогом. Для всех существующих и потенциальных клиентов данного сегмента необходимо разработать «программы удержания» (дополнительные сервисы, стимулирование сбыта и т.п.).
2.    Для клиентов, которые все же переходят из премиум сегмента в эконом разработать «зачетную» программу. Т.е. в преференциях учесть предыдущие объемы и частоту заказов.
3.    Для существующих и потенциальных клиентов среднего сегмента (как наиболее чувствительных к снижению цены при переговорах) разработать «антикризисное» ценообразование: прописанная (для продавцов) и понятная (для клиентов) зависимость стоимости сервиса от состава услуг, от качества исходных продуктов, от уровня обслуживания и т.п.
4.    Выделить услуги эконом класса в отдельный бренд/компанию. Тем более что компания ChanteCler уже работает с сегментом «корпоративное питание», который, скорее всего, и есть эконом-сегмент и не совместим с премиум брендом. Поэтому новый бренд все равно придется разрабатывать.
5.    Для всех 3-х сегментов унифицировать бизнес процессы получения, обработки, исполнения, контроля и анализа заказа. Т.е. качество подготовки и выполнения услуг для всех сегментов будет стабильное.
6.    Повысить производительность труда, прежде всего отдела продаж. Не целесообразно в настоящее время набирать такое количество нового штатного персонала. Если «старички» не тянут, то естественно, заменять их более квалифицированными. Но если есть желание с новыми продавцами получить их клиентов, то это стратегически неверный шаг.
7.    Повысить эффективность закупок. В кризис можно и нужно «дожимать» поставщиков до требуемого уровня закупочных цен. Или находить более лояльных и гибких поставщиков с требуемым для разных сегментов уровнем качества.
8.    Таким образом, уменьшатся не только постоянные, но и переменные издержки и повысится маржа фирмы.
9.    Необходимо провести четкое позиционирование фирмы относительно конкурентов. Каждый сотрудник компании ChanteCler (или группы компаний ChanteCler ?) должен знать и уметь произносить преимущества/отличия его фирмы от конкурентов. Продавцы должны УМЕТЬ объяснить клиенту, почему сервис компании ChanteCler отличается от аналогичных услуг конкурентов, и почему для клиента  ВЫГОДНЕЕ работать с фирмой ChanteCler.

Надеюсь, что данные рекомендации помогут компании ChanteCler не только сохранить бизнес в кризисное время, но и подготовить плацдарм для дальнейшего роста.

**ИГОРЬ БУРКОВ: ЧУЖОГО НАМ НЕ НАДО...**

Анализируя изложенные в предложенном ChanteCler кейсе данные, можно сделать основной вывод - рынок кейтеринговых услуг (событийный кейтеринг) в России еще находится в стадии формирования. Именно поэтому грамотно выработанная сегодня стратегия позволит компании завтра занять свою нишевую позицию и успешно конкурировать на ней с другими игроками.
Свои предложения я изложил, основываясь на 4 "Р" Котлера, которые позволяют наиболее полно описать предлагаемые мероприятия по внедрению маркетинговой стратеги.
В данном случае под маркетинговой стратегией понимается занятие лидирующих позиций на премиальном и среднем ценовых сегментах кейтеринговых услуг. Данная стратегия уже фактически озвучена Геннадием Клименко в кейсе. Считаю, что она выбрана правильно, т.к. перейти компания на более низкий ценовой сегмент с тем же брендом всегда может, а вот обратный путь невозможен. Кроме того, фактически на премиальном сегменте можно отметь только одного игрока - Пушкинъ, т.е. конкуренция пока минимальная, другие же компании, так же как и ChanteCler, скорее работают на среднем ценовом сегменте, где конкуренция выше.
Итак к маркетинг-микс.
1. ПРОДУКТ. В нашем случае продукт - это услуга, а следовательно, оценить его качество клиент может только после ее приобретения. В связи с этим, при формировании предложения для клиента важно четко подетально описать эти услуги, с указанием определенных параметров ее качества (концепция обслуживания, уровень сервировки, опытность оффициантов, скорость осблуживания и пр.). Комбинируя тем или иным способом эти параметры можно формировать различные продукты для клиента. Особенно это важно, если компания собирается работать на разных сегментах. Для каждого сегмента необходимо сформировать свои продукты, которые необходимо покрывать определенным брендом. Фактчески внедренный ChanteCler бренд My Bar, это один из тех продуктов о котором я стараюсь говорить.
Если мы говорим о премиальном сегменте, то во главу угла должно быть поставлено качество данного продукта, поэтому компании, возможно, стоит задуматься о введении СМК, несомненно это будет являтся дополнительным конкурентным приемуществом.
Очень важный аспект - коммерческое предложение компании об услуги должно отличаться от предложений конкурентов по своей форме и содержанию. Т.к. рынок еще формируется, именно Вы можете задать правила по которым рынок будет работать в дальнейшем.
2. ЦЕНА. В настоящий момент ChanteCler важно уйти от ценовой конкуренции с другими игроками рынка. Поэтому цена, которую Вы предлагаете клиенту, должна главным образом отображать ценность данной услуги для клиента, быть в рынке и приносить прибыль. Тем не менее. т.к. потребитель чувствителен к разного рода скидкам и специальным предложениям, необходимо регулярно применять данные инструменты. Необходимо также помнить, что цена имеет и нерацинальную сторону - чем дороже, тем лучше.
ChanteCler нужно отказаться от участия в ценовых войнах, конкуренция по цене главным образом свойственна низким ценовым сегментам, на премиальном же сегменте нужно конкурировать по качеству.
Здесь компании надо учесть, что следование данной стратегии приведет к потере части клиентов, а следовательно, необходимо внедрять новые методы продвижения, которые позволят за счет привлечения новых клиентов покрыть данные потери.
3. ПРОДВИЖЕНИЕ. На сегодняшний день это одно из самых важных "Р", в рамках него важным является как информация о продукте поступает его потенциальным потребителям, в нашем случае я бы предложил следующее:
- Прямые продажи -лучший способ привлечения новых клиентов. Сформировать базу потенциальных клиентов не сложно, а при помощи прямых продаж можно сразу получить обратную связь о планах клиента и его мнение о продукте. Полученная таким образом информация позволит сосредоточиться на своем целевом сегменте, и не размываться по рынку. В данном случае можно попытаться использовать внештатных сотрудников, своих собственных, либо прибегнуть к услугам стороннего CallCenter.
- Реклама - вещь дорогая, но необходимая, поэтому ее стоит свести до разумного миниума, постоянно оценивая стоимость каждой маркетинговой комменикации. Наиболее эффективным, на мой взгляд, будет контекстная реклама в Интернет.
- PR - здесь самое главное найти повод для обращения, одним из таких поводом может быть новый инновационный продукт.
- Поощрение сбыта. Т.к. в нашем случае речь идет об услуге, то лучше всего оценить ее может тот, кто ей воспользовался. Надо приложить максимум усилий, чтобы начал работать эффект "сарофанного радио". Поэтому при работе с постоянными клиентами необходимо внедрять не только програмы лольности, но и стимулировать их на рекомендацию ChanteCler своим партнерам / коллегам.
4. МЕСТО. В данном случае речь пойдет не о местах где услуга будет оказываться (офис компании, банкетный зал или природа), а о том, как упростить для клиента способ приобретения данной услуги. Помимо традиционного выезда к клинту, а также консультаций по телефону, я бы попробовал ввести продажи через Интернет. Четкое описание продукта с указанием цен, сразу сориентирует потенциального клиента в необходимости той или иной услуге. Также это поможет повысить работу отдела продаж за счет снижения отработки ненужных заказов.

Помимо указанных мероприятий по продвижению услуг событийного кейтеринга, несомненно надо диверсифицировать деятельность за счет других услуг. Управление стационарными объектами клиентов наиболее перспективное направление. При более низкой марже, компания получает фактически гарантированный ежедневный сбыт продукции, что позволяет оптимизировать загрузку фабрики-кухни, и обеспечивает регулярное поступление денежных средств.

**ИГОРЬ АН: РЕШЕНИЕ КЕЙСа: ЦЕНА ПРАЗДНИКА**

На мой взгляд, есть несколько способов «закрепить» свою репутацию в премиальном сегменте рынка и увеличить количество новых клиентов, при этом очень «аккуратно», работая с эконом сегментом.
Сразу оговорюсь, что в своем решении кейса не рассматриваю «серые» схемы работы (откаты, занижение качества и количества и т.д.), здесь я рассматриваю только «идеальные» условия. Также здесь не будут рассмотрены варианты снижения собственных издержек, т.к. этот процесс невозможно достаточно точно оценить «со стороны», примем просто, что Компания сделала все чтобы сократить издержки до минимума.

I)    Бюджет не имеет значения.
Премиальный сегмент предполагает, что с клиентом надо работать очень плотно, можно даже сказать, что его надо «облизывать», поэтому, я думаю, что форма заказа на сайте компании «Оставьте Ваш заказ» должна быть несколько иной. Отдельно мое мнение по сайту выскажу чуть позже.
По опыту работы на рынке услуг, могу предположить, что зачастую, когда клиент планирует бюджет мероприятия, ориентируется не на ваш рынок, а на собственное мнение о том, сколько это должно стоить. Из этого следует, что если клиент, позвонив вам, скажет, что хочет банкет на 100 человек за 100 т.р., а вы неласково скажите, что это можно сделать только за 300 т.р., то клиент в любом случае будет искать дальше пока ему не дадут желаемое, но только за 150 т.р. Другой вариант бюджет 500 т.р., а вы его сможете сделать за 300 т.р. в этой ситуации вы начинаете накручивать доп. услуги до 500т.р., а в другой компании поступят более правдиво и скажут, что это стоит всего 400 т.р.  в этом случае клиент обидится и  больше никогда к вам не позвонит.
Резюмируя выше написанное:
1)    Бюджет заказчика всегда отличается от того сколько стоит данная услуга в действительности (в большинстве случаев в меньшую сторону).
2)    Когда клиент планирует потратить 100 т.р., он зачастую тратить 120 и больше.
3)    Нельзя позволять клиенту планировать бюджет мероприятия до того как он обратится в вашу компанию. Компания в целом и ее сотрудники в частности должны сделать все для того чтобы клиент считал ваши расценки оптимальными по цене и качеству, а все что отличается от вашего предложения или ниже качеством, или выше по цене. Об этом ниже:

II)    Клиент сам решает, как сэкономить.
На мой взгляд, сейчас работа с клиентом, упрощенном виде, выглядит так (наглядней было бы показать на схеме но она не пройдет в форму подачи решения кейса).
Вариант 1, действующий:
а) клиент планирует мероприятие и примерный бюджет –
б) звонит вам и вы по этим данным рассчитываете свой бюджет –
в) ваш бюджет оказался выше –
г1) клиент уходит, г2) клиент начинает торговаться и просить скидку.-
д21) Вы скидку не дали, д22) вы дали скидку. –
е211) клиент уходит, е212) клиент остался, но станет более придирчив к оказываемой услуге, е221) клиент хочет еще большую скидку, е222) клиент работает с вами, но думает, что  первоначально вы завысили цены и поэтому вы его и дальше можете обмануть, и становится более придирчив.-
ж212 и ж 222) вы высылаете итоговую смету
з) клиент торгуется с вами и опять возвращаемся к пп  г) - е)
и)  заключаете договор.
Вариант 2, предлагаемый:
а) клиент планирует мероприятие и примерный бюджет –
б) звонит вам, а вы в онлайне выясняете какое мероприятие хочет организовать клиент и что хочет получить в итоге;  пока вы с ним разговариваете, одновременно заполняете форму в программе –
в) в течении 5 минут высылаете максимальную итоговую смету (с полным перечнем затрат) –
г1) клиент смотрит смету и просит дать скидку, г2) клиент уходит.-
д1)  по смете, вы предлагаете выбрать за счет чего клиент может сэкономить попутно объясняя, как образуется цена на каждом пункте и методом убеждения доказываете ему что в этом пункте не стоить экономить т.к. упадет уровень мероприятия. В конечном итоге убеждая клиента вы не позволяете ему сэкономить более 30%. (и это не будет скидкой – это будет управляемое и согласованное снижение качества), д2) вы звоните клиенту и выясняете почему он ушел. -
е11) клиент уходит, но у ваших конкурентов требует подобную смету (которую они не смогут предоставить сразу), е12) Менеджер клиента идет к руководству и сам доказывает, что это оптимальная цена в соотношении цена - качество, е21) бюджет мероприятия намного ниже – это не ваш клиент (нерентабельно) или вы не правильно оценили что хочет получить клиент. -
ж12) вы заключаете договор.
ж11 и 21) если клиенты готовы на диалог предлагаете альтернативные варианты и повторяете пп в) – ж12).

Пояснения к варианту 2.
1)    Необходимо разработать программу для быстрого формирования сметы (если нет спецов в компании, то фрилансеры сделают ее за не большие деньги).
2)    В смете должны быть примерно такие пункты:
•    Обслуживание – N человек за такую стоимость за каждого с описанием, почему должно быть именно столько человек.
•    Продукты – количество цена (можно просто меню), с описанием почему должно быть именно столько блюд.
•    Организаторские расходы – пункты и цены и описание почему без них не обойтись.
•    Выручка и расходы – сколько зарабатывает компания и на что она тратит эти деньги (прим. 25% выручка а с расходами 10%).
•    И др. значимые пункты.
3)    Почему выгодно применить вариант 2. Приведу простой пример, возьмем сферу IT, в частности создание и продвижение сайтов. Когда клиент хочет сделать сайт он только примерно догадывается сколько это может стоить (т.к. в основном это разовые проекты и он не ориентируется на рынке), у него выясняют что он в итоге хочет получить и оглашают цену, даже если эта цена высокая и клиенту будет предложена в другом месте более низкая цена, он всегда будет думать: «а почему у них так дешево»? и есть большая вероятность что он  перезвонит в вашу компанию за уточнениями.
На рынке кейтеринга ситуация немного иная. Каждый человек ежедневно опосредованно сталкивается с организацией ужинов, банкетов и т.д (ужин, д/р, праздники).  И он не понимает почему справить д/р у него получается за 5 т.р. на 10 человек, а вы предлагаете на 100 чел. потратить в разы больше?
Резюме:
1)    Заказчику необходимо доказать, что ваша цена это наиболее оптимальный вариант.
2)    Необходимо разрушить стериотипы и связи между организацией «домашней вечеринки» и большого мероприятия.
3)    Стать более отрытыми перед заказчиком.
4)    Найти в компании заказчика «своего» человека, который докажет руководству, что кроме вас никто….

III)    «Бесплатный сыр»
Когда клиент по максимуму сократил бюджет мероприятия по вашей смете, у него останется чувство, что ради экономии он жертвует качеством. Это чувство очень опасно для дальнейшего сотрудничества, поэтому необходимо дать чувство уверенности, что мероприятие пройдет на высшем уровне.
1)    Бесплатный креативщик. Не секрет что корпоратив это не только банкет, поэтому заказчику будет бесплатные полезны советы  «со стороны» чем еще можно порадовать и удивить публику. Плюс – вы можете оказывать дополнительные услуги вне банкета (если это рентабельно). Второй плюс от этого, это привязка клиента не к курирующему менеджеру (который может уйти), а компании где оказывают полезные доп.услуги.
2)    Почему My Bar не может быть бесплатным? Перед началом сообщите заказчику что у вас есть возможность бесплатно предоставить My Bar. Плюс – клиент доволен у него есть еще одно бесплатное развлечение. Второй плюс – вы можете использовать  My Bar без простоев и люди будут всегда заняты.
3)    Бесплатный развоз представителей прессы и VIP гостей. Плюс – пресса это все! 2 Плюс – вы можете предложить организовать эту услугу за доп, оплату для других гостей.
4)    И т.д.
И конечно же все эти бесплатные мероприятия должны быть включены в себестоимость.

IV)    Клиенты АУ!!!
Массовая медиа это не про вас.
1)    Интернет. Основные усилия про поиску клиентов надо направить на интернет, по ключевым словам вы должны быть на первой странице!!! Ну и конечно же маркетинговые сообщества -ϑ здесь вы должны присутствовать постоянно!
2)    PR. Если это корпоратив предложите клиенту скидку в 3% с условием что вы будете там «пиарится» (во первых это будет честно, приятно клиенту за скидку, и покажет что вы реально вкладываетесь в развитие компании и ее имиджа): спец одежда обслуживающего персонала, салфетки с лого, такси с одноразовыми наклейками и т.д.  и т.п.
3)    Ну и конечно же это персонал компании.  Любой позвонивший это ваш «родственник»!!!!

V)    Сайт.
На сегодняшний день у вас сайт- визитка, дорогой пафосный, но все таки, это просто визитка! На вашем сайте очень хорошо и подробно расписано какие вы хорошие и что можете предложить. А клиентам интересно не то какие вы, а то как вы сможете решить их задачу.
Что такое банкет, гала ужин…., что мне выбрать если я праздную д/р почему мне надо выбирать из предложенных вариантов, как будет проходить мой праздник? Вы должны предложить решение проблемы. К примеру убрать все форматы проведения мероприятий, а вместо них указать д/р, (свадьба, первый выезд на природу и т.д.) – он может быть в формате банкета или шведского стола или это будет сочетание банкета с чем – то…..
Теперь коснусь немного формы «оставьте ваш заказ». На мой взгляд, она слишком формальна. Надо сделать ее более близкой к клиенту. К примеру: тип мероприятия не должен быть выпадающим списком это поле должно быть свободно для фантазии. Тип обслуживания должен быть убран, так же как и бюджет и формальный пункт примечания. Примечания можно заменить фразой особые пожелания. Тип обслуживания – основная задача мероприятия (веселье, удачные переговоры …. и т.д.). Цена уже будет не столь важна если вы на максимальном уровне решите проблему заказчика!

Спасибо за внимание, получилось немного длинно, но много мыслей осталось за рамками данного решения, сократил как смог.
С уважение,
Ан Игорь

**ВАДИМ ГРИШЕЧКО: ДВЕ СТРАТЕГИИ НА ПЕРИОД КРИЗИСА**

Думаю компания в текущем состоянии должна осуществлять 2 стратегии
1 стартегия удержание лояльных клиентов. Как уже было сказано часть из них 10%? отказались от премиального уровня и примерно на  столько же 10%? выросла доля эконом. Реально конечно часть верхнего сегмента перешал в средний а часть среднего в эконом.
Для удержания этой доли необходимо разработать эконом предложения но максимально сохранив качество услуги. Возможно даже на грани рентабельности. Лояльный клиент стоит этого привлечь нового будет стоить много дороже чем недополучение прибыли при обслуживании старого проверенного.
Думаю про CRM тут говорить глупо- но проанализировать (зондировать) потенциальное состояние старых глиентов и разработать опережающие эконом (ВИП) предложения весьма разумно.
2 стратегия привлечения. Так как ваш вид бизнеса услуги- а они как учил нас мудрый Котлер услуга вещь неовещевствленная до тех пор пока ей не воспользовались есть смысл в проведении про акций для потенциальных клиентов. А точнее лиц принимающих решение о заказе услуги.
Презентации, буклеты это конечно хорошо но дать клиенту на своей шкуре почуствовать и принять решение?
Не думаю что комплексная презентация для нескольких потециально готовых приобрести (реально готовых) окажется так затратна. Зато лицо ответственное за решение на себе прочуствует что и почем. Думаю это будет более убедительно в процессе утверждения потенциального бюджета.
Желаю успеха!

**СЕРГЕЙ ЧЕРТОПРУД: ВСЕ КУХНИ МИРА В ГОСТИ К НАМ**

Клиента можно приятно удивить низкими ценами или набором дополнительных услуг. Первое может спровоцировать отрицательную доходность бизнеса, а второе – увеличить долю на рынке.

Фуд-шоу – наш ответ конкурентам
Популярные на отечественном ТВ кулинарные шоу всем хороши, кроме одного – зритель вынужден истекать слюной, глядя на процесс сначала приготовления, а потом дегустации приготовленных участниками блюд. Можно реализовать формат этого фуд – шоу на корпоративных мероприятиях.
Один из возможных вариантов такого шоу от ChanteCler. На глазах у зрителей ведущий и приглашенная «звезда» готовят заранее оговоренное блюдо. Одновременно «за кулисами» группа профессиональных поваров производят тоже самое блюдо, но уже для зрителей. В результате ведущий и звезда дегустируют результаты своего труда (не факт, что оно окажется съедобным), а зрители – качественно приготовленное и вкусное блюдо.
Другой прием – если клиент, например, заказал блюда из меню «японской» или «традиционной русской» кухни, то официантов можно одеть не в черные смокинги, а в кимоно или рубахи.

Любой каприз за ваши деньги
Другое направление развития бизнеса – обслуживание различных выездных мероприятий, как корпоративных, так и частных клиентов. Праздничный фуршет или банкет можно организовать не только в Москве, но и за городом. Например, на свежем воздухе или в загородном особняке – на любой площадке выбранной клиентом. Основное отличие от услуг конкурентов – гостей не только накормят, но и развлекут. Например, если клиент захотел организовать свадьбу в «пиратском стиле», то официантов можно одеть в пиратские костюмы, а в меню предусмотреть блюда из морепродуктов.
ChanteCler может попробовать «подружиться» с компаниями – организаторами различных праздничных мероприятий. Последним можно предложить соответствующие тематические меню под их праздники.

От бесплатной «демоверсии» к платной услуге
Одним из способов демонстрации разнообразия и качества услуг ChanteCler – участие в различных мероприятиях (семинары, деловые конференции, презентации, выставки и др., где участвуют первые лица компаний – потенциальных клиентов) в качестве спонсора – организатора кофе брейк, обедов, фуршетов и т.п. Это позволит «воздействовать» не только на мозги, но и желудки лиц принимающих прямо или косвенно решение о выборе компании – поставщика кейтеринговых услуг.
«Демоверсия» может быть бесплатной для организаторов мероприятия или предоставлена с существенной скидкой от обычной цены. Хотя можно рассматривать платное обслуживание таких мероприятий, как один из новых сегментов рынка.

**ВИКТОР МАЗУРИК: МНИМЫЙ ТЕНДЕР И ВЫХОД В РЕГИОНЫ**

Базовый тренд для построения стратегии:
Учитывая общее повышение цен на продукты питания, энергоносители и т.п. период снижения затрат для целей снижения стоимости конечных услуг закончится со временем. Начнется период разорения или подъема стоимости услуг. Снизив сегодня стоимость, помимо приближения "финансового конца", можно получить размывание силы бренда (его удешевление), что приведет бренд из верхнего ценового сегмента в средний и нижний, с тяготением к нижнему. При подъеме рынка перейти в верхний ценовой сегмент не будет возможности или бюджет затрат "съест" весь рост рынка.

Кратко, стратегия будет следующей:
1. Постоянной, платежеспособной клиентской базе предлагаем существующий верхний уровень услуг и верхний уровень стоимости услуг. Клиенты, которым важен гарантированно высокий уровень сервиса будут платить высокую стоимость.
2. Постоянным клиентам, которые не способны платить прежнюю стоимость или не желающие платить, а так же тем клиентам, которые устраивают мнимые тендеры, мы предлагаем наши услуги верхнего уровня стоимости и, для контраста, приглашаем "партнерскую компанию", работающую в среднем и низком ценовом сегменте с соответствующим уровнем сервиса по услуге. Данным клиентам мы даем мнимый выбор, т.к. "партнерская компания" - это компания созданная нами под другим именем. Учитывая, что мы ее предлагаем только для контраста, а не как отдельный самостоятельный проект, то затрат на продвижение и вывод нового бренда не делаем.
3. Сегодня зачастую компании -клиенты сокращают затраты на данные мероприятия в Москве и Питере (в местах расположения головных офисов)  путем уменьшения количества мероприятий, при этом проведение мероприятий данными компаниями-клиентами в регионах продолжается и при сокращении количества требования к качеству повышается. Учитывая, что повара и сервис сотрудники привлеченные, то предлагается увеличить выручку или компенсировать отток части клиентов за счет предложения клиентам мероприятий верхнего уровня качества и стоимости в других регионах страны, где нет местных кейтеринг-компаний или клиент не желает рисковать качеством услуг, пригласив проверенную кейтеринг-компанию из Москвы. В эту же группу компаний клиентов попадают компании, которые за счет сокращения количества мероприятий в регионе хотят провести мероприятие на более высоком уровне, на уровне который однозначно не доступен предыдущей местной кейтеринг-компании.

А дальше - остается держать уровень требуемой маржи и ждать подъема рынка. :-)

**ИРИНА ФРОЛОВА: СТАРО КАК МИР**

Из описания ситуации похоже, что у руководства ChanteCler велико желание остаться в премиальном сегменте, без перехода в обслуживание эконом-класса (хотя здесь тоже есть свои плюсы  в виде ежедневно   имеющего заработок нештатного персонала, снижении издержек при закупке увеличенных партий инвентаря, цветов, продуктов и пр. ) и, кстати, в кризис это могло бы стать выходом для кайтеринговой компании  с финансовыми трудностями, но проблем с недостатком заказов, как видно, компания не испытывает и даже в кризис показывает удовлетворительную прибыль. Постоянные клиенты сохраняются и остаются. По-моему ориентироваться на «кейтеринговую службу ресторана «ПушкинЪ»: «Это одна из немногих компаний, которая предоставляет услуги действительно премиального уровня. И она никогда не снижает цену» не очень правильно, ведь для них это дополнительный бизнес, может быть , они и не занимались оптимизацией затрат этого направления, т.е. для высокий прайс Пушкинъ это та же маржа, но с более высокими издержками изначально, чем у ChanteCler
Новые клиенты привлекаются, но с  существенными скидками, что в период кризиса и понятно, но как не сделать это привычкой для клиентов ? Скидки для заказов с большими объемами априори останутся несмотря ни на что.  Временный (так скажем антикризисный) выход – это предоставлять скидки в виде услуг (бонус –цветочные композиции,  или какое-то количество алкоголя или добавить бонусом официантов) , а не в денежном выражении . Дали скидку клиенту  - он получил услугу не за 10 рублей, а за 7 рублей, далее он еще долго будет искать и просить эту же услугу за 7 рублей, а бонус в виде услуги не связан для клиента с определенной суммой, не отображается в смете, но при переговорах является стимулом в вашу пользу (практически равноценным скидке). В дальнейшем клиент может и не вспомнить про этот бонус, но у него останется информация о том, что он получил обед за 10 рублей.
Поскольку вы стали диверсифицировать бизнес и развивать направление корпоративного питания, то можно  ввести еще одну услугу:  так скажем кайтеринг с доставкой на дом – фиксированная цена в расчете на одного человека  по наиболее популярному меню – расчет простой берешь и умножаешь на количество гостей – получаешь бюджет банкета и бонусы за объем (допустим на каждые 10 персон – услуга официанта бесплатно) доставка оплачивается отдельно или самовывоз.  100% предоплата банковской картой. Это интересно тем, что вы будете во-первых развивать самую неохваченную часть бизнеса, во-вторых, «сарафанное радио» в этом случае будет работать на вас в несколько раз эффективнее, в-третьих, ваша целевая аудитория расширяется и можно проводить рекламные кампании используя более массовые рекламные инструменты (прессу, флаеры, outdoors и т.д.). Минус, конечно, тоже есть – мелкие заказы, затем забирать посуду и т.д., но если продумать до мелочей и взвесить, может что-то из этой идеи и пригодится.
Конечно непременно необходимо в премиум сегменте заниматься развитием  бренда ChanteCler. О том какая ведется маркетинговая поддержка бренда не сказано ни слова, а ведь в премиальном сегменте бренд продает сам себя! На сайте есть только отзывы от клиентов и партнеры (кстати без отзывов). Раздел «преимущества», а именно: «почему я должен купить услугу дороже, чем у других», не развит вообще. В прессе, видимо, компания никак не упоминается, награды тоже никакие не получает, в конкурсах не участвует.  Каждый пункт раздела «наши услуги» надо дополнить фотографиями или объединить с разделом «портфолио». В новостях сайта – в основном информация о  мероприятиях, которые обслуживала компания всегда надо вставлять что-то похожее на «запоминающимся для всех зрелищем стала пирамида из шампанского с лепестками роз, наполненная при гостях в честь открытия церемонии, наполненная при гостях в честь открытия церемонии». На мой взгляд раздел «выбор площадки» оформлен интереснее, его надо объединить с разделом «преимущества». С сайтом работать и работать!!!  Ведь написать «приготовление блюд различных стран мина» - скучно, а вот перечислить каких стран и какие блюда с фото интереснее, вообще раздел меню оформлен грусно – слюна не вырабатывается, а должна!! На сайтах конкурентов преимущества более очевидны у  Улей кейтеринг и Фигаро. В поисковиках яндекс и mail вас нет на первых двух листах  при элементарном вводе слова банкет, в отличие от тех  же Фигаро и Улей, Конкорд и Банкет холл. Надо заниматься этим вопросом, выходить на первые строчки. Обязательно использовать PR в прессе – сейчас в каждом гламурном глянце в конце освещаются события в виде фоторепортажа из зала – пара фотографий в интерьере с вашими логотипами с этого мероприятия и подписями – то что нужно. Использовать спецпрессу – Гастрономъ или соответствующие разделы в журналах. Адресные растяжки над автодорогами Москвы ну и прочее. Флаеры, буклеты-каталоги, где не просто слово «БАНКЕТ» с фотографиями, а полноценный каталог – выбора ваших эксклюзивных площадок для проведения, варианты меню, сервировок в разных стилях, наборов посуды, варианты оформления залов, текстиля с выбором цветов и тканей и т.д. Каталог дожен быть печатный и электронный. Партеров у вас много, проводите с ними совместные рекламные кампании, используйте возможности друг друга, проведите мозговой штурм вашего и партнерских маркетинговых отделов – реклама будет масштабнее и интереснее если объединить усилия и бюджеты. Ну и так далее рекламных инструментов всех не перечислить…
По словам Геннадия Клименко о ценах на услуги: «В реальности сегменты очень размыты, ― уточняет Клименко. ― Этому способствует непрозрачность ценообразования для заказчика, а также то, что клиенты не всегда понимают, чем отличается услуга того или иного уровня.» Все правильно и поэтому необходимо создать прозрачную смету ChanteCler в которой будет как миниму 3 колонки с названием «класс обслуживания 3 звезды, 4 звезды, 5 звезд», а в строках пункты: меню, напитки, текстиль, цветы, оформление зала, площадка, посуда, персонал количество и квалификация и т.д., на пересечении колонок и строк вывести описание каждого пункта со стоимостью. Предоставлять данную смету для клиентов со всеми вариантами расчетов, т.е. и  на 3 и на 4 и на 5 звезд – пусть видят от чего отказываются.
Услуга «MY BAR» указана как бармен-шоу. Ее можно развивать как отдельный бренд и может быть под этой маркой предоставлять обслуживание эконом-класса, ведь по вашим словам «выездной бар хорош там, где заказчик не может позволить себе полноценный банкет». На мой взгляд интересно было бы развить ее как конкурс барменов – который станет популярным если назначить один, но убедительный приз для победителя, а также привлекать партнерские компании в качестве кросс-спонсоров, думаю такие контакты у вас есть наверняка. Это также дополнительный информационный повод для прессы не только для вас, но и ваших партнеров.
Вот мои первоначальные мысли… Удачи!

**ПЕТР МИХЕЕВ; ПРАЗДНИК ПРОДОЛЖАЕТСЯ**

Поскольку речь идет о премиум-сегменте, то рамки стратегии уже заданы, например,  исключен франчайзинг и аналогичные способы экстенсивного увеличения бизнеса.
Не потерять заказчиков просто, нужно  выяснить чего им не хватает, и структурировать существующих  по потребностям. При наличии собственной базы «Кремль в Измайлово» несложно организовать  что-нибудь  вроде юбилея ChanteCler  и пригласить туда представителей премиум-сегмента и в непринужденной обстановке изучить  их потребности !
Новых заказчиков, конечно тоже нужно искать
Поскольку, цель премиум-сегмент, рекламную кампанию можно сконцентрировать. Использовать  целевую   рекламу в бутиках,  аэропортах,  можно проспонсировать  издание  деловой литературе (например  издательств  Альпина или Манн ).
Желателно поработть с Интернетомю. Сайт www.chantecler.ru  не очень эффектен для целевой аудитории и не очень удобен. Поиск в интернете с трудом связывает СhanteСler и услуги кейтеринга.
Явных проблем управления или недостатка финансов  у компании нет, поэтому  желательно поработать на перспективу. Например, устроить презентации своих услуг в учебных заведениях готовящих  управленцев (ГУ ВШЭ, ИНХ и т.п.)

**ГЕОРГИЙ ЦЕДИЛКИН: ВЫВОДИТЬ НОВЫЙ БРЕНД МЕТОДОМ «РЕКОМЕНДАЦИЙ»**

Проблемы:
1.    Сокращение «профильного рынка» и рост «не профильного рынка».
2.    Непонимания новыми клиентами стоимости услуг.
3.    Не желание «размывать» бренд и снижать качество услуг, предоставляемых под этим брендом.
4.    Желание сохранить клиентов. Как в количественном показателе (т.е. набрав новых) и в историческом (т.е. перешедших на «не профильный рынок»).
5.    Отсутствие средств на развитие нового бренда.

Решение противоречия:
1. Выводить новый бренд методом «рекомендаций», через старых, уже лояльных клиентов.  Затраты – время менеджеров по сбыту, создание новой структуры.
2. Разработка системы информирования клиента о том, почему услуги «премиум класса» стоят столько.

Развернуто о выводе нового бренда.
По моему мнению, большинство компании, которые заказывали услуги премиального класса, ушли в средний класс. Поэтому, новый бренд должен позиционироваться как «качество, которое Вас устроит», «достойное качество за приемлемые деньги», «качество для бизнеса», т.е. как компания, работающая охватывающая верхний слой среднего класса.
Управленческий персонал в новую компанию можно набрать из старой – повышением в должности и переводом в новую структуру без повышения оплаты, исполнительный можно брать на время, по мере поступления заказов. Менеджеров перевести на % от заказа.
Из рекламы – только интернет сайт с ценами и телефонами.
Раскрутка – обзвон менеджерами основной компании всех клиентов, которые отказались от услуг компании с рекомендацией рассмотреть нового поставщика услуг в среднем классе. И запросить разрешение на предоставления этим поставщиком своих предложений.
В дальнейшем менеджеры по сбыту компании, работающей в премиальном классе, жестко отстраиваются от среднего класса и при желании клиента снизить цену услуг ниже цены, обеспечивающую и прибыль, и услуги премиального класса, рекомендовать обратиться к дочерней компании, которая качественно предоставляет услуги в своем классе.
При этом менеджеры материнской компании могут стимулироваться «посредническим процентом» от заказа, например 5% от прибыли с заказа.

Если же хозяева захотят выйти на рынок эконом класса, тогда лучше завести еще одну «дочернюю» компанию, работающую только в этом классе, с тем, что бы можно было последовательно передавать постоянных и новых клиентов, которые захотели услуги меньшего класса.

Развернуто об информировании клиента.
Необходимо разработать брошюры и рекламные буклеты, обосновывающие клиенту основные причины такой цены: качество пищи (закупается у проверенных поставщиков, жестко контролируется на срок годности и т.д.), количество обслуживающего персонала (скорость перемены блюд, смены тарелок, наполнения бокалов вином и т.д.), качество обслуживающего персонала (срок работы людей, незаметность, минимальный риск неаккуратности исполнения и т.д.).
Можно разработать «электронный калькулятор», который позволял бы прикинуть ориентировочную стоимость обслуживания в зависимости от количества гостей, количества блюд, количества и квалификации обслуги. Этот же калькулятор должен отслеживать переход из премиального класса в средний класс или эконом-класс и рекомендовать соответствующие дочерние компании.

**АЛЕКСАНДР СУХАРЕВ: НЕ ДУМАЙТЕ О ЕДЕ, ПУСТЬ ЕДА ДУМАЕТ О ВАС**

1. Попробуем акцентироваться на группах людей, объединенных общими интересами и встречающихся в разных местах, в том числе и за городом. Это неформальные спортивные клубы и хобби – кружки, клубы знакомств. Например, горнолыжники, конная езда, автолюбители, велоспорт, родители одноклассников. Ищем активистов клубов, размещаем на их сайтах и форумах рекламу, постимся на их форумах. Развиваем блогерство, внедряясь в неформальные коллективы через социальные сети. «ChanteCler Active»

2. Создаем агентскую сеть в московской области. Принимаем в нее управляющих коттеджными поселками.

3. Отдельное внимание уделяем информационным ресурсам, посвященным событиям и мероприятиям. Что-то в духе Timepad.ru. Кстати, именно, этот проект можно использовать как источник нестандартной контекстной рекламы в виду встраиваемости их модуля кроспостинга в сайты организаторов мероприятий.

4. Можно использовать сервис наподобие Firmbook.ru для организации онлайн-презентаций ваших возможностей. Для проекта MyBar предлагаю подключить опцию «Трансляция бармен-шоу онлайн» причем с двухсторонней связью. Совместно с вашими партнерами MVK и EM Technologies можно транслировать бармен-шоу одновременно на нескольких выставочных стендах подписанных на этот сервис и расположенных в разных местах. «ChanteCler Online»

5. Понравилась идея «Коллекция Накрытий», которую эксплуатируют «Конкорд Кейтеринг» и «Фигаро». В целом, сайты некоторых конкурентов смотрятся лучше.

6. Можно подумать о создании франшизы, которую будем продавать ресторанам. Что-нибудь в духе «ChanteCler Express»

7. Можно разработать и внедрить услугу романтический ужин для пар «ChanteCler Romantic». Рекламируемся на сайтах знакомств.

Советы в основном направлены на получение клиентов в эконом-классе. Считаю, что на определенном этапе развития компании, ей лучше уже иметь много мелких клиентов, чем мало крупных.

**ВАЛЕРИЙ РАЗГУЛЯЕВ: ВСЁ-ТАКИ НОВЫЙ БРЭНД**

Быть лучшим для всех - не возможно: премиум и эконом классы - не совместимы, и попытка их совместить в лучшем случае обернётся тем, что вы станете лучшим кейтеринговым агентством из эконом-класса (при этом о высокой рентабельности можно будет забыть). Клиенты агентства зачастую являются посетителями других мероприятий, которые оно устраивает, и потенциальный премиум-клиент агентства, однажды оказавшись на эконом-банкете, устроенным под тем же брендом ChanteCler, уже не будет рассматривать это агентство для своих премиум-потребностей. Вывод нового брэнда потребует много времени и усилий на его раскрутку - но, если поставить себе цель дифференцировать различные уровни проводимых вами мероприятий, а не создать бренд, который будет сам приводить к вам клиентов (хотя со временем именно так и будет), то времени и средств потребуется гораздо меньше. У вас в части операций будет задействован один и тот же персонал, и даже офис может быть - общий... Более того, клиента на мероприятие эконом-класса, обратившегося в ChanteCler, можно аккуратно перевести на коллег из (допустим) "Народного кейтеринга" - и наоборот: премиум-клиентов отводить в более соответствующее их запросам ChanteCler. Соответственно, все мероприятия, которые сейчас делаются по продвижению брэнда ChanteCler надо разделить на два потока: один, направленный на удержание и завоевание позиций в премиум-классе - его оставить как есть под ChanteCler, даже может более усилить его премиум-эффект, отказом от части заведомо не премиум-услуг и снижения цен (как это делает кейтеринговая службу ресторана «ПушкинЪ»); другой поток, направленный на завоевание позиций в эконом-классе - перевести под брэнд "Народный кейтеринг", наоборот убрав из него всё слишком дорогое и претенциозное. В результате, затраты у вас вырастут не сильно, но благодаря такой дифференциации - премиум-клиенты не отвернутся от ChanteCler, а эконом-клиенты будут собираться новым брендом "Народный кейтеринг", - прибыль же будет аккумулироваться в одной точке, и позволит при разной конъюнктуре этим направлениям помогать друг другу в тяжёлые времена для одного из них.