

«Выписать крендель»

Юлия Вебер думала, что может доверить свою пекарню наемному управляющему, но ошиблась. После того как три месяца назад она вернулась к оперативному управлению компанией «Хлеботека», месячный оборот вырос более чем в 1,5 раза

[Елена Горелова](#)

Ведомости

31.05.2010, [97 \(2615\)](#)

Юлия училась в Москве, Канаде и Германии, а потом пришла стажером в энергетическую компанию в Дортмунде. Через 1,5 года доросла до специалиста по закупке газа. И тут у нее случился служебный роман с коллегой Карстеном Вебером. В Германии не принято смешивать личные отношения и карьеру, поэтому Юлия решила уволиться.

Что немцу хорошо

В 2004 г. Юлия и Карстен переехали в Россию и поженились. Карстена пригласили занять руководящую позицию в московском подразделении немецкой компании. Одним из неприятных открытий для него стал вкус местного хлеба. В Германии выпекается около 300 сортов хлеба, и купить в Москве похожий было невозможно. «Однажды мы сидели в кафе, и в качестве комплимента нам принесли корзинку с невкусным хлебом», — продолжает она. Тогда-то они и решили, что пора открывать семейное дело: печь хлеб по немецкой технологии.

В 2006 г. зарегистрировали компанию «Хлеботека»: 50% принадлежало семье Вебер, 50% — семье одноклассницы Юлии. \$500 000 общих сбережений инвестировали в запуск производства. Деньги пошли на закупку оборудования, аренду цеха, зарплату сотрудникам.

Управлять бизнесом Юлия стала сама. Карстен активно помогал: например, нашел семейные рецепты разных сортов хлеба — его дядя был пекарем. Управляющего пекарней искали в Германии — кандидаты находились, но их семьи не хотели переезжать. В итоге наняли холостяка: тот обучил персонал немецким особенностям выпекания хлеба. Процесс брожения должен быть достаточно долгим: из-за этого хлеб остается свежим в течение недели, объясняет Юлия. Но через четыре месяца пекарь сбежал из Москвы.

Розничный провал

По оценке агентства [Step by Step](#), москвич съедает в год 70-90 кг хлеба. «Спрос на заводской хлеб в столице падает на 5-7% в год — и это прекрасный шанс для частных пекарен: потребители готовы платить больше, если производитель гарантирует хороший вкус, говорит Анастасия Птуха, председатель совета директоров агентства.

Изначально «Хлеботеку» собирались строить как сеть небольших булочных с демократичными ценами: дешевле, чем у конкурентов — кафе-пекарен «Волконский», «Хлеб насущный». Вебер пыталась найти помещения площадью 30 кв. м, но тщетно. Проблема с хорошими помещениями по адекватной цене была всегда, а формат 30 кв. м

нестандартен для Москвы, объясняет Анна Савенко из отдела торговых площадей [Jones Lang LaSalle](#). В итоге «Хлеботека» открыла булочную площадью 80 кв. м на ул. [Марии Ульяновой](#) в непроходном месте. За месяц работы магазин оправдал только аренду и был закрыт.

Сотрудничество с крупной сетью супермаркетов тоже не удалось. «Они взяли на реализацию пять сортов хлеба, свалили все в кучу, а когда я попросила сделать выкладку, потребовали предоставить мерчандайзера, — рассказывает Вебер. — И мы отказались с ними работать».

«Три года назад, когда мы открывали первое кафе, мы сами были в положении Юлии», — замечает Ян Зильберквит, финансовый директор компании «Хлеб насущный», которая управляет сетью франко-бельгийских кафе-пекарен в России. По его словам, первое время было очень трудно: надо продать много хлеба и выпечки, чтобы оправдать высокую арендную ставку (\$1000-2000 за 1 кв. м в год). Пекарня имеет небольшую маржу, а должна платить за помещение столько же, сколько аптека или салон сотовой связи, у которых рентабельность выше, сетует Зильберквит.

Хлебные места

Юлии пришлось вносить поправки в бизнес-план и учиться зарабатывать на гостиницах и ресторанах. Она сама их обзванивала в поисках клиентов: первую закупку сделал отель Marriott. Потом начались поставки в «Балчуг», Golden Apple, «Катерину», рестораны и кафе. «Я работал в разных гостиницах, в некоторых хлеб делали из замороженного теста, — рассказал Кирилл Ширяев, су-шеф отеля Golden Apple. — А “Хлеботека” печет его ночью из свежей опары». Возможно, оценить такой хлеб способны только гурманы, но, по его мнению, разница ощутима.

Всю административную работу Юлия делала сама: получала сертификаты, разрешения, нанимала персонал. Однажды на работу не вышел водитель, который развозит хлеб. «Мне позвонили ночью, я разбудила мужа, и мы на своей машине работали на доставке: к шести утра у всех клиентов хлеб был», — вспоминает Вебер. Напряжение сказалось на здоровье. «Я похудела на 8 кг и на открытии магазина упала в обморок, — вспоминает она. — Тогда муж сказал: хватит, надо нанимать управляющего». В 2007 г. Юлия передала дела, а сама ушла работать директором по корпоративным связям в компанию [Kraft Foods](#).

Работа не позволяла уделять должное внимание бизнесу, и в феврале нынешнего года Юлия уволилась. Занялась расширением производства и клиентской базы, поиском новой точки для магазина. Производство перевезли в район Даниловского рынка: оно занимает 300 кв. м, здесь работает 19 сотрудников.

Трудности розницы не идут ни в какое сравнение с чиновничьим беспределом, считает Юлия. Каждый сорт хлеба нужно сертифицировать, учитывая советские ГОСТы, процесс этот муторный и долгий. После переезда производства пришлось начинать все сначала: получать разрешения санэпидстанции и снова носить туда каждый сорт хлеба на анализ. Мало того, что обошлась эта процедура в 70 000 руб., еще и продукции санитарные врачи съели немало: «Вот зачем надо приносить 30 штук маффинов на анализ?» — возмущается Вебер. По ее мнению, чтобы облегчить пекарням жизнь, надо ввести сертификацию профессии: «Пекари сами должны решать, что сегодня положить в булку — чернослив или курагу».

Три преграды

В последнее время сети кафе-пекарен — «Волконский», «Хлеб насущный», «Хлеб и Ко» — развивались довольно активно, говорит Савенко из Jones Lang LaSalle. Правда, ассортимент у этих заведений шире, чем у «Хлеботеки».

Компания «Хлеб насущный» примерно каждые два месяца открывает в Москве новую точку: сейчас у них 11 кафе-пекарен, к концу года планируют запустить еще как минимум четыре. По словам Зильберквита, продажи в кафе, которые открылись еще до кризиса, увеличились на 35%. «Но цены мы не поднимаем, несмотря на инфляцию и падение рубля: так формируется и поддерживается лояльность клиентов», — говорит он.

Динамично росли в кризис и пекарни «Волконский». «Мы открыли по две новые пекарни в Москве и Киеве, запустили производство в Москве, а в этом году первый “Волконский” откроется в Петербурге», — рассказал Анатолий Бредихин, директор по развитию компании.

Место под маленький магазин [Юлии Вебер](#) найти все-таки удалось — в «Берлинском доме» на Петровке. Цена за буханку хлеба там от 35 до 120 руб. Пока основные его покупатели — сотрудники бизнес-центра. Рекламного бюджета у компании фактически нет, признается Юлия. Кроме того, продукция «Хлеботеки» представлена еще в несетевых супермаркетах. На долю розницы приходится 30% продаж.

Темпы роста месячного оборота «Хлеботеки» после возвращения Юлии к оперативному управлению заметно ускорились: в феврале оборот составлял \$30 000, в мае — уже \$50 000 (на старте — всего \$15 000).

Пока у пекарни нет стабильного потока посетителей, ей трудно выживать, говорит Зильберквит.

Бредихин считает, что для открывающих пекарню в Москве есть три основные преграды: первая — высокие арендные ставки. В Париже, говорит он, булочные-пекарни получают приоритетное право при заключении и продлении договоров аренды. Вторая — несправедливое налогообложение. Пекарня — это фактически социальный проект, улучшающий городскую среду, убежден Бредихин, и в той же Франции пекарни работают по льготной системе налогообложения. На некоторую социально значимую продукцию, например багеты, устанавливаются фиксированные цены на год, и ни одна частная пекарня не может повысить цену. Третья преграда — жесткие санитарные требования. В Европе они мягче. Например, допустимо размещение хлебного производства в подвальных помещениях. При этом пекарни сами следят за качеством продукции, ведь обмануть вкус покупателя невозможно, заключает эксперт.