

image not found or type unknown



Стратегическая канва винодельческой промышленности США в конце 1990-х годов

В случае с винодельческой промышленностью США налицо семь основных факторов:

-стоимость бутылки вина

-благородного вида упаковка, этикетка с перечислением медалей и наград, в тексте которой присутствует эзотерическая этнологическая терминология, чтобы подчеркнуть, что создание вина представляет собой науку и искусство;

- Косвенный маркетинг, нацеленный на повышение осведомленности потребителя в условиях переполненного рынка и на убеждении дистрибьютеров и розничных торговцев отдавать предпочтение конкурентному винодельческому предприятию.

-качество выдержки вина

-престиж винодельни и ее история (с упоминанием поместий и замков и указанием возраста предприятия)

-богатство и утонченность вкуса вина, в том числе таниновый и дубовый привкус

-ассортимент вин, охватывающий все сорта винограда и все предпочтения покупателей, от Шардене до мерло и т.д.

Фирма Casella wines переформулировала винодельческую промышленность.

Как создать забавное нетрадиционное вино, которое смогут пить абсолютно все.

Проанализировав потребление альтернативных напитков- пива, спиртных напитков и готовых коктейлей, - которых в США продавалось втрое больше чем вина, фирма обнаружила, что основная масса взрослых американцев считает вино «ерундой». Оно казалось им чем-то чуждым и претенциозным, а богатство вкусового букета создавало сложности для его восприятия средним потребителям, невзирая даже на то, что именно в этом производители и старались добиться совершенства. Получив эту информацию, Casella Wines оказалась готова определить, каким образом можно изменить стратегию американской винодельческой промышленности и создать

голубой океан. Для этого фирма занялась второй базовой разновидностью анализа, лежащей в основе голубых океанов: моделью четырех действий.

Компания создала Yellowtail (Желтый хвост) обратив на альтернативные варианты и не клиентов.

За два года забавный напиток для вечеринок, [yellow tail], стал самым быстрорастущим брендом в истории австралийской и американской винодельческой индустрии, а также основным, импортируемым в США вином, обогнав при этом французские и итальянские вина. К августу 2003 года это было самое популярное в США красное вино в 750 миллилитровых бутылках, продававшееся более активно, чем калифорнийские сорта. К середине 2003 года среднее количество продаж [yellow tail] составляло 4,5 миллиона бутылок в год. Мировой рынок был перенасыщен вином, однако производители [yellow tail] едва поспевали удовлетворять спрос.

Более того, там, где крупные винодельческие компании десятилетиями инвестировали в маркетинг, создавая крупные бренды, [yellow call] одним прыжком опередил своих солидных конкурентов, обойдясь безо всякой рекламной компании в СМИ и без потребительской рекламы. Он не стал красть у своих конкурентов продажи - он расширил рынок, [yellow tail] привел на рынок вин тех, кто прежде пил не вино, а пиво и готовые коктейли. Более того, новички - потребители столовых вин стали пить вино чаще, подтянулись к ним и любители самого дешевого вина, а те, кто пил дорогие вина, спустились с высот, чтобы стать потребителями [yellow tail].

Обратив внимание на альтернативные варианты - пиво и готовые коктейли, - а также подумав о неклиентах, фирма Casella Wines создала в винодельческой индустрии США три новых фактора - простоту употребления, простоту выбора, а также веселье и развлечение - и отбросила либо снизила все остальные. Casella Wines обнаружила, что многие американцы не пили вина из-за того, что к его сложному вкусу довольно трудно привыкнуть. Пиво же и готовые коктейли были, например, гораздо слаще, и пить их было проще. Поэтому [yellow tail] представляет из себя абсолютно новое сочетание характеристик вина, образующее несложный вкус, который понравился множеству потребителей алкогольных напитков. Подобно готовым коктейлям и пиву, вино приятно на вкус и обладает ясным незамысловатым привкусом с выраженными фруктовыми нотами. Сладкий фруктовый вкус вина освежает небо, заставляя пьющего без раздумий пропускать еще стаканчик. Появилось вино, которое легко пить, и для того, чтобы оценить его

по достоинству, не требуется особой экспертизы.

В дополнение к простой фруктовой сладости производители [yellow tail] значительно сократили количество или вовсе отказались от всех факторов, бывших предметом конкуренции в винодельческой промышленности - танинов, дубового привкуса, богатства вкуса, зрелости, - при создании качественного напитка, как недорогого, так и класса «Премиум». Когда отпала необходимость выдержки вина, то стал не нужен и задействованный для этого рабочий капитал, что позволило ускорить окупаемость производимого вина. Производители вин критиковали сладкий фруктовый привкус [yellow tail], считая, что он в значительной степени снижает качество вина и мешает людям ценить хороший виноград и древнее мастерство виноделов. Быть может, это и так, но [yellow tail] пришлось по вкусу всем потребителям.

Розничные торговцы вином в США предлагали покупателям штабеля разнообразных видов вина, однако массового потребителя такой широкий выбор смущал и угнетал. Бутылки были похожи одна на другую, тексты на этикетках изобиловали энологическими терминами, понятными лишь ценителям или коллекционерам, а выбор был столь избыточен, что продавцы розничных магазинов испытывали не меньшие трудности, когда пытались сами в этом разобраться или порекомендовать вино сбитым с толку потенциальным покупателям. К тому же вид бутылочных рядов утомлял и демотивировал клиентов, затрудняя выбор и заставляя среднего покупателя испытывать неуверенность в его результатах.

Создав простоту выбора, [yellow tail] изменил всю картину. Casella Wines значительно сократила число предлагаемых вин и создала лишь два вида: Шардоне, самое популярное в США белое вино, и Шираз -красное. Технический жаргон был изгнан с бутылок, а вместо него появилась броская, простая, нетрадиционная этикетка с изображением яркого желто-оранжевого кенгуру на черном фоне. Коробки, в которых лежали бутылки с [yellow tail], были раскрашены в те же яркие цвета с крупной надписью [yellow tail] по бокам. Исполняли они двойную функцию - привлекали внимание и демонстрировали доступность и незамысловатость вина.

Простота, выражавшаяся в предложении поначалу всего двух сортов вина - красного и белого, - и определила бизнес-модель Casella Wines. Сокращение сроков хранения на складе повлекло за собой увеличение оборота и сокращение расходов на складское оборудование. Производители [yellow tail] нарушали все существующие в отрасли правила. Casella Wines первой стала разливать белое и

красное вино в бутылки одинаковой формы, и практика эта еще более упростила производство и закупку, а в итоге поразительно простой стала и выкладка вина в магазинах.

Винодельческая промышленность по всему миру с гордостью рекламировала вино как утонченный напиток, обладающий долгой историей и имеющий свои традиции. Это отразилось на целевом рынке в Соединенных Штатах: его составляют образованные профессионалы с доходом выше среднего. В связи с этим наилучшим был подход с упоминанием качества и истории винодельни, исторических традиций замка или поместья, а также перечислением присужденных вину наград. Разумеется, стратегии роста, принадлежавшие крупнейшим предприятиям винодельческой промышленности США, были нацелены на высший слой рынка; для поддержания этого имиджа в рекламу бренда были инвестированы десятки миллионов долларов. Однако, обратив внимание на потребителей пива и готовых коктейлей, производители [yellow tail] обнаружили, что этот элитный имидж никак не влияет на широкую публику, а лишь смущает ее. Поэтому Casella Wines порвала с традициями и создала нечто, вобравшее в себя все свойства австралийской культуры: смелость, непринужденность, веселье и приключенческий дух. Доступность была как мантра: «Суть великой страны... Австралия», Австралия не имела традиционного винодельческого имиджа. Отсутствие заглавных букв в названии [yellow tail] вкупе с яркими цветами и изображением кенгуру было отголоском мотивов этой Страны. И винодельню на бутылках не указывали. Производители обещали, что вино будет выпрыгивать из стакана, как австралийский кенгуру.

В результате [yellow tail] пришлось по вкусу обширному слою потребителей алкогольных напитков. Предложив такой скачок ценности производители [yellow tail] подняли цену на свои вина, сделав ее выше бюджетной и оценив бутылку в 6,99 доллара, то есть более чем вдвое дороже самых дешевых вин. С июля 2001 года, когда это вино впервые появилось на полках розничных магазинов, продажи росли не переставая.

Источник «Стратегия голубого океана» автор Чан Ким и Рене Моборн