

МОЖЛИВОСТІ НА ДНІ СОЦІАЛЬНОЇ ПІРАМІДИ

Олена Мартинюк*

Diageo — найбільша в світі компанія з виробництва алкогольних напоїв і один з найбільших виробників пива і вина, має потужний портфель брендів і сильні дистриб'юторські мережі на багатьох розвинених ринках. Diageo веде історію свого походження від Grand Metropolitan Public Ltd і Гіннес PLC, які були основними гравцями на світовому ринку напоїв. Це було партнерство Johnson and Justerini, яке датується 1749 роком, і пивоварня, створена Артуром Гіннесом в Дубліні. Обидві компанії володіли брендами, народження яких датується 16 століттям¹.

У 1997 році Grand Metropolitan та Guinness уклали угоду про злиття на суму 21 млрд. фунтів стерлінгів. Це був конгломерат продуктів харчування та напоїв зі штаб-квартирою у Великобританії та був зареєстрований на Лондонській фондовій біржі у грудні 1997 року.

У 2000 році компанія Diageo здійснила стратегічну трансформацію і вирішила зосередитися лише на бізнесі напоїв. У 2000 році компанія разом з Pernod Ricard придбала алкогольні напої і виноробний бізнес Seagram в Канаді за 5,62 млрд. доларів США, з яких Diageo виплатила 3,7 млрд. фунтів стерлінгів. Це придбання принесло бренди, такі як ром Captain Morgan, канадський віскі Crown Royal, віскі Seagram's 7 Crown American, а також канадський віскі Seagram VO².

Однак до 2004 року багато зрілих ринків вже були насичені. З іншого боку, ринки, що розвиваються, швидко зростали, і компанія побачила на них для себе нові можливості. Це поставило перед компанією і складні питання:

- який ринок повинен бути цільовим?
- які потреби клієнтів на цьому ринку?
- і як компанія змогла б надати потрібну ціннісну пропозицію цим клієнтам, добре знаючи, що боротьба за ринки, що розвиваю-

* *Мартинюк Олена* — к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

¹ Офіційний сайт компанії Diageo [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.diageo.com/en/our-business/>

² Бренди компанії Diageo [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.diageo.com/en/our-brands/brand-explorer/>

ться, представлятиме проблеми, які сильно відрізняються від тих, з якими Diageo зтикається в розвиненому світі?

Африка була привабливою мішенню для Diageo. Її населення зростало більш ніж на 2 % на рік і вона мала середній вік населення 19,7 років. У 2000 році середній клас складав понад 250 мільйонів осіб і їх кількість швидко зростала. Але континент також представив свою частку проблем. Багато існуючих продуктів компанії були занадто дорогими для африканського середнього класу. Інші, розроблені для західних ринків, не відповідали конкретним потребам африканського населення.

Завдання Diageo полягало у виробництві комерційних алкогольних напоїв, які відповідали б місцевим потребам. Щоб досягти цільового зростання, компанії потрібно було впроваджувати інновації по всьому ланцюгу вартості. Необхідно було створити нові продукти, налагодити виробничі установки та системи розподілу, адаптовані до конкретних комерційних потреб та можливостей регіону.

Diageo спочатку повинна була вирішити, який сегмент споживачів буде забезпечувати досягнення мети зростання. Компанія виробляла та продавала пиво Tusker у Кенії через рівне партнерство з локальною компанією East Africa Breweries Ltd (EABL). Tusker та його суперники продавались на ринку за цінами, які були недоступні більшості кенійців.

Хоча й компанія розробила процес виготовлення пива без дорогого джерела хмелю, це залишило стратегічний сегмент недостатньо забезпеченим: для тих, хто пив, фірмове пиво було занадто дорогим. Бідні споживали домашнє пиво, що вироблялось нелегально та реалізовувалось незаконно. Ці заборонені продукти часто були забруднені метанолом, добривами або кислотою акумуляторів, і викликали сліпоту і навіть смерть. Ці проблеми і стали великою можливістю для Diageo. Забезпечення безпечного, надто дешевого пива, що конкуруватиме з незаконними постачаннями, може відігравати вирішальну роль як у вирішенні проблем, пов'язаних із алкоголем, так і в досягненні цільового зростання для Diageo. Компанія створила новий продукт — пиво під назвою Senator Keg — щоб зробити своїми клієнтами приблизно 60 % споживачів, які споживали тільки нелегальний алкоголь¹.

¹ Katrin Wilewska, Cory Oliver, Brenda Herrera, Ankeet Bajaj Bottoms Up [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://www.businesstoday.in/magazine>

Senator Keg був запущений в листопаді 2004 року і був спрямований на споживачів з низькими доходами, які не могли дозволити собі комерційне пиво і часто вдавалися до споживання незаконного алкогольного напою, звареного на місцевому рівні. У ряді африканських країн споживання алкоголю на душу населення було високим, але більша частина споживаного алкоголю була незаконно заварена. Місцеве пиво і домашні напої були не дуже гігієнічними і були небезпечними для здоров'я. Що ще гірше, хімікати, такі як метанол, часто додавалися до пива, щоб підвищити градус алкоголю.

Senator Keg запропонував потенційним споживачам не тільки безпечний напій, але й сходинок до нового, бажаного досвіду пиття. Diageo довелося переосмислити весь свій ланцюжок вартості. Було б неможливо виробляти пиво з прибутком, використовуючи традиційні для компанії механізми постачання, виробництва, маркетингу та розподілу. Отже, практично кожна частина мережі була трансформована.

По-перше, Diageo спроектувала свої виробничі та збутові операції таким чином, щоб істотно знизити витрати на виробництво пива Senator Keg. Більшість пива виробляється з двох основних інгредієнтів — ячменю і хмелю — які поєднуються з дріжджами і водою, щоб викликати бродіння. Компанія вирішила закупати ячмінь у місцевих виробників і виробляти пиво у своїй дочірній компанії EABL. Це було виправдано низькою вартістю робочої сили в Африці, мінімізацією транспортних та інших витрат, що пов'язані з постачанням здалеку. Більш цікавим є те, що компанія розробила процес виробництва пива без дорогого та важкого джерела хмелю. Це різко знизило собівартість виробництва пива. Інноваційний процес пивоваріння тільки з ячменю був першим у світі і був визнаний на міжнародному рівні.

Diageo також було необхідно змінити ланцюги розподілу щоб поширювати продукт дешево, зберігаючи його в безпеці. Відсутність формальної інфраструктури постачання — і навіть офіційних роздрібних магазинів — змусило Diageo використовувати «тіньову економіку» Кенії для поширення свого продукту. Diageo надавала свою продукцію кільком десяткам дистриб'юторів, які потім поширювали його десяткам тисяч невеликих барів і придорожніх закладів, які складають середовище, де вживають пиво саме найбільш вразливі громадяни країни.

Надалі компанія оголосила про процес формалізації щоб дозволити ліцензування торгових точок, які раніше продавали нелегальний алкоголь, роблячи їх ексклюзивними торговими точками

пива Senator Keg. Потім Diageo підготувала персонал своїх торгових точок — безкоштовно — як повертати кеги і мити бокали щоб підтримувати свіжість і аромат, як обслуговувати і навіть працювати з клієнтами, які вжили занадто багато алкоголю. Це гарантувало, що клієнти отримують високоякісне пиво в гігієнічних умовах у торгових точках і по доступній для них ціні. Використовуючи дворівневу систему розподілу, яка передбачала продаж продукції до одного рівня (дистриб'юторів), але навчаючи другий рівень (роздрібні торгові точки) для підтримки якості та безпеки продукції, Diageo змогла постачати свою продукцію дешево на широкий ринок за умови збереження контролю над досвідом клієнтів.

Нарешті, Diageo потрібно було знайти спосіб мінімізувати вартість упаковки. Більшість пива подавалися в пляшках, що додавало значних витрат до продукту, який мав продаватися близько 10 пенсів за порцію. Значно дешевший підхід передбачає упаковку пива в кеги для усунення витрат, пов'язаних з контейнерами для однієї порції. Diageo також поширювала спеціально розроблений ручний насос і пластмасові апарати разом з бочками, щоб обійти необхідність дорогого обладнання для розливу пива.

Дослідження ринку, проведені Diageo в 2003 році, показали, що оптимальне ціноутворення для Senator Keg має бути між 20 і 30 кенійськими шиллінгами за скляну пляшку (300 мл). Коли нарешті було встановлено від 15 до 20 шилінгів за скляну пляшку, Senator Keg забезпечував п'яту частину продажів провідного продукту Diageo — пива Tusker, та був тільки трохи більш дорогий за нелегальний алкоголь. Визначивши ціну Senator Keg на цьому рівні, Diageo запропонувала споживачам продукт, який був безпечним, і в той же час конкурентоспроможним за смаковими якостями в порівнянні з домашнім.

У жовтні 2013 року East African Breweries Limited (EABL), кенійська філія британської компанії Diageo PLC (Diageo), запровадила низьку вартість для «Jebel Gold» (Jebel) за ціною близько 10 шилінгів у Кенії. Компанія почала продавати Jebel на пробній основі в 300 торгових точках по всій країні, але податки змусили підвищити ціну популярного дешевого пива, Senator Keg. Ціна 300 мл Senator Keg піднялася з Sh 30 до Sh 50, та стала такою, яка, згідно з думкою EABL, могла значно знизити продажі, оскільки споживачі, на яких продукт був орієнтований, не були в змозі поглинути зростання ціни. Раніше Senator Keg був звільнений від акцизного збору, але з червня 2013 року з нього почали

стягувати податок у розмірі 50 %. Diageo вжила значних зусиль, щоб знизити ціну. Вона висунула пропозицію до кенійського уряду щодо зменшення податків на Senator Keg, щоб зменшити його ціну і убезпечити споживачів з низьким бюджетом від незаконних пивоварінь. Уряд знизив акцизний збір на Senator Keg, а пізніше був так задоволений користю для здоров'я, що повністю відмовився від податку.

Ніякі дорогі білборди не використовувалися для запуску продукту. Натомість у неформальних поселеннях відбувалися живі шоу, щоб розвіяти будь-які сумніви щодо продукту та визнати важливість цього сегменту ринку. Також було приділено значну увагу рекламі в точках продажу. Для просування використовувалися інноваційні та функціональні пропозиції, які мають велике значення для цільового споживача, такі як, наприклад, зарядні пристрої на сонячних батареях. Senator Keg виявився величезним успіхом Diageo. З моменту свого виходу бренд завоював 40 % ринку кенійського пива, а EABL на сьогодні домінує в країні з часткою 97 %. У більш широкому сенсі, ринки, що розвиваються, зараз забезпечують майже 40 відсотків чистих продажів Diageo (10,76 мільярдів фунтів у 2012 році), порівняно з 20 відсотками у 2005 році. Тільки Африка забезпечує 14 відсотків доходів Diageo. Компанія очікує, що ринки, що розвиваються, забезпечуватимуть половину чистих продажів до 2020 року.

На завершення необхідно зазначити, що ще з 30-х років XX століття Diageo активно просуває відповідальний підхід до споживання своєї продукції. Сьогодні компанія продовжує цю традицію і підтримує близько 300 програм з відповідального споживання алкогольних напоїв в більш ніж 50 країнах світу¹. Коли дорослі, які обирають пити алкогольні напої, вживають їх помірно і відповідально, алкоголь може бути частиною збалансованого способу життя і відігравати позитивну роль у соціальних подіях і святах. Проте зловживання алкоголем може викликати серйозні проблеми для окремих осіб, громад та суспільства. Diageo дбає про те, щоб завдяки власним програмам, партнерству та співпраці з іншими, знизити шкоду, заподіювану алкоголем, і прагне надати споживачам інформацію та інструменти, які їм потрібні, щоб зробити обґрунтований вибір щодо пиття або непиття.

¹ Відповідальне споживання алкоголю [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://www.diageo.com/en/in-society/leadership-in-alcohol-in-society/>

Питання до обговорення

1. Які уроки в сфері КСВ нам надала історія успіху Diageo в Кенії?

Коли виробник спиртних напоїв Diageo зіткнувся з уповільненням зростання в розвинених країнах, він почав розширюватися на ринках, що розвиваються. Компанія побачила можливості на дні соціальної піраміди в Кенії. Бідні люди в цій східно-африканській державі не могли дозволити собі дороге фірмове пиво і замість цього вживали незаконний домашній продукт, незважаючи на ризики для здоров'я. Ця історія про те, як компанія Diageo розробила безпечне, дешеве пиво, щоб завоювати цей чутливий до ціни ринок.

2. Завдяки чому кенійський ринок пива низької якості з його обмеженим середнім доходом населення і складною моделлю дистрибуції виявився привабливим для топ-менеджменту Diageo?

Цей досвід демонструє як розуміння потреб клієнтів та їх реалізація по всьому ланцюжку створення вартості забезпечили успіх компанії. Але це потребувало рішучості та великої уваги до дотримання принципів КСВ в сфері відносин зі стейкхолдерами від менеджменту компанії. Замість того, щоб копіювати бізнес-моделі з розвинених ринків, Diageo не скорегував, а майже знову створив весь свій ланцюжок створення вартості. Система розподілу Senator Keg, навчання персоналу роздрібних магазинів тому, як мити келихи для забезпечення цільової якості продукції, є прикладами справжньої диференціації механізмів реалізації в компанії.

Продукт Senator Keg також відповів на незадоволені потреби споживачів: безпечне, доступне пиво, яке привабило споживачів та відвернуло від вживання незаконного пива. Це було для компанії незвично отримувати податкові пільги від уряду на основі користі від алкоголю. Промоційні заходи підтримувались розумінням споживачів, які брали активну участь у досвіді створення бренду, вирішуючи питання дизайну етикетки та насолоджуючись живими шоу, організованими брендом. Якщо компанія потрапляє в серця своїх клієнтів, вона стає осередком довіри і симпатії. Це призводить до переваг бренду, зростання продажів і ймовірності лояльного ставлення до компанії в разі помилок або випадкових збоїв в її роботі. Навіть найкращі стратегії можна

скопіювати, але відмінне їх виконання є перевагою будь-якої компанії.

Надалі є всі підстави вірити в майбутній успіх Senator Keg. Цільова група споживачів є частиною зростаючої економіки; бренд розвивається і є близьким до споживачів. Але Diageo ніколи не повинна припиняти дослідження потреб клієнтів і відповідно пристосовувати свій ланцюжок вартості. Реальне розуміння ринків призводить до результатів бізнесу.

3. Що дозволило компанії Diageo переосмислити свою мережу цінностей?

Diageo забезпечила впровадження концепції нижньої частини піраміди завдяки тому, що побачила величезні можливості надавати продукти транснаціональних корпорацій (ТНК) людям, які їх потребували, але не могли їх собі дозволити. В рамках концепції нижньої частини піраміди компанія Diageo зварнула свою увагу на ринки економік, що розвиваються, не тільки як на ринки, але і як на джерела інновацій. Senator Keg є прекрасним прикладом інноваційної стратегії ТНК для нижньої частини піраміди споживачів.

Забезпечення безпечної заміни для домашнього пива вимагало не тільки розробки нового продукту, але і абсолютно нової концепції доставки. Кращим прикладом рішення для нижньої частини піраміди споживачів є повторне створення всієї мережі цінностей, а не лише нового продукту. Ще важливіше, що Diageo переконала важливих стейкхолдерів у вигодах, які призвели до звільнення від сплати податків та акцизу. Кенійський уряд не отримував ніяких надходжень від виробництва домашнього пива. Аргументом на користь підтримки діяльності компанії в цих умовах стало те, що конвертуючи домашнє підпільне виробництво в комерційний сектор, який буде обліковуватися, з'являється можливість пізніше розглянути питання про введення невеликого розміру податків. Часто компанії не наважуються запроваджувати продукти з нижчими цінами через страх перед канібалізацією. Що робить цей приклад таким цікавим, це те, що Senator Keg позиціонувався компанією Diageo для цілковитого нового сегменту. Тим не менш, для Diageo, продукт Senator Keg буде мати дійсно великий успіх тільки якщо ця ідея може бути перенесена з Кенії на інші ринки. Споживачі нижньої частини піраміди, що обмежені доходами, існують у більшості країн світу, якщо не скрізь.