

Винный Starbucks

Функциональная область: стратегия

Отрасль: HoReCa, виноделие

Ключевые слова: вертикальная интеграция, вино, прямые продажи

Автор: Федор Рагин

Дата публикации: 02.08.2019

Лицензия: Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0 Всемирная (CC BY 4.0) Федор Рагин. Копирование, распространение и иное использование разрешается при условии указания авторства.

Продажи вина в США находятся на плато уже несколько лет. Бэби-бумеры постарели и пьют меньше, а новые поколения предпочитают крафтовое пиво, коктейли и марихуану. В анализе отрасли констатируется, что «в американском виноделии сегодня нет инновационной альтернативы традиционным стратегиям прямых продаж вина от производителей к потребителям, а именно дегустационным залам при винодельнях и клубам».

Тем не менее, один бизнес успешно опровергает это утверждение и, возможно, разворачивает тренд.

Cooper's Hawk – вертикально интегрированная компания из Орландо Парк, Иллинойс, изготавливающая и бутилирующая вино на собственном централизованном производстве. Она продаёт его напрямую конечным клиентам через 34 (также собственных) винных ресторана, расположенных на Среднем Западе, Восточном побережье и во Флориде. В 2018 году продажи Cooper's Hawk достигли 750000 ящиков, что равно 282 млн долларов выручки, 70% которой дают рестораны, а остальное – заказы через интернет. В прошедшем году бизнес принёс почти 10 млн долларов чистой прибыли. Развивающаяся до настоящего момента в небольших городах, компания тихо вошла в топ-30 виноторговцев США.

Стратегия Cooper's Hawk нацелена на «неинициированных» покупателей среднего сегмента. Обращение их в членов клуба Cooper's Hawk (сегодня в нём 375000 участников) осуществляется посредством, во-первых, приближения точек дегустации к клиентуре, во-вторых, комфортной для публики обстановкой потребления (в Cooper's Hawk подают демократичные бургеры и стейки), в-третьих, достаточным, но неизбыточным разнообразием карты, хорошим качеством и подчёркнуто типичным вкусом вин и, в-четвёртых, доступной ценой. Понравившееся вино клиент покупает в расположенном прямо в ресторане магазине или заказывает по интернет через клубную подписку и забирает в ближайшем ресторане-магазине.

Cooper's Hawk – это «винный Starbucks»: он растёт, существенно, в сравнении с традиционными моделями, понижая барьер для приобщения новичков, упрощая вход любителей пива и марихуаны в субкультуру энофилов. Работая на себя, компания работает и на стагнирующий сектор в целом – благодаря ей винный рынок становится больше. Ради дегустации и

приобретения 20...30-долларовых вин от Cooper's Hawk покупателям не нужно совершать путешествия в винодельческие края – рестораны Cooper's Hawk открыты «непосредственно у шоппинг-моллов» (о качестве локаций говорит то, что что 99% интернет-покупателей Cooper's Hawk не пользуются доставкой, выбирая самовывоз).

То, что началось в 2005 году как малый бизнес, «паб, но только для вина», к 2019 масштабировалось и диверсифицировалось, сохранив свою главную ценность – прямую связь с конечным клиентом. Благодаря стратегической целостности и последовательности, Cooper's Hawk стала уверенно растущей в неблагоприятной внешней среде компанией, пример которой способен оживить целую отрасль.

<https://www.svb.com/wine-report>

<https://chwinery.com/>

Об авторе: Фёдор Рагин партнёр, консультант, преподаватель Vera Via Strategy Consultants.

Постоянный линк кейса:

<https://veraviastrategy.com/strategic-case-library/vinnyij-starbucks-kanal-pryamyh-prodazh-ot-vinodela-k-potrebitelyu>

2020 Vera Via Strategy Consultants