

Для преодоления последствий кризиса 1998 года «Nescafe» перешел на более дешевую и крупную упаковку, но с меньшим содержанием кофе

Предпосылки

- После подъема курса доллара в 1998 году цена кофе выросла в 6 раз. На тот период ни одна составляющая продукта не производилась в России: ни банка, ни этикетка, ни сам кофе.
- Продажи компании сразу же упали в несколько раз.

Ключевые антикризисные меры

- На третью – пятую неделю кризиса компания вывела на полки продукт уже не в стеклянных баночках, а в картонных коробках. Поменять стеклянную тару на картон было очень выгодным решением по следующим причинам:
 1. Картон в несколько раз дешевле стекла, тем более что на стекло шла таможенная пошлина, так как это импортный товар, а картонную коробку делали в России
 2. По размеру эта коробка была выше других банок. Ее делали такой, чтобы визуально было понятно, что здесь кофе больше, и это бросалось в глаза
 3. На тот момент в стандартных кофейных банках было по 50 грамм, а в коробке «Nescafe» было 40 грамм. То есть коробка стала визуально больше, а по расходу сырья – на 20% меньше, чем у конкурентов.
- Также компания перешла на другое сырье – менее качественный и более дешевый кофе.

Результат

- «Nestle» практически без задержки предложил рынку продукт в несколько раз дешевле самого дешевого конкурента «Pele» (основной конкурент «Nescafe» кофе «Jacobs» точно такой же «картонный» продукт выпустили почти на двенадцать недель позже – в середине декабря).
- В результате за короткий период «Nescafe» увеличила свою долю на кофейном рынке с 30-40% до 55-60% (далее доля скорректировалась до 50-55%).

