

# Шоколадный скандал



Вряд ли можно поспорить с утверждением, что все компании, независимо от размеров, финансовых ресурсов, географического положения и представляемой отрасли, подвержены кризисам, возникающим иногда в самый неожиданный момент. Не являются исключением и корпорации, имеющие многолетнюю безупречную репутацию. В 2006 году на грани репутационного и финансового кризисов оказался лидер кондитерского рынка Великобритании компания *Cadbury*

### Становление национальной гордости

Англичане поколениями наслаждаются вкусом знаменитого шоколада, а сам бренд уже давно стал национальной гордостью. Подобной славы удостоивался лишь широко известный *Hershey*, который уверенно удерживает пальму первенства на американских просторах.

Начиная с момента основания компании в 1824 году, руководство *Cadbury* всегда стремилось к соответствию высоким стандартам, часто опережая время. Новаторскими можно считать подходы в реализации программ социальной ответственности. Многим запомнились инновационные решения в части пенсионного обеспечения, организации рабочих комитетов, аналитических лабораторий и образовательных центров для персонала.

В своей новейшей истории компания успешно развивала положительное восприятие среди широкой общественности. На протяжении последних десятилетий *Cadbury* является неизменным лидером в представляемой отрасли. Портфолио, состоящее из 50 брендов, и внушительный штат, насчитывающий 4500 квалифицированных сотрудников, лишь подтверждают ее успех. После появления на рынке в результате слияния *Cadbury Schweppes Plc.* портфель корпорации пополнили такие известные марки, как *Snapple, 7Up, Halls, Dr. Pepper*.

Удачной инициативой стало создание специального парка аттракционов *Cadbury World*, посетив который тысячи туристов могут познакомиться с технологией изготовления любимого шоколада, историей предприятия, а также стать гостями крупнейшего магазина сладостей.

За время своего существования компания стала частью британской культуры, создав безупречную репутацию среди покупателей, сотрудников и деловых партнеров.

Демонстрируя отменные финансовые показатели и уверенные позиции в отрасли, *Cadbury* из года в год продолжает укреплять свое лидерство. Она владеет 30,84 % внутреннего рынка, а ее *Cadbury Dairy Milk* является наиболее популярным брендом в Британии. Подобной славой также пользуются и остальные семь базовых марок, многие из которых ведут свою историю с начала XX века.

Одним из признаний успеха стало полученное в 2004 году звание *Most Admired Companies*, присвоенное журналом *Management Today*. Во время исследования, проводимого изданием, оценивались такие критерии, как уровень менеджмента, финансовые показатели, качество товаров и услуг, способность привлечения и развития талантливых сотрудников, привлекательность долгосрочных инвестиций, склонность к инновациям, качество маркетинга и социальная ответственность.

### Состояние рынка шоколада Великобритании

Объем британского рынка шоколада составляет £4,7 млрд. Его ежегодный рост – 6 %. Наибольшую тенденцию к росту проявляют сегмент шоколадных изделий премиум-класса. Объем продаж *Cadbury Dairy Milk* в 2006 году составил £389 млн.

ТОП-10 брендов на рынке Великобритании:

- *Cadbury Dairy Milk* – 8,75 %;
- *Terry's* – 4,23 %;
- *Galaxy* – 4,10 %;
- *Maltesers* – 3,50 %;
- *Mars* – 3,33 %;
- *Kit Kat* – 2,93 %;
- *Cadbury Roses* – 2,65 %;
- *Quality Street* – 2,38 %;
- *Cadbury's Buttons* – 2,08 %;
- *Smarties* – 2,01 %.

Основные конкуренты <i>Cadbury</i>		
<i>Nestle</i>	<i>Masterfoods</i>	<i>Kraft</i>
Доля рынка: 19,72 % Популярные бренды: <i>Kit Kat, Aero, Smarties, Milky Bar, Rolo, After Eight, DairyBox, Quality Street</i>	Доля рынка: 21,34 % Популярные бренды: <i>Galaxy, Mars, Snickers, Maltea sers, Twix, Celebrations</i>	Доля рынка: 5,39 % Популярные бренды: <i>Terry's, Toblerone, Suchard</i>
Источник: <i>Euromonitor (2006)</i>		

### Утечка ценой в 30 миллионов

При всем благополучии и радужных перспективах в 2006 году *Cadbury* оказался в центре скандала, поставившего под сомнение дальнейшее существование знаменитой компании. Все началось в день, когда независимая лаборатория обратилась к британскому Агентству по здравоохранению с просьбой проведения дополнительной проверки пищевых проб, предположительно содержащих штаммы сальмонеллы. После подтверждения тревожных сигналов организация обратилась к лаборатории с требованием назвать источник проб. Получив отказ, агентство оповестило о сложившейся ситуации другие государственные органы. Когда стало понятно, что огласки не избежать, *Cadbury* признала, что зараженные пробы принадлежат ей. Нежелание уведомлять санитарные инстанции об инциденте представители компании объясняли тем, что содержание опасной бактерии в продукции было незначительным, и это не могло повредить здоровью потребителей.

Не будучи удовлетворенным полученным ответом, государственные инстанции начали официальное расследование, в результате которого было обнаружено, что подозрения в содержании сальмонеллы в шоколаде *Cadbury* впервые возникли еще в 2002 году. Повторное обнаружение опасных веществ произошло в январе 2006-го. О данных фактах также не был уведомлен ни один официальный орган.

Несмотря на все утверждения специалистов компании о низкой концентрации опасных веществ, независимые эксперты не сомневались — наличие в шоколаде даже незначительного количества сальмонеллы несет серьезную угрозу здоровью человека. Сахар и жиры являются идеальной средой для ее обитания.

Печальным подтверждением экспертного мнения стало обнаружение в 2006 году у 180 британцев признаков заражения. Невероятный

всплеск заболеваний, по сравнению с четырнадцатью пострадавшими в 2005-м, санитарные инстанции могли объяснить лишь одной причиной — все пострадавшие употребляли продукцию компании *Cadbury*. Предполагают, что больных было больше, поскольку некоторые из них могли не обращаться за помощью врачей.

Проведя детальное внутреннее расследование, компания обнаружила источник угрозы. В цехах одного из заводов, принадлежащих ей, было найдено повреждение в трубе, отводившей зараженные птицами или грызунами воды из очистительных систем.

Скандал с утаиванием важной информации 22 июня 2006 года стал набирать угрожающие обороты, и руководство *Cadbury* приняло решение о добровольном отзыве из торговых сетей миллиона упаковок шоколадной продукции, выпущенной под семью торговыми марками.

Главным обвинением, с которым столкнулась компания, было утаивание факта обнаружения опасных бактерий в продукции, что, по мнению государственных органов страны, подвергло покупателей «недопустимому риску». На протяжении двадцати трех недель *Cadbury* скрывала свои подозрения. Также она с неохотой приняла предложение санитарных инстанций о добровольном отзыве зараженного товара и совершила данный шаг лишь через два дня после поступления обоснованных требований.

При этом ответственные лица *Cadbury* настаивали на безопасности выпускаемого шоколада. Ее специалисты заявляли журналистам, что без вреда здоровью можно съесть 60 стандартных батончиков, в то время как представители здравоохранительных организаций у-

### Отзыв зараженных продуктов из продажи обошелся *Cadbury* в £37 млн, семь из которых компенсировали страховые компании

верждали, что нельзя быть уверенным в своей безопасности, даже однажды употребив зараженный продукт. Эта дискуссия поставила под сомнение не только взаимоотношения знаменитого бренда с потребителями, но и с разрешительными и контролирующими органами.

Светлым событием на фоне неоднозначной позиции *Cadbury* во время скандала стало интервью *BBC* с руководителем компании Тоддом Штитцером, в котором он выразил свои извинения в связи с инцидентом и уверил в дальнейшем соблюдении компанией высоких стандартов производства.

Тем не менее на этом беды «лучшего британского шоколада» не закончились. В феврале 2007 года предприятие вынуждено было

снова отзывать свою продукцию из продажи, поскольку на нее забыли нанести маркировку, предупреждающую о присутствии в шоколаде орехов. Такая оплошность могла стоить жизни любителям сладкого, страдающим аллергией.

## Спасаящая репутация

Шаги, предпринятые топ-менеджментом *Cadbury*, кардинально отличались от тех, которые рекомендуются антикризисными специалистами. Вместо соблюдения железного правила — быть открытым, честным и ответственным, — компания, ставшая за свою долгую историю гордостью Великобритании, выбрала закрытую позицию, при каждой возможности заявляя о своей невинности. Это подвергло ее наиболее серьезным за всю историю существования репутационным рискам. Свидетельством тому стали многочисленные негативные публикации в британской прессе, угроза массовых судебных процессов с покупателями, которые пережили пищевые отравления. Не добавило баллов и пристальное внимание к предприятию со стороны государственных органов, чье отношение к проблеме стало предметом разбирательств в парламенте страны.

В то время, когда многие специалисты предсказывали крах знаменитой компании, стало известно, что финансовые итоги ее деятельности в кризисном году оказались более чем оптимистичными. Согласно ежегодному отчету, отзыв зараженных продуктов из продажи обошелся *Cadbury* в £37 млн, семь из которых компенсировали страховые компании. Появление неожиданных затрат привело к необходимости перенести реализацию некоторых из запланированных маркетинговых программ. Финансовые результаты остались весьма удовлетворительными. Несмотря на общее снижение спроса на шоколад, по итогам третьего квартала 2006-го, доходы *Cadbury* в Британии увеличились на 1 % при общем росте в 4 %. Уже в феврале 2007 года руководство компании заявило о том, что объем продаж на Туманном Альбионе достиг уровня докризисного 2005-го.

Что же спасло компанию от полнейшего краха? Отчасти объяснением этому является падение общего спроса на шоколадную продукцию летом 2006 года, когда страна переживала невероятную жару. Покупатели, лояльно настроенные к товару, попросту не испытали дефицита после отзыва любимых батончиков из продажи и не перешли на потребление продукции других марок. Но данный факт не явля-

ется исчерпывающим объяснением успеха. Подобный репутационный и финансовый кризис мог бы похоронить не одну успешную компанию. Так в чем же уникальность «национальной гордости»? Специалисты по репутационному менеджменту утверждают, что ответ заключается в самом вопросе. Именно невероятно высокая степень доверия потребителей, которая формировалась столетиями, позволила ей выйти сухой из воды. Иллюстрацией справедливости данного объяснения может стать результат, показанный *Cadbury* в листинге уровня репутации *Most Admired Companies* в 2006 году — кризис стоил ей третьей позиции в списке наиболее уважаемых компаний. Но даже снижение рейтинга на шесть пунктов едва ли можно считать трагическим исходом.

При всем благополучии и радужных перспективах в 2006 году *Cadbury* оказался в центре скандала, поставившего под сомнение дальнейшее существование знаменитой компании. Все началось в день, когда независимая лаборатория обратилась к британскому Агентству по здравоохранению с просьбой проведения дополнительной проверки пищевых проб, предположительно содержащих штаммы сальмонеллы

Подтверждением тому выступают и слова признанного эксперта в области репутации, генерального директора *Reputation Institute* Чарльза Фомбруна, заявляющего о том, что компания, обладающая в глазах покупателей позитивным репутационным капиталом, в значительно меньшей степени подвержена кризисным ситуациям и переживает их последствия в более легкой форме.

Отдельного внимания заслуживает выбранная *Cadbury* стратегия отрицания вины, которая грубо противоречит рекомендуемым антикризисным подходам. Бесспорным является тот факт, что необоснованные утверждения о невинности вызывают крайне негативную реакцию у потребителей. В то же время признание вины делает более вероятными появление судебных исков со стороны пострадавших, снижение доверия деловых партнеров и инвесторов. С большой степенью вероятности можно утверждать, что потребители предпочли бы политику признания вины, в то время как инвесторы не одобрили бы подобный шаг.

Выбирая стратегию, *Cadbury* подвергла серьезной опасности свою многолетнюю положительную репутацию среди большей части стейкхолдеров. Но в пользу знаменитого производителя сладостей сыграли такие факторы, как время возникновения кризисной ситуации, относительно незначительные последствия и, безусловно, высокий уровень репутации, которая помогла избежать краха шоколадного гиганта. |