

ВЫХОД ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ И В2В-КОМПАНИИ НА НОВЫЕ РЫНКИ

Эдуард Зварич,

руководитель Коммуникационной группы «МАЙЕР»

В один прекрасный день руководство многих компаний приходит к пониманию, что для дальнейшего роста необходимо расширение. При этом можно пойти по двум основным путям развития: вести поиск новых регионов и рынков для сбыта уже существующей, зарекомендовавшей себя продукции, или заняться выпуском нового товара (как вариант, осуществить модернизацию продукта). Какой путь выбрать? Поскольку освоение каждого варианта сопряжено с рядом сложностей, то на этот непростой вопрос требуется вдумчивый ответ. Разобраться в проблеме поможет Эдуард Зварич, руководитель Коммуникационной группы «МАЙЕР».

В жизни любой организации рано или поздно наступает такой момент, когда все возможности дальнейшего развития на существующем рынке исчерпаны, то есть продукт имеет успех, приносит прибыль, но перспектив роста, увы, практически нет. Это может быть вызвано ограниченностью спроса, насыщением рынка в регионе, наступлением соответствующего этапа жизненного цикла компании или какими-то иными причинами. Так или иначе, руководство приходит к пониманию, что для дальнейшего роста необходимо расширение компании. При этом имеются два пути развития: поиск новых регионов для сбыта существующего, зарекомендовавшего себя продукта, или выпуск нового товара либо его модерни-

зация. По вопросам выхода компании на новые рынки написано достаточно много научной литературы, с подробным описанием необходимости и технологий проведения различных маркетинговых исследований, разработки соответствующих стратегий, анализа рынка и проведения прочих насущных мероприятий. Однако использование обоих методов расширения имеет свои нюансы, в том числе и присущие исключительно российскому рынку, которые стоит рассмотреть чуть подробнее до принятия окончательного решения. Рассмотрим преимущества и подводные камни каждого способа.

При решении выпустить в производство новый товар или услугу (разумеется, после анализа рынка и проведения

разнообразных исследований) одним из первых решений, которые принимает менеджмент, является выбор имени нового продукта. То есть вопрос, будет ли новый бренд сразу и напрямую ассоциироваться с существующим (например, одежда и туалетная вода Adidas; банк и рестораны «Тинькофф»), либо они будут позиционироваться независимо (Mars, M&M's, Whiskas — от Mars Incorporated; соки «Я», «Тонус», чай «Липтон» — от завода «Лебедянский»).

В первом случае популярное имя является собой дополнительную рекламу и способ привлечения внимания лояльных потребителей. То есть на первоначальном этапе интерес к новой марке может быть достаточно высоким. Однако тут имеется несколько нюансов.

Прежде всего, как уже было сказано, в сознании потребителя возникает тесная взаимосвязь между производимыми товарами. И в случае неудачи с новым продуктом негативные ассоциации могут затронуть и существующий, успешный, товар. Вспомните, как резко снижаются котировки акций всей компании при малейшей ошибке одного из ее подразделений.

Второй нюанс — если товары между собой совершенно не связаны, как, например, пылесосы и посудомоечное средство, то в сознании потребителя обычно возникает вопрос: как компания может быть компетентным специалистом одновременно в таких различных отраслях? Может быть, лучше приобрести оба товара по отдельности, но у профессионалов, узких специалистов? Разумеется, есть несколько исключений, таких как Virgin Group, но их можно пересчитать по пальцам. Поэтому излишнее расширение ассортимента может нанести ущерб бренду. В эту же группу можно отнести попытку освоения новых сегментов рынка путем ориентации на неохваченную ранее целевую аудиторию. Например, если бренд молодежной одежды станет производить деловые костюмы или детские модели, то он, прежде всего, рискует потерять лояльность существующих клиентов. Если производитель дорогой качественной техники захочет охватить нишу экономичных товаров, то его продукция уже не будет восприниматься как статусная, и эта категория потребителей также будет потеряна.

Также если новый бренд ориентирован на иную целевую аудиторию, образы и философия выпускаемых брендов не должны вступать в противоречие между собой. То есть если один продукт апеллирует к традиционным ценностям, ста-

10 лет исключительно для вас

«10 лет исключительно для вас» — этим заголовком мы говорим о цели нашей работы, о нашем профессионализме и авторитетности. «Майер» — это бренд, который с каждым годом расширяет географию своей деятельности и объединяет в себе новые направления. «Майер» — федеральное рекламное агентство, полиграфическое производство и интернет-студия. За время работы рекламного агентства проведено более 3000 рекламных акций, организовано более 150 мероприятий различного масштаба. В портфолио мы опубликовали наиболее интересные из реализованных проектов. Нашими клиентами являются крупные российские и международные компании, такие как МТС, «Евросеть», «Юнимилк», SAB Miller Rus, «Газпром», «Лукойл», Sony, Remington, Kikkoman и многие другие. Офисы рекламного агентства находятся в Москве и Санкт-Петербурге, что позволяет качественно обслуживать клиентов не только в двух самых крупных городах России, но и профессионально реализовывать федеральные проекты с количеством задействованных городов более 100.

<http://mayer-team.ru/>

бильности, а в рекламе второго широко используется эпатаж и призывы нарушать правила, то потребитель просто запутается: испортить образ бренда в сознании людей намного проще, чем его восстановить.

Если компания решила расширяться за счет выпуска похожего или коррелирующего продукта, то одним из вариантов может быть предоставление сопутствующих услуг. Здесь, правда, не стоит путать минимально необходимый уровень обслуживания и какой-либо новый сервис. Первый вариант необходим жизненно, так как уровень конкуренции практически в любой сфере деятельности чрезвычайно высок, и сейчас такие моменты, как высокое качество обслуживания и клиентоориентированность, уже не являются конкурентными преимуществами. Это необходимый минимум, наличие которого клиентов не привлечет, а вот его отсутствие отпугнет их очень легко.

Новым сервисным продуктом может стать, например, кейтеринг — для ресто-

ранного бизнеса, какой-то необычный тюнинг — для продажи автомобильных компонентов и т. д. Помимо того, что это облегчает возможности для продвижения продукта, такая ветвь бизнеса может стать самостоятельным источником дохода.

Интересным вариантом может стать продажа расходных материалов или сопутствующих товаров, хотя для этого может понадобиться некоторая модернизация исходного продукта. Оргтехника, многие высокотехнологичные товары сами по себе стоят не так дорого, а основная прибыль идет именно от продажи «расходников» или дополнительного оборудования. Разумеется, если их сложно изготовить конкурентам. Это могут быть объективы для фототехники, специальные приложения программы для различных гаджетов, одежда (мебель, дополнительные элементы) для детских игрушек и т. п.

Одно из значительных преимуществ при выпуске нового товара — широкие возможности для его продвижения. Это

могут быть различные варианты промо – семплинг, кросс-маркетинг; введение бонусных или дисконтных программ, корпоративных карт. В сегменте B2B – это индивидуальная работа с клиентами, также с введением программ лояльности. Хотя при этом не стоит забывать, что чрезмерно активное или надоедливое продвижение второго бренда в связке с первым может в какой-то степени нанести урон первому.

Другое преимущество – это налаженные каналы продвижения, связи с поставщиками, дилерами, дистрибуторами, знакомство с основами законодательства, административными и иными барьерами, социально-культурными нормами и обычаями делового оборота. Разумеется, не помешает наличие необходимых и налаженных связей, чрезвычайно способствующих ведению бизнеса в нашей стране.

Если позволяют технологии или предприятие достаточно небольшое, то есть возможность использования существующих производственных мощностей, части персонала, территории и прочего, что может значительно снизить издержки предприятия. Но при этом нужно тщательно следить, чтобы это происходило не в ущерб качеству производства первого бренда: попытки, например, сделать своих работников «универсалами» может привести к снижению общего уровня выполнения работ, поэтому иногда эффективнее нанять профессионалов или разделить полномочия.

Второй вариант расширения производства – вывод существующего товара на региональный рынок.

Одно из основных преимуществ – опыт в создании конкретного бизнеса и продвижении конкретного товара. Естественно, каждый регион имеет свои осо-

бенности – социальные, культурные, особенности ведения бизнеса и другие подобные нюансы. Однако в данном случае предприниматель примерно представляет, какие слабые места и «подводные камни» могут его ожидать, имеет возможность обратить на это особое внимание, в том числе и в работе на перспективу.

Велика вероятность, что целевая аудитория не будет кардинально отличаться от существующей в своем регионе, и рекламную кампанию также не нужно будет разрабатывать с нуля. Конечно, это не значит, что можно просто перенести готовые разработки в другой регион (не стоит недооценивать существующие социально-культурные различия), однако корректировка имеющихся программ будет проведена проще и дешевле, чем их создание «с нуля». Здесь стоит отметить, что на проведение рекламной кампании может быть потрачено больше ресурсов в связи с низкой известностью бренда.

Для торговых предприятий выход на новую территорию может быть проще, чем выпуск кардинально нового продукта, и потребует меньше инвестиций на первоначальном этапе. Ввоз готового товара и распространение через дистрибуторов обычно дешевле и позволяет оценить возможности рынка, провести какие-то промоакции, на том этапе, когда еще не принято окончательное решение о выходе на данный рынок.

Компания может попробовать так называемую стратегию лазерного луча – первоначальный выход на рынки со слабой конкуренцией, направленный на закрепление позиций и получение опыта и репутации. Ущерб в случае неудачи также будет значительно меньше.

В целом, при неудачном стечении обстоятельств, то есть, когда компания

терпит убытки и производство необходимо закрывать, в большинстве случаев дешевле и проще может быть сократить присутствие в регионах, чем закрыть производство нового товара.

Так как полностью аналогичным развитие бизнеса в новом регионе быть не может, есть возможность использовать какие-то удачные находки или идеи для повышения эффективности первоначального производства.

Еще одно преимущество – отсутствие «распыления» бренда, то есть ценности и философия компании не подвергаются воздействию. Потребителю легче принять сильный, зарекомендовавший себя в определенной области бренд, чем совокупность каких-то общих слов.

Однако при всех преимуществах выход на новую территорию означает отсутствие необходимых налаженных деловых связей, вероятность наличия входных барьеров, знакомство с нюансами законодательства и аналогичные проблемы. Зачастую это может быть очень важным фактором, поэтому при первоначальном исследовании рынка стоит обратить внимание на «историю» попыток входа в отрасль, на их результаты и причины.

Разумеется, в обоих рассмотренных случаях необходим тщательный анализ как нового рынка, в том числе оценка перспективы прихода новых конкурентов, так и существующего – не является ли насыщение и ограничение спроса «маркером» устаревания товара или появления новых технологий, что делает продолжение производства невыгодным либо означает конец жизненного цикла компании. В этом случае развитие нового продукта может стать одним из вариантов решения проблемы.