
Ярослав Яненко
ВОЙНА ЗА ЛОКАЛЬНЫЕ РЫНКИ
примеры маркетинговых стратегий

Ярослав Яненко

Война за локальные рынки: примеры маркетинговых стратегий

«Издательство АСТ»
2010

Яненко Я. В.

Война за локальные рынки: примеры маркетинговых стратегий / Я. В. Яненко — «Издательство АСТ», 2010

Конкуренция торговых марок с каждым днем становится все жестче. Битва за покупателя ведется не только в столице – она уже разворачивается в регионах. Но легко ли осваивать новые рынки сбыта?Допустим, владельцы сильного бренда отправляют своего белого ферзя в уверенный рейд по «чужим» регионам. Казалось бы, местным торговым маркам грозит шах и мат, однако не тут-то было – в регионах совсем другие правила игры. Грозного ферзя принимают за простую шашку, и на следующем же ходу его «съедает» региональная дамка!Данная книга – не что иное, как практическое пособие для менеджеров компаний, которых коснулась проблема экспансии на региональные рынки. Все вопросы рассматриваются здесь с двух точек зрения: как с позиции «атакующих», так и со стороны «обороняющихся». Книга содержит массу примеров, характеризующих особенности соперничества региональных брендов и «чужаков» (национальных или международных торговых марок) с учетом реалий отечественного бизнеса.

© Яненко Я. В., 2010
© Издательство АСТ, 2010

Содержание

Вместо пролога 5
Часть I 7
Глава 1 8
Конец ознакомительного фрагмента. 10

Ярослав Васильевич Яненко
Война за локальные рынки: примеры маркетинговых стратегий

Вместо пролога

Для современного бизнеса характерны скорость принятия решений и лаконичность формулировок. Схожие процессы наблюдаются в бизнес-терминологии – стремление к краткости налицо. Вот и в маркетинговой сфере два слова стремительно мутировали в одно: на смену традиционному определению *«торговая марка»* пришел термин *«бренд»*.

Однако здесь не обошлось без известной доли мистики.

Подсчитайте количество букв в словах «торговая марка». 8 + 5 = 13! Стоит ли удивляться, что громоздкий «невезучий» термин отправили в отставку, приняв на вооружение звучное пятибуквенное слово?

Отечественные бизнесмены обрадовались возможности определять свои товары и услуги термином «бренд», принесшим к нам из дальнего зарубежья шлейф успеха, гордость за свой продукт и привкус легендарности.

Неудивительно, что большинство товаров и услуг, как по мановению волшебной палочки, стали называть «брендами». Процесс оказался неостановим, а высказывания отдельных маркетологов о том, что далеко не всякий товар достоин носить гордое наименование «бренд», так и остались гласом вопиющего в пустыне.

Адепты брендинга не желают замечать, что с термином «бренд» у нас произошла примерно та же трансформация, что и со словом «менеджер», которое в отечественном бизнесе может обозначать как сотрудника, задействованного в процессе управления чем-то серьезным, так и мальчика на побегушках.

Поэтому я не удивлюсь, если со временем возникнет традиция ставить возле логотипов английскую буковку «В» (или патриотичную «Б»), обозначающую, что данный товар является брендом. Действительно, кого сейчас удивишь приевшимися значками «ТМ» или «R»?

И для авторов книг о брендинге – тоже раздолье.

Ведь как приятно прикоснуться к брендам-легендам, погреться в лучах их славы, произнести с придыханием известные всему миру названия. А еще – походя пнуть какой-нибудь брендишко, подрастерявший часть былого величия: мол, пять лет назад он находился на вершине рейтинга величайших мировых брендов, а теперь – совсем наоборот.

Нестерпимая яркость великих брендов притягивает авторов, слепит глаза, заставляет забыть о реальных проблемах отечественных производителей товаров и услуг. Отойди, дружище, не мешай любоваться легендой!

История имеет свойство повторяться: много веков назад философ Диоген предложил Александру Македонскому отойти и не заслонять солнца. Однако «легендарный» опыт, несмотря на свою ценность и значимость, зачастую оказывается неприменим в отечественной практике.

С каждым годом конкуренция товаров и услуг становится все жестче, а битва за покупателя выходит за столичные рамки, разворачиваясь на региональных просторах. На первый взгляд кажется, что сильным, разрекламированным брендам национального и мирового масштаба будет легко и просто одолеть локальных конкурентов.

Почти по Гаю Юлию Цезарю: прийти, увидеть и победить.

Но так ли это на самом деле, и что может произойти при освоении «чужаками» новых рынков сбыта?

Традиционно это происходит следующим образом: владельцы сильного бренда отправляют своего белого ферзя в уверенный рейд по «чужим» регионам. Шах и мат для тамошних торговых марок? Но делается ответный ход – и ферзь, принятый за простую шашку, запросто «съедается» дамкой конкурентов…

Потому что на «чужих» рынках – собственные правила игры! Зачастую это громадный плюс для локальных торговых марок (соответственно, неприятные неожиданности для «захватчиков»), а иногда – единственный шанс выжить для мелких и средних производителей в бушующем море отечественного бизнеса.

Эта книга – практическое пособие для менеджеров компаний, решающих проблемы, связанные с экспансией на новые рынки, как со стороны «атаки», так и со стороны «защиты».

Здесь содержится множество примеров, характеризующих особенности соперничества локальных брендов и «чужаков» (национальных или международных торговых марок), с учетом реалий отечественного бизнеса.

Часть I
АТАКА НА ЧУЖОЕ

И так сладко рядить Победу,
Словно девушку, в жемчуга,
Проходя по дымному следу
Отступающего врага.
Николай Гумилев, «Наступление»

Глава 1
БРЕНДЫ-КОНКИСТАДОРЫ

Каждого производителя товаров и услуг, выходящего на новый для себя «чужой» рынок, можно обозначить словом «конкистадор» (происходит от испанского conquista – завоевание).

Как показывает мировая история бизнеса, захват «чужих» рынков – задача непростая даже для известных брендов. Суровая реальность может заставить самые крупные корпорации искать новые пути развития, в открытую столкнувшись с конкурентами в битве за потребителя.

Аппетиты у конкистадоров тоже изрядные – в идеале, им бы лихим кавалерийским наскоком подмять под себя рынок, оставив всех конкурентов у разбитого корыта. Для победившего бренда судьба неудачливых торговых марок – ерунда, не стоящая внимания, пожухлые листья вчерашнего успеха, вминаемые в грязь сапожищами завоевателей.

Таковы они, захватчики – бренды-конкистадоры.

В первой части книги мы познакомимся поближе с их сильными и слабыми сторонами, со стратегией и тактикой внедрения на новые рынки.

Чем крупнее компания и глобальней ее интересы, тем больше внимания она уделяет таким же гигантам, анализируя действий конкурентов. Локальные в масштабах страны или региона бренды чаще всего рассматриваются конкистадорами как досадная помеха, впрочем, не представляющая серьезной угрозы. Прийти, увидеть, победить – да и дело с концом.

Только когда локальные бренды оказывают конкистадору реальное противодействие, разрушая тем самым захватнические планы, «чужаку» приходится вести борьбу и с локальщиками (это может быть в рамках страны или отдельно взятого региона).

Для местного производителя рынок родного региона чаще всего – единственный, и проигрыш на «своем» поле чреват серьезным кризисом, а то и банкротством. А для «чужаков» новый регион – не более чем очередной рынок сбыта, где обязан победно взвиться стяг конкистадорского бренда.

Практически во всех сферах бизнеса локальные бренды сталкиваются с конкистадорами, и лишь редкие счастливчики, занимающие «узкую» нишу, имеющие собственные технологические разработки, выгодно отличающие их от конкурентов, избавлены от данной проблемы. А большинству остается лишь вздыхать при появлении на родном рынке очередного завоевателя. Бытует даже понятие «не повезло с конкурентами», при этом чаще всего подразумеваются не соперники аналогичного масштаба, а глобальные бренды, пришедшие в страну или регион, агрессивно захватывающие самые лакомые кусочки.

Рассматривая действия брендов-конкистадоров, мы наблюдаем территориальный принцип формирования стратегии захватнических действий. Существует три основных категории: международные, национальные и межрегиональные бренды-конкистадоры.

Главная характеристика *международных* брендов – их распространенность во многих странах, глобальность (подлинная или декларируемая – в последнем случае, если бренд реально известен лишь в стране-производителе и у нас, где его собрались продавать), а также активно культивируемый в рекламе и PR образ «всемирно известного бренда». Бренд все равно имеет статус международного, даже если сам продукт произведен на отечественном предприятии, принадлежащем владельцам международного бренда (либо по их заказу). Для глобальных брендов важны такие характеристики, как инновационные технологические разработки, учет потребностей целевой аудитории, а также умение продвигать свой продукт на новых рынках.

Сейчас транснациональные корпорации, адаптируя свои глобальные бренды к новым рынкам, стремятся учитывать особенности местных потребителей, и вот несколько примеров различия рынков в разных странах.

Стиральные машины – популярный товар. Однако продать европейцу произведенную для американского рынка агрегат будет сложно, т. к. американцы предпочитают, чтобы крышка стиральной машины была сверху, в то время как в Европе привыкли к агрегатам с дверцами-иллюминаторами спереди.

Чипсы любят и в США, и в России, однако в России не продаются такие огромные упаковки чипсов, как в США. Американцы, соответственно, никогда не видели таких маленьких пакетиков с чипсами, которыми торгуют в российских магазинах [1].

Фактически, выходя на новые рынки, глобальные корпорации нередко вынуждены трансформировать потребительские свойства своих продуктов, приспосабливаясь ко вкусам и запросам местной аудитории. Например, компания «Nestle» трансформирует свой знаменитый бренд «Nescafe», ориентируясь на вкусы потребителей в разных странах, т. к. итальянцы предпочитают более крепкий вкус кофе, а шведы, наоборот, более мягкий.

В одном из своих интервью президент компании «Kraft Foods» Санджей Хосла, характеризуя экспансию на локальные рынки, утверждал, что «на местном уровне продукция может отличаться. Например, у нас в Америке есть печенье «Oreo». Китайцы же американское «Oreo» не переносят – оно для них слишком сладкое. В Китае мы продаем «Oreo», но с меньшим содержанием сахара. К тому же американцы любят еду большого размера, а в Китае печенье «Oreo» меньшего диаметра»[2].

Кроме того, для стран СНГ характерно присутствие на рынке брендов, завоевавших известность и признание еще до распада СССР. Такие бренды, обретшие теперь международный статус, до сих пор воспринимаются потребителями старших поколений как постсоветские, то есть в определенном смысле как «свои», «родные». Пример – латвийский производитель парфюмерии и косметики «Дзинтарс», который был хорошо известен и в эпоху СССР, сейчас имеет сеть магазинов не только в Латвии, но и в других странах мира.

[1] Сейранян Т. Глобализация не сделала потребителей из разных стран одинаковыми // http://www.sostav.ru/articles/2007/11/02/ko1/

[2] Кризис – время тяжелое, но, в конце концов, все хотят кушать // http://www.advertology.ru/article71299.htm

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.