

Ярослав
Яценко

ВОЙНА ЗА ЛОКАЛЬНЫЕ РЫНКИ

примеры
маркетинговых
стратегий

Питер

Ярослав Васильевич Яненко

Война за локальные рынки: примеры маркетинговых стратегий

Авторский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=318732

Война за локальные рынки: примеры маркетинговых стратегий:

ЛитРес; М.; 2010

Аннотация

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.

Содержание

| | |
|-----------------------------------|----|
| Вместо пролога | 5 |
| Часть I | 9 |
| Глава 1 | 10 |
| Глава 2 | 27 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 33 |

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 «небезучий» термин отправили в отставку, приняв на вооружение звучное пятибуквенное слово?

Отечественные бизнесмены обрадовались возможности определять свои товары и услуги термином «бренд», принес-

шим 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 букву «В» (или патристичную «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 торго-

вых 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 счастливицы, занимающие «узкую» нишу, имеющие собственные технологические разработки, выгодно отличающие их от конкурентов, избавлены от данной проблемы. А большинству остается лишь вздохнуть 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 на-

блюдаем 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 магазинах¹.

Фактически, выходя на новые рынки, глобальные корпорации нередко вынуждены трансформировать потребительские свойства своих продуктов, приспособляясь 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.

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://>

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.

С другой стороны, массовое присутствие на нашем рынке сотен глобальных торговых марок еще не делает их автоматически прямыми конкурентами отечественных производителей товаров и услуг. Причина проста – у отечественных производителей нет аналогов этим продуктам, с соответствующим качеством и ценой. Особенно ярко это характеризует товары, при производстве которых используются высокие технологии и собственные разработки владельцев всемирно известных брендов.

Кроме международных брендов, с усилением глобализационных процессов, утверждающихся во все большем количестве стран, на рынке присутствует великое множество *национальных брендов*, которые есть в каждой стране. Эти бренды известны, и вызывают уважение их высокие продажи, стабильная прибыль, светлое будущее.

При этом совсем не факт, что мощные национальные

бренды известны в соседних странах и имеют там хоть мало-мальски пристойный сбыт. Впрочем, так ли это важно? Для национальных производителей куда весомее продажи в родном отечестве, где ими охвачены все (или почти все, за редким исключением) регионы и города. Здесь их потребители, здесь они получают главную прибыль.

Да, существуют и честолюбивые мечты – как без них! – дорасти когда-нибудь до глобальных масштабов, охватывая продажами своих замечательных товаров все новые страны и континенты. Но это дело будущего, иногда весьма отдаленного. Сейчас же на повестке дня стоит вопрос утверждения на региональных рынках в собственной стране – фактически мы имеем в ряде случаев противоборство национальных брендов с локальными (на территории последних).

Отечественный конкистадор национального масштаба – это чаще всего это производитель товаров широкого потребления. Именно в этом случае практически всегда есть смысл организовывать сбыт по всей стране, вне зависимости, находится ли производство в столице или отдаленном регионе, а также и создавать в регионах представительства (находить дилеров и дистрибуторов), одной из задач которых будет, помимо продаж, борьба с локальными брендами.

Главная черта национального бренда-конкистадора совсем – сбыт своих товаров или предоставление услуг в регионах, где имеются аналогичные местные торговые марки. Иначе конкуренция идет с национальными либо с междуна-

родными брендами (пусть даже произведенными на отечественных заводах) – фактически, с такими же конкистадорами. Хорошо это для последних или плохо – вопрос отдельный, но уж точно не имеющий отношения к локальным брендам.

Сферы бизнеса, в которых наиболее ярко выражена конкуренция между национальными и локальными торговыми марками, часто связаны с продуктами питания, т. к. практически в каждом регионе «чужаков» ждет борьба за передел рынка с местными брендами. Например, в роли конкистадора может выступить и сеть магазинов (специализированных, супермаркетов и т. д), осваивающая все новые и новые регионы. В данном случае сетевой магазин вступают в борьбу с местными магазина аналогичной направленности. Та же ситуация с сетевыми закусочными (фаст-фуд), стремящимися переманить к себе не только завсегдатаев «McDonald's», но и посетителей местных кафешек, предлагающий похожий ассортимент.

Множество «национальных» торговых марок принадлежат международным компаниям, но в том-то и штука, что они позиционируются как отечественные, «родные» (и они правы, так как товар произведен в пределах страны). Потребитель выбирает, что ему больше по вкусу и по карману, а местные заводы и фабрики вынуждены конкурировать в рамках локального региона как с «чисто» отечественным производителем, так и с «маскирующимися» международными

корпорациями.

Становится ли продукция российских предприятий, купленных иностранцами, менее «родной» для россиян, чем изделия фабрик, принадлежащих отечественным бизнесменам? Вовсе нет, ведь для потребителей в подавляющем большинстве случаев не имеет значения, кто на самом деле является владельцем бренда – отечественные бизнесмены или зарубежные компании. Бренд, имеющий явную окраску «национального», предназначенный для сбыта на родных просторах – он будет восприниматься как «свой», отечественный – если его именно так позиционируют владельцы.

В 1995 г. корпорация «Нестле» приобрела контрольный пакет акций кондитерской фабрики «Россия» в Самаре, наладив впоследствии местное производство батончиков «Nuts» и шоколада «Nestle Classic» (ранее импортируемых в Россию), а также выпуск шоколадной продукции под маркой «Россия – щедрая душа».

В 1996 г. «Нестле» приобретает контрольный пакет акций ООО «Нестле Жуковский». Были осуществлены инвестиции в установку нового современного оборудования, которое позволяет производить традиционное российское мороженое под новыми ТМ (пломбир «48 копеек», эскимо «Кимо»), а также всемирно известные бренды, в том числе «Mega» и «Extreme».

Итак, основные признаки национального бренда, являю-

щегося конкистадором по отношению к локальным торговым маркам:

- присутствие во всех регионах страны;
- наличие местного аналога товара или услуги;
- позиционирование бренда-конкистадора как отечественного, а не международного (при этом часть продукции может продаваться в других странах, или владельцами бренда могут быть иностранные корпорации).

Создать национальные бренды мечтает и большинство владельцев *межрегиональных* торговых марок. Завоеванием рынка близлежащих регионов ограничатся лишь те производители, у кого для подобного расширения бизнеса недостаточно ресурсов (финансовых, технологических, кадровых и т. д.). Хотя это вовсе не означает, что дела у данных предприятий идут плохо: делать успешный бизнес можно и в масштабах одного города (вопрос лишь в определении понятия «успешность»).

Для брендов, остающихся межрегиональными, именно из-за ограниченности ресурсов главный интерес представляют соседние регионы – проще и быстрее доставка товара, легче контролировать представительства, да и особенности соседнего региона схожи с «родным». А вот если идет захват рынка области, расположенной в другой части страны (бывает, что близлежащие регионы по каким-то причинам оказались не интересны, не перспективны или конкуренция слишком сильна), тогда следует делать поправку на местные осо-

бенности отношения к продвигаемому товару, на восприятие рекламы и еще на множество разнообразных вещей, в корне отличающихся от привычных, «домашних».

К тому же вовсе не факт, что для любого межрегионального бренда в близлежащих областях (куда и направлены конкистадорские устремления) найдется местный конкурент. Аналогичного производства (услуг, торговли и т. п.) может просто не быть, а со схожими товарами не исключена разница в целевой аудитории.

Кому из конкистадоров практически гарантированы локальные конкуренты?

Прежде всего, торговым сетям, открывающим магазины в других регионах, т. к. весьма сложно отыскать некое эксклюзивное предложение, с которым можно выйти на чужой рынок и занять бизнес-нишу, до сих пор остававшуюся пустой. Даже если не сыщется стопроцентных аналогов, конкурентами для конкистадора станут местные торговцы с похожими предложениями (товар будет несколько дешевле или дороже).

Вряд ли ассортимент товаров, предлагаемых «чужаками» и местными торговыми сетями будет сильно отличаться, поэтому за покупателя придется бороться. Локальный пример: открывая супермаркет в «спальном» районе города, где пока что не имеется таковых, придется конкурировать с тамошними магазинчиками, удобно расположенными как раз по пути движения основного потока местных жителей.

Фирменный магазин обуви, специализирующийся на какой-нибудь известной торговой марке (или на нескольких), будет бороться за покупателей с местными обувными магазинами, продающими обувь других брендов. Возможно, что в таком случае конкистадору придется доказывать как раз преимущества «своего» бренда, отводя на второй план достоинства самого магазина.

Схожая ситуация и с сетевым фаст-фудом. Открыв закусочную в соседнем городе, владельцы наверняка обнаружат, помимо вездесущего «McDonald's», и наличие местных конкурентов. Будет ли предлагаемый ассортимент перекликаться и насколько – вопрос второй, куда более важно убедить потенциальных посетителей в целесообразности утолить голод и приятно провести время именно в новом заведении.

Да и производители продуктов питания вряд ли останутся без местных конкурентов. Исключение – когда предлагается продукция, которая традиционно завозится в данный регион, а не выпускается местными предприятиями (например: рыбные консервы, соки, вино, коньяк и т. д.) – из-за климатических условий, оптимальных для производства, переработки или выращивания.

Хлебобулочные и мясо-колбасные изделия, молочная продукция, сыры – когда конкистадор приходит в регион с этой или подобной продукцией, неизбежно противоборство с локальными брендами. Практически в каждом регионе есть производители крепкого алкоголя, пива, безалко-

гольных напитков. А в некоторых сегментах рынка конкистадору будут противостоять небрендируемые продукты – сахар, крупы, мука и т. д., и главной задачей будет убеждение потребителей в необходимости выбирать маркированный продукт (а не безымянный, продающийся «на развес»).

Существуют и *ситуации, когда «чужакам» не приходится бороться с локальными брендами:*

- товарам или услугам нет аналогов в регионе;
- локальные бренды слишком слабы;
- другие «чужаки» представляют куда большую опасность, чем местные бренды;
- разная целевая аудитория по сравнению с локальными брендами, разное позиционирование и бизнес-ниша.

В этих случаях конкистадорам придется больше конкурировать с другими «чужаками», чем с местными торговыми марками. А вот локальным брендам, в зависимости от сферы деятельности, могут противостоять бренды-конкистадоры из любой вышеперечисленной категории (а то и изо всех трех сразу). Причем нельзя сказать заранее, конкистадора какого масштаба лучше получить в конкуренты – межрегионального, национального или международного. Также не факт, что малое число конкурентов является залогом будущего успеха в бизнесе, ведь зачастую один мощный бренд-конкистадор способен поставить локальную марку на грань выживания, и, напротив, несколько «чужаков» разной степени крупности могут воевать преимущественно между собой,

не затрагивая «нишу» местного бренда.

Например, местному мясокомбинату, традиционно обеспечивающему город N своей продукцией, не слишком стоит опасаться, когда продукция конкурентов из близких и далеких регионов завозится в магазины в ограниченном объеме, просто для расширения ассортимента. Но, если какая-то «чужая» компания, производящая колбасы и прочие мясные деликатесы, решила сделать ставку на данный город в плане развития бизнеса – т. е. постоянно расширяется список продмагов, где продается «чужая» колбаса, причем продукция подвозится, несмотря на расстояние, с завидной регулярностью, плюс открыты фирменные магазины (отделы) в наиболее заманчивых районах города – перед нами ситуация, когда конкистадор явно претендует на значимую долю рынка, желая «откусить» ее у местного производителя.

С другой стороны, на то и щука в реке, чтобы карась не дремал. Приход конкистадора дает мощные стимулы для локальных производителей – совершенствовать товары и услуги, работать над сервисом, следить за ассортиментом, ценами и акциями конкурентов, и что-то им противопоставлять в плане цен, ассортимента, профессионализма продавцов, доставки покупок, послепродажного сервиса, кредитной политики и т. п. К тому же, не имея возможности активно рекламироваться, например, на ТВ (из-за достаточно высокой стоимости рекламы), локальные производители могут делать ставку на улучшение упаковки и работу в местах продаж.

Несколько *примеров* того, *какие маркетинговые стратегии могут выбирать локальные бренды.*

Продуктовому магазину придется больше внимания уделять ценовой политике и комфорту покупателей после того, как на соседней улице откроется большой продуктовый супермаркет (он может относиться к любой из трех категорий).

Предприятию, производящему фасованное подсолнечное масло, изначально придется строить свою маркетинговую политику с учетом присутствия на рынке немалого количества брендов-конкистадоров, позиционирующих себя по-разному – в плане цены, престижности, полезности для здорового образа жизни и т. д.

Небольшой местной пивоваренной компании (частной, не входящей ни в один из гигантских концернов) придется искать свою, особую нишу для сбыта, равно как и убеждать потребителей в преимуществах собственного продукта перед широко разрекламированными брендами.

Производители минеральной воды могут попытаться «отсечь» часть конкурентов – при наличии у их продукта особых свойств (лечебных, профилактических), т. к. в этом случае бренды «столовых» вод останутся в другой нише.

К сожалению для «чужаков», далеко не всегда локальный бренд оказывается беззащитен перед конкистадорским вторжением.

На российском рынке замороженных продуктов наблюдается низкая лояльность потребителей к торго-

вым маркам пельменей и рубленых мясных полуфабрикатов. Это означает, что потребителям фактически все равно, какую марку замороженных продуктов выбрать³.

Далее попробуем разобраться с, казалось бы, простым вопросом: зачем бренды-конкистадоры приходят в «чужие» страны и регионы? Ответ вроде бы очевиден – расширяется рынок сбыта с целью увеличить прибыль.

Однако определяющим моментом в стратегии компании-конкистадора являются ее действия в том случае, если на локальном рынке «чужака» постигла неудача (абсолютная или относительная – зависит от объема продаж и выполнения конкистадором первоначальных планов по захвату определенной доли рынка).

Итак, насколько важно для «чужака» присутствие на данном рынке сбыта?

От конкистадоров, относящихся к международным и национальным брендам, локальным производителям избавится выйдем вряд ли. Неудача в отдельно взятом регионе (из-за того, что здесь сильны позиции локального конкурента) и слабые продажи по сравнению с другими областями в большинстве случаев не заставит конкистадора уйти из «проблемного» региона.

Разве что налицо будет общий провал новой торговой

³ Потребители равнодушны к маркам замороженных продуктов // <http://www.sostav.ru/news/2008/08/12/22vopr/>

марки в масштабах страны – тогда ее владельцы могут ограничить число регионов, где бренд станут продвигаться более активно (выбраны будут регионы как раз «благоприятные», где слабее локальные бренды).

В тех городах, где по ряду причин локальные производители сильны, и активно препятствуют господству конкистадоров – международные и национальные бренды все же будут присутствовать на рынке, надеясь чуть позже сломить-таки сопротивление соперников. «Чужакам» международного и национального масштаба просто необходимо оставаться в регионе – согласно статусу.

А вот с межрегиональными брендами, как говорится, возможны варианты. Данные производители еще не «доросли» до присутствия во всех регионах страны, равно как и до выхода за ее пределы. А если так, то ничто не мешает покинуть «негостеприимный» регион, где сбыт не идет, где местные бренды оказали серьезное сопротивление и нарушили тем самым конкистадорские планы.

Тем более, что уход из конкретного региона или города вряд ли повлияет на престиж и статус межрегионального бренда. Его владельцы просто сосредоточат усилия на других областях, где уровень продаж и доля захватываемого рынка может расти куда быстрее.

Итак, уйдет ли бренд-конкистадор в случае неудачного регионального продвижения?

Международные и национальные бренды – скорее нет,

чем да. При этом объемы продаж и поставок могут ощутимо сократиться.

Межрегиональные бренды – скорее да, чем нет. Для их владельцев вероятен путь поиска более выгодных регионов в плане сбыта своих товаров и услуг.

Подводя итог первой главы, зададимся весьма интересным вопросом: можно ли сейчас, в эпоху засилья масс-медиа, «раскрутить» продукт без дорогостоящей массовой рекламы, без огромных бюджетов?

Можно, и соответствующие примеры имеются.

Флагманский бренд компании «Nemiroff» – «Медовую с перцем» вначале, при вхождении продукта на рынки Украины и России, не продвигали путем медийной «раскрутки». Новую водку просто выставили на полки, не акцентируя на ней внимание потребителей. Где-то с полгода сбыт шел очень слабо, а потом – взрыв популярности за счет «сарафанной» рекламы (купил – понравилось – рассказал знакомым и т. д.). Как считают в компании «Nemiroff», уникальный вкус «Медовой с перцем» продал себя сам⁴.

Самое время поговорить о том, какие маркетинговые стратегии выбирают бренды-конкистадоры при вхождении на новые рынки.

⁴ Селезнева О. Как «народный маркетинг» помогает компании «Nemiroff» осваивать внешние рынки // <http://www.sostav.ru/articles/2009/04/22/ko2/>

Глава 2

СТРАТЕГИИ, ТАКТИКИ И ВОЕННЫЕ ХИТРОСТИ

Конкистадоры входят на локальные рынки по-разному. Влияет на это множество факторов – финансовые ресурсы, приоритетность данного рынка для конкистадора, поставленные задачи и т. д. Впрочем, финансовые подробности захватнических планов вряд ли смогут стать всеобщим достоянием – эти тайны не всегда доступны даже рядовым представителям компании-конкистадора. А вот маркетинговые стратегии, проявляющиеся в рекламе и PR, находятся на виду, и их анализировать надо непременно.

Что же наиболее важно в конкистадорских стратегиях?

Одним из основополагающих факторов является *позиционирование бренда-конкистадора по отношению к локальным конкурентам*. Исходя из этого уже можно строить стратегии атаки и защиты, планировать контратаки и строить планы на грядущие перспективы.

Вначале кратко перечислю *основные виды* такого позиционирования:

- противопоставление;
- игнорирование;
- маскировка.

Любая из выбранных стратегий изначально не таит в себе больших неприятностей для локальных брендов, равно как и не гарантирует последним легкой жизни. Все индивидуально, и при верном использовании любой стратегии в роли победителя может оказаться как конкистадор, так и местный бренд.

А теперь поговорим более подробно о каждом из трех вышеперечисленных видов позиционирования.

Противопоставление.

Жесткий и прямолинейный путь. Фактически – открытая война с локальными брендами, где полем битвы являются умы, сердца и кошельки целевой аудитории.

Путь, заслуживающий внимания по причине своей схожести с тоталитарным мировоззрением, наложившим несомненный отпечаток на современное постсоветское общество (принцип «черно-белой» реальности, без каких-либо других оттенков и полутонов).

В этой стратегии важное место занимает культивирование образа «врага» (таковым в данном случае является локальный конкурент), что вполне соответствует способу мышления, во все эпохи неизменно культивируемому политиками разных стран. Это путь, где все вопросы решаются просто, достаточно лишь сделать верный выбор – между «суперкачественным» и «местечковой поделкой», между «продвинутым» и «отсталым», между «модным» и «безнадежно устаревшим»...

Интересно, что похожий сценарий возможен и для локальных брендов, только здесь будет один (но зато беспроблемный) вариант противопоставления: «свой» – «чужой». Впрочем, об этом мы поговорим позже, тем более, что «родная» продукция легко может проиграть информационную битву с «качественным» товаром (беря прилагательные в кавычки, я подразумеваю лишь то, на чем делается акцент в позиционировании того или иного бренда).

Создание образа «врага» дает возможность легче определиться со стратегией продвижения собственного продукта. Здесь актуально будет именно противопоставление, а также поиск слабых мест конкурентов и соответствующее позиционирование своих товаров с акцентом на то, что они лучше и качественнее, чем у конкурентов.

В несколько утрированном виде обращение конкистадора к жителям региона может звучать так:

– Господа потребители! Раньше вам предлагали товары и услуги, устаревшие как технологически, так и морально. Радуйтесь – мы принесли вам самые современные блага цивилизации, и нынче представляем вам свой Супер-Продукт, отвечающий всем требованиям времени. Покупайте!

Планируя рекламную кампанию, следует помнить, что конкистадорский бренд по своим потребительским качествам далеко не всегда превосходит местные торговые марки. Соответственно, для покупателей-прагматиков все фразы об имидже товара, об эмоциональных связях с потреби-

лями, все мифы и легенды современного брендинга окажутся пустым звуком. Соотношение реального качества товара и его цены – вот что может являться основой для выбора, и как раз по этим параметрам локальные бренды вполне могут «бить» конкистадоров.

Однако в войнах, громыающих на информационных полях стран и регионов, инициатива практически всегда принадлежит конкистадору – ведь именно он пришел на «чужую» территорию, желая сделать ее «своей». Ему и карты в руки!

А вот локальные бренды оказываются в заведомо невыгодном положении – ведь им приходится как-то реагировать на действия конкистадора (причем откровенно агрессивные – ведь избрана стратегия противопоставления). Предугадать следующий шаг «чужака» могут далеко не все владельцы местных торговых марок, а кое-кто и попросту не хочет, до поры до времени, вот только когда «ленивцы» спохватываются, обычно уже поздно – жирный кусок рынка уже утянули загребушие ручищи конкистадора.

Выбирая стратегию противопоставления, конкистадор рассчитывает и на финансовую мощь своих рекламных кампаний – как локальных, проводящихся в рамках конкретного региона, так и общенациональных, влияющих на уровень продаж как в масштабах страны, так и на сбыт продукции в отдельно взятом городе или регионе.

К примеру, на российском рынке продавцов мо-

бильных телефонов крупные федеральные игроки («Евросеть», «Связной», «Диксис», «Цифроград», «Беталинк») продолжили свой рост и консолидацию – их доля на конец 2006 года составила 78 % (для сравнения: в январе 2006 года она составляла 56 %).

При выборе стратегии противопоставления конкистадор обязан уделять налаживанию региональной структуры сбыта, «прикармливанию» наиболее мощных местных дистрибуторов и борьбе за лучшие места на полках лучших магазинов (слово «лучшие» в данном контексте означает одно: обеспечивающие максимально возможные продажи товара).

Действительно, опасность потерять ощутимую долю рынка из-за низкой культуры дистрибуции вполне реальна как раз для местных брендов, привыкших действовать по-старинке: мол, главное произвести качественный продукт и доставить его до полок магазинов – а уж там пускай продают, как могут. А могут не всегда успешно...

Еще один фактор, склоняющий «чужаков» к выбору стратегии «противопоставления» – лучшая упаковка (этикетка, тара и т. д.), чем у местных брендов. Даже если последние и придают этому должное значение, то тягаться с конкистадорами обычно не могут – как по части финансов, выделяемых на упаковку, так и по ее технологичности, инновациям и общей привлекательности для покупателей (а частенько – еще и в заинтересованности руководства компании в решении данных вопросов).

По мнению руководителя одной из российских компаний, производящих парфюмерию, себестоимость флакона духов составляет максимум 15 % от его розничной цены, причем в эти 15 % уже входят разработки концепции, дизайн и логистика. Остальные 85 % – стоимость рекламы⁵.

Из влияющих на выбор покупателя характеристик упаковки наибольшую опасность для локальных брендов представляют те из технологических особенностей, которые будет трудно повторить, не располагая либо оборудованием, аналогичным тому, что использует конкистадор, либо не имея для этого достаточных финансовых средств. Сюда же следует отнести и инновации, за счет которых «чужаки» смогут претендовать на определенную долю рынка сбыта.

В условиях ограничений на телевизионную рекламу пива, которые существенно затруднили вывод и поддержку новых торговых марок, российские производители ищут новые формы представления товара на рынке. Так, упаковочные инновации выразились в появлении алюминиевой бутылки – в этой высокотехнологичной упаковке на российском рынке уже представлены несколько известных брендов.

⁵ Старостина Н. Запах местного разлива // Деньги. – № 48. – 08.12.2008.

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.