

MARKETING

MARKETING



КЕИС . СТРАТЕГИЯ РОСТА. ВЫХОД НА НОВЫЙ РЫНОК

- ⦿ Включает выход на новый рынок и разработку нового продукта

- ◎ Наш клиент входит в Fortune 500, годовой оборот – 2,5 млрд. долл. США, мировой поставщик транспортных услуг, услуг по логистике и управлению поставками, обладающий передовыми технологиями. В продуктовый ряд входят такие группы услуг: 1) лизинг и техническая поддержка грузовиков, тракторов и прицепов корпоративным клиентам, 2) управление движением материалов и сопутствующей информации начиная потреблением сырья и заканчивая поставкой готовых товаров конечным потребителям, 3) услуги по немедленной перевозке.

- ◎ Количество зарегистрированных грузовиков растет медленными темпами за год на 2,2%. Рынок сужается. В то же время доходы нашего клиента никак не пострадали.
- ◎ Клиент обратился к нам за помощью в разработке стратегии роста.
- ◎ Клиент намерен в ближайшие два года добиться значительного роста и рассматривает наилучшие для этого результаты.

Задание 1.

- ⦿ В общем и целом, какие есть пути для достижения органического роста?

Ожидаемый ответ.

- ◎ - Продавать имеющийся продукт имеющимся покупателям, достижение роста за счет снижения цен.
- ◎ - Предлагать имеющимся покупателям новый продукт.
- ◎ - Предлагать существующий продукт новым клиентам.
- ◎ - Предлагать новый продукт новым клиентам (выход на новый рынок).

Задание 2.

- ⦿ Что Вы думаете о ситуации на рынке, с которой в данный момент сталкивается клиент? Принимая это во внимание, предложите стратегию роста.

Необходимые данные.

- ◎ - Ежегодно регистрируется 4,7 млн. новых грузовиков (темп роста замедлился до 4,7%)
- ◎ - Рынок разбит на такие сегменты:
 - ◎ * 21% всех грузовиков сдаются в аренду
 - ◎ * 60% владельцы используют самостоятельно
 - ◎ * 11% выкупаются через лизинг (долгосрочная аренда с выкупом, включает услуги по обслуживанию и ремонту)
 - ◎ * 8% куплены владельцами в кредит.

- ◎ - Конкуренция – наш клиент и его ближайший конкурент владеют по 24%, остальная часть рынка разделена между мелкими компаниями.
- ◎ - Услуги а рынке предлагаются однородные. Каждая компания предлагает транспорт и программу по обслуживанию и ремонту. Транспорт принадлежит компании, потребитель ежемесячно выплачивает фиксированные платежи (размер платежа зависит от бренда компании, финансовых условий и возраста транспортного средства). Программа по обслуживанию и ремонту обязательна, так как транспорт не принадлежит потребителю.
- ◎ В контракте необходимо оговорить срок лизинга.

Ожидаемый анализ.

- ⦿ Доходы нашего клиента не пострадали только благодаря уходу с рынка некоторых мелких игроков. И вот почему. Рынок сужается, а доходы не меняются, рост цены маловероятен, так как продукт на рынке предлагается однородный.
- ⦿ Можно уже советовать: «Выходите на новые рынки».
- ⦿ Еще один момент. Рынок сужается, но число грузовиков растет (хоть и на 2,2% в год), должен быть какой-то сегмент рынка, который растет. Возможно, это розничная торговля.

Что нужно розничной торговле?

- ◎ Это крупные клиенты (торговые сети и розничные магазины), которые не заинтересованы в приобретении транспорта в лизинг. Но они могут быть заинтересованы в услугах обслуживания и ремонта их собственных транспортных средств.
- ◎ Таким образом, вместо продукта Транспорт+обслуживание мы предлагаем новый – Обслуживание. Очевидно, он будет дешевле.

Задание 3.

- ⦿ Какие существуют риски при введении нового продукта?
- ⦿

Ожидаемый ответ.

- ◎ - Существующие клиенты могут отказаться от основного продукта в пользу нового.

Задание 4.

- ◎ Каким должен быть новый продукт, назовите его основные свойства. Какие меры по внедрению нового продукта стоит принять?

Ожидаемый ответ.

- ◎ Качественная оценка. Опросить вероятных клиентов, создать фокус-группы, провести среди них мозговой штурм. Это поможет определить, какими свойствами должен обладать новый продукт.
- ◎ Сформулировать несколько гипотез о новом продукте (к примеру, разные уровни качества обслуживания в зависимости от клиента, присутствие сервисов по регионам и т.д.)
- ◎ Количественная оценка. Провести опрос среди наибольшего числа вероятных клиентов с целью определить, какой популярностью будет пользоваться новый продукт.
- ◎ Оценка возможностей. Достаточно ли у клиента для этого возможностей, во сколько ему обойдется введение нового продукта? Куда нужно инвестировать? Может ли существующая инфраструктура помочь при внедрении нового продукта?

Задание 5.

- ⦿ Если клиент захватит 1% рынка розничной торговли, на сколько увеличатся его доходы?

Ожидаемый анализ.

- ◎ У клиента 24% рынка, из 11% 4,7 млн. грузовиков – приблизительно 2,6% от 4,7 млн. Если он захватит 1%, его доля увеличится до 3,6%, рост составит 38%.

