



13

РАЗРАБОТВАНЕ
НА ПЛАН ЗА РАСТЕЖ

Растежът на компанията ви е основната ви цел. Наложили сте продуктите и услугите си на пазара, но смятате, че може да увеличите приходите и печалбите си. Маркетингът е средството за изминаване на най-привлекателния път към растежа на организацията ви – растеж, придружен от забележителни печалби и минимален риск.

Компаниите, непритежаващи план за растеж, често биват изкушавани от моментни възможности – начинания с краткосрочна възвръщаемост, които не водят далече, а понякога създават и риск за организацията. Внимателно изготвеният план за растеж осигурява дългосрочна перспектива за организацията ви и дисциплина за поддържане на този растеж. Планът за растеж е необходимо условие. Тази глава е посветена на него.

Матрица на растежа

Начините за растеж на организацията са откриване на нови клиенти (или нови пазари) или създаване на нови продукти или услуги (или технологии). Тези пътища на растеж подлежат на систематично разработване и оценка чрез матрицата на растежа (фиг. 13.1). За неин създател се смята Игор Ансоф, един от пионерите на стратегическото планиране.

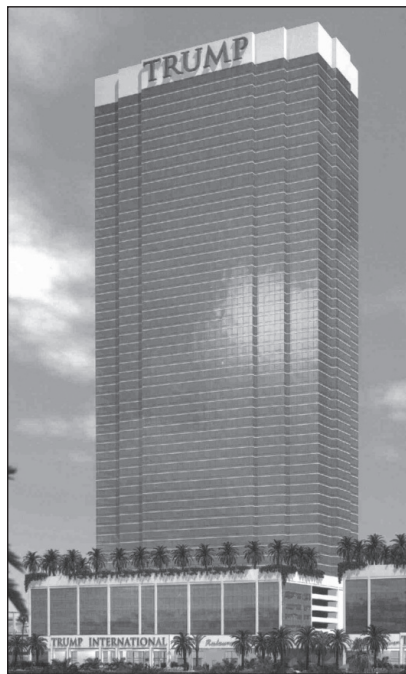
Настоящите клиенти са клиентите, с които осъществявате сделки или такива, с които вече сте установили взаимоотношения.

Сходни клиенти са клиентите, които приличат на настоящите ви клиенти, но с които все още не работите.

Нови клиенти са клиенти, които вероятно не познавате на този етап, но към които планирате да насочите маркетинг усилията си.



Пътят на пазарен растеж: Trump International Hotel & Tower



**Trump International
Hotel & Tower, Лас Вегас**

Пътищата за разрастване са или по посока на пазара или по посока на нови продукти или услуги. Trump International Hotel & Tower избра пазарния растеж.

Първият обект бе издигнат в Ню Йорк Сити. Последваха Trump International Hotel & Tower в Чикаго, Лас Вегас и Форт Лодърдейл. Строи се обект и в Дубай.

Позиционирането на всички обекти е сходно – луксозни хотели и жилищни площи, но пазарите се различават. Инвеститорите в обектите в Чикаго например са от покрайнините на града. Инвеститорите в Лас Вегас са от различни места. Инвеститорите във Форт Лодърдейл са най-вече пенсионери. Силните характеристики на продукта – луксозни сгради с луксозно обслужване – се харесват на различни групи

целиви потребители. Търговската марка и качествата на продукта са осигурили на компанията значителен растеж на тези нови пазари.

Настоящи продукти или услуги са продуктите или услугите, които предлагате в момента.

Сходни продукти или услуги са такива, които наподобяват настоящите ви, но изискват по-различна експертност.

Нови продукти или услуги са напълно новите за организацията ви продукти или услуги (но не задължително нови за света).

Фигура 13.1. Матрицата на растежа

Пазар	Настоящи			
	Сходни			
	Нови			
		Настоящи	Сходни	Нови

Източник: „Arrow Guide – Growth Strategy Analysis“, Copyright © 2004, The Arrow Group, Ltd., New York. Може да изтеглите празна версия на тази страница на www.trumpuniversity.com/marketing101.

За допълнителна информация се свържете с Дон Секстън на адрес: Marketing101@thearrowgroup.com.

Пътят за растеж по посока на клиентите тръгва от настоящите клиенти към новите клиенти или от върха към долната част на матрицата на растежа. Пътят за продуктов растеж тръгва от настоящите продукти или услуги към нови такива или от ляво на дясно в матрицата.

Алтернативни пътища за растеж - пример с фитнес клуб

Нека предположим, че управлявате фитнес клуб с основна клиентска база от мъже на възраст между 30 и 50 години. Един от възможните начини за продуктов растеж е да предложите на настоящите си клиенти тренировки по Пилатес или бар за плодови напитки. Друга възможност за растеж по посока на клиентската база е да промотирате настоящите си курсове на жени в същата възрастова категория.

Може да комбинирате двата подхода. Ако смятате, че Пилатес е особено популярна гимнастика сред жените, предложите им такива тренировки и ще се разраснете и в двете посоки едновременно – обслужване и клиентска база. Отбележете, че колкото по-

далече отивате в матрицата на растежа, толкова по-големи са рисковете и придвижването в две посоки едновременно може да се окаже опасно.

Рисковете на растежа

Растежът обикновено се съпътства с риск, затова ако обмисляте подобни възможности, нужно е да прецените евентуалните рискове, както и вероятната възвръщаемост. Матрицата на растежа насочва вниманието и върху рисковете. Напредвайки по пътя на растежа – който на матрицата е наляво или надолу – генерирате все по-голям риск. По принцип за най-рисковано се смята движението надолу по основния диагонал на матрицата – от настоящите клиенти и продукти към нови клиенти и нови продукти.

Причината, поради която придвижването в матрицата на растежа се определя като рисково, е необходимостта от придобиване на нови мениджмънт познания при разрастването по посока на нови пазари или нови продукти и услуги. Преди няколко години някои авиокомпании решиха, че могат да разширят гамата на предлаганите от тях услуги, прибавяйки хотелиерски услуги и автомобили под наем. Не след дълго установиха, че подобно разрастване не е никак лесно. Всеки бизнес се нуждае от конкретни експертни познания. Комбинирането на различни дейности невинаги е толкова просто. Всяко ново бизнес начинание изисква сериозна предварителна подготовка и познания и обикновено логичната на теория възможност, на практика придобива съвсем различни измерения.

Причината, поради която придвижването в матрицата на растежа се определя като рисково, е необходимостта от придобиване на нови мениджмънт познания при разрастването по посока на нови пазари или нови продукти и услуги.

Нужни са два вида експертни познания:

1. *Познания относно новите продукти или услуги:* Това е знанието как да произведете или осигурите съответния продукт или услуга. В един момент KFC бе собственост на компания с оскъден опит в ресторантьорството. Компанията майка установи, че управляването на верига за бързо хранене изисква по-различно познание от притежаваните от нея. Вместо да управляват големите дейности, обслужващи групите им бизнес начинания, тази компания трябваше да се заеме с управлението на стотици гребни „фабрики“, защото всеки ресторант е относително независим. Ключово умение в ресторантьорския бизнес е познанието и разбирането на недвижимите имоти и моделите на движение – напълно различни от уменията, нужни за производство на масови продукти. Когато разбраха, че проблемите им се дължат на недостатъчни познания и подготовка, те продадоха KFC.
2. *Познания относно клиентите:* За разлика от придобиването на експертни познания относно нови продукти или услуги, което е трудно, много компании се подлагат на риск поради липса на необходимата информация относно новите клиенти, които се опитват да привлекат. Международният маркетинг изобилства на случаи на оскъдна информация относно клиентите, сред които известните примери на трудности при произнасяне на името на компанията или пребеждането на рекламния им слоган на съответния местен език. (Известният слоган на Hertz „We put you in the driver’s seat“, „Даваме ви мястото на шофьора“, на немски прозвуча като „Ще направим шофьор от вас.“)

По-важните въпроси относно познанието за клиентите е свързано с познаване на очакванията, отношенията и поведението им. Соса-Сола например се консумира по различен начин на различните пазари. В някои държави кока-колата се консумира по време на обяд или вечеря, а в други – като напитка през целия ден. В някои държави гражетата за гърло Hall’s се вземат като бонбони, а в други –

като лекарство. Познанията за очакваното поведение на даден пазар е важен фактор при позиционирането на продукта или услугата и при предаването на адекватно послание на потребителите. Затова Coca-Cola и Hall's адаптират рекламните си кампании към победението и нуждите на клиентите на различните пазари.

Придвижването наголу по основния диагонал на матрицата на растежа се определя като особено рисково заради необходимостта от едновременно придобиване на нови познания относно новите пазари и новите продукти и услуги. Освен това може да се наложи да промените основни направления в работата на организацията си.

Придвижването наголу по основния диагонал на матрицата на растежа се определя като особено рисково заради необходимостта от едновременно придобиване на нови познания относно новите пазари и новите продукти и услуги.

През петдесетте и шейсетте години на 20 век в Съединените щати – относително спокоен период по отношение на конкуренцията – много компании станаха известни като конгломерати. Те поглъщали компании от различни индустрии. От основния си бизнес с шевни машини Singer например купува компании като Friden, производител на електронни калкулатори.

Корпоративните придобивания в условията на спокойна конкурентна среда се оценяват чрез анализиране на стандартна финансова информация. През петдесетте и шейсетте години конгломератите гледат на придобиванията на компании като купуване на акции. Проблемите идват с нарастване на конкуренцията, когато пасивното управление не е достатъчно. Точно тогава много конгломерати установяват, че не притежават нужните за успешен мениджмънт на придобитите компании експертни познания. В резултат на това, когато става ясно, че скоро електронните калкулатори ще завладеят пазара Singer продава Friden.

Конгломерати все още има, но висшето им ръководство е осъзнало, че те трябва да бъдат управлявани от мениджъри с конкретни