Построение эффективной бизнес-стратегии производителя луков на примере компании Mathews Archery

Ковач Александра
Магистрант РЭУ им. Г.В.Плеханова
E-mail: kodiak2017@yandex.ru

Коммерческая деятельность, основанная на производстве спортивных и охотничьих луков, обладает сложной спецификой. Экспорт продукции осложняется различиями региональных законодательных актов. В некоторых странах Европы и Азии все луки, вне зависимости от скорости выстрела, рассматриваются как метательное оружие, что осложняет процедуру закупки, сертификации и последующей реализации в рознице. Дополнительными факторами, затрудняющими развитие компаний-производителей луков, являются ощутимый уровень конкуренции и трудности при освоении новых рынков, обусловленные усложнённой системой дистрибуции. Продуктивная бизнес-стратегия в сложившейся ситуации становится ключевым условием повышения эффективности. Рассмотрим некоторые принципы её построения на примере деятельности американского производителя Mathews Archery Inc. В 1998 г. Mathews стала первым участником archery-рынка, включённым в список самых быстро развивающихся частных компаний Америки Inc.500 [1, с.33].

Mathews — это ведущий американский производитель луков, экспортирующий свою продукцию в Канаду, Азию, Россию и другие страны Европы. На профессиональных выставках выпускаемые данной компаний луки регулярно удостаиваются престижных наград. В прошлом году главный приз от Archery Trade Association достался луку Mathews Halon [2]. Авторитетный журнал для охотников Outdoor Life также неоднократно награждал специальными призами модели от Mathews [3]. Бизнес-модель, предложенная этой компанией, достаточно необычна. Стратегия развития охватывает не только маркетинговую политику и риск-менеджмент, но и компоненты, которым конкурентные производители луков не уделяют достаточного внимания. В частности, компания осуществляет активную социальную деятельность и эффективно использует инструменты бренд-менеджмента.

Самым значительным аспектом социальной деятельности Mathews является участие в масштабной программе The National Archery in the Schools Program, сокращённо именуемой NASP [4]. Она реализуется с 2001 г. при поддержке Департамента рыбных ресурсов и диких животных Кентукки и Департамента образования. NASP представляет собой спортивную молодёжную программу по стрельбе из лука, внедрённую в общеобразовательных школах. Число её участников к настоящему времени достигло 9 млн. Необходимо отметить, что компания Mathews выступает не только как спонсор и вдохновитель программы, дополнительно она поставляет школам, участвующим в NASP, подростковый лук Genesis, разработанный специально для обучения спортивной стрельбе.

Ещё одним аспектом социальной деятельности компании является участие в межконфессиональном христианском проекте Centershot Ministries (CsM) [5]. Данная программа направлена на популяризацию спортивной стрельбы среди прихожан различных церковных общин. Концепция CsM рассматривает стрельбу из лука как элемент досуга, объединяющий семьи и способствующий распространению здорового образа жизни.

Инвестиции в масштабные социальные программы помогают компании расширять свою потребительскую аудиторию, поскольку динамика спроса на луки взаимосвязана с общей популярностью спортивной стрельбы. Данный аспект бизнес-стратегии основан на осуществлении

дополнительных инвестиций в те области, от которых зависит коммерческое развитие компаний-производителей.

Различные инструменты брендинга эффективно используются в маркетинговой политике Mathews. Это обеспечивает компании определенные конкурентные преимущества, поскольку другие участники рынка зачастую не уделяют достаточного внимания грамотному маркетингу и расширению брендов. Продуктом, который имеет для компании ключевое стратегическое значение, являются луки премиального класса, относящиеся к турнирному или охотничьему типу. Они выпускаются под основной торговой маркой Mathews и обладают моноблочной конструкцией.

В конце прошлого века компания приняла решение активизировать свою ассортиментную политику путем создания обновленной линейки луков с двублочной конструкцией. Причиной послужила необходимость освоения новых рыночных сегментов, что в конечном итоге помогло Mathews увеличить аудиторию потребителей и извлечь дополнительные прибыли. Руководство компании выступало за сохранение сложившейся концепции бренда, который на тот момент ассоциировался у покупателей с моноблочными луками. Поэтому была предложена эффективная стратегия внедрения экспериментальных двублочных луков — их выпустили в серии McPherson Series Monster [6]. Практика расширения брендов, позволяющая не нарушать концепцию основного продукта, применялась и при запуске программы NASP — модель, разработанная для участников проекта, была выпущена под торговой маркой Genesis [7].

Следующим этапом расширения ассортиментной политики стало производство арбалетов и луков средней ценовой категории, для которых в 2007 г. был создан бренд Mission [8]. Данный сегмент archery-рынка на тот момент являлся для компании Mathews принципиально новым и выход на него был сопряжен с различными рисками. Компании, сосредоточенные на производстве дорогостоящих товаров, не могут расширять предложения для среднего класса без внесения корректировок в маркетинговую политику. В мировой бизнес-практике показательным примером использования неправильной стратегии при внедрении новых продуктов является случай ювелирной компании Tiffany. Её основным продуктом выступали элитные золотые украшения премиального класса, а расширение ассортимента происходило путем внедрения экономичных серебряных украшений. Последние спровоцировали потребительский бум, но оттолкнули от Tiffany основную аудиторию — бренд начал вызывать ассоциации с бижутерией и постепенно терять свою привлекательность [9]. Для преодоления кризиса менеджменту компании пришлось разрабатывать новую стратегию, которая предполагала запуск дополнительных элитных серий для удержания состоятельных покупателей. Компания Mathews вышла на рынок арбалетов и среднеценовых луков без ущерба для своей репутации и репутации основного бренда, так как своевременно предложила концепцию новой торговой марки Mission.

На примере компании Mathews, мы видим, что бизнес-стратегия производителя луков должна учитывать важность социальных инвестиций, брендинга и эффективного маркетингового сопровождения деятельности. Подобными бизнес-моделями пользуются производители косметики, мобильной техники, товаров для дома, бытовой электроники, однако в области производства луков вышеописанным аспектам не уделяется достаточного внимания. Многие производители самостоятельно не занимаются продвижением своих брендов, перепоручая эту работу дистрибьютерам и розничным дилерам, а также не используют инструменты управления брендом. Компания Mathews изначально предложила более эффективную маркетинговую стратегию, что принесло свои плоды и позволило занять лидирующие позиции на американском рынке спортивных и охотничьих луков. Напомним, что в 2016 г. Mathews вошла в список ключевых производителей луков по версии консалтинговой компании Technavio [10].

Список использованных источников

1. Miranda, T. Adventure Bowhunter: Tom Miranda's Quest for the Super Slam of North American Big Game / T. Miranda — Iola: Krause Publications, 2012. — 368 p.
2. Hurteau, D. Best New Bows 2016: Our Top ATA Picks / D. Hurteau //
3. Field & Stream — 14.01.2016 — Available at: http://www.fieldandstream.com/blogs/whitetail-365/best-new-bows-2016-our-top-ata-picks (accessed 02.02.2017)
4. Kuhn, T. Bow Shootout 2010 / T. Kuhn // Outdoor Life — 14.04.2010 — Available at: http://www.outdoorlife.com/photos/gallery/hunting/bowhunting/gear-accessories/2010/04/bow-shootout-2010 (accessed 02.02.2017)
5. NASP / www.naspschools.org — 2017 — Available at: https://naspschools.org (accessed 02.02.2017)
6. Centershot Ministries / www.centershot.org — 2016 — Available at: https://www.centershot.org (accessed 02.02.2017)
7. Silks, J.E. Mathews McPherson Series Monster / J. E. Silks // Petersen's Bowhunting — 28.10.2010 — Available at: http://www.bowhuntingmag.com/gear-accessories/field_tested_bh_monster_0809 (accessed 02.02.2017)
8. Genesis Archery / www.genesisbow.com — 2017 — Available at: http://www.genesisbow.com (accessed 02.02.2017)
9. Mission Archery / missionarchery.com — 2017 — Available at: http://missionarchery.com (accessed 02.02.2017)
10. Byron, E. Fashion Victim: To Refurbish Its Image, Tiffany Risks Profits / E. Byron // The Wall Street Journal — 10.01.2007 — Available at: http://www.wsj.com/articles/SB116836324469271556 (accessed 02.02.2017)
11. Global Archery Equipment Market 2016-2020 / Technavio — 24.02.2016 — Available at: http://www.technavio.com/report/global-outdoor-gear-global-archery-equipment-market-2016-2020 (accessed 02.02.2017)