

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

имени М. В. Ломоносова

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГА

На правах рукописи

Хижина Анастасия Михайловна

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ЦЕНОВОГО
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ЗАРУБЕЖНОЙ
КОМПАНИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

Диссертация

на соискание ученой степени
кандидата филологических наук

Научный руководитель
профессор, доктор экономических наук
Герасименко Валентина Васильевна

Москва 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ _____	4
ГЛАВА 1. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ _____	12
1.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ, РАЗВИТИЕ ВЗГЛЯДОВ В ОБЛАСТИ КОНЦЕПЦИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ. ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ СОЗДАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ _____	12
1.2. КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ. УПРАВЛЕНИЕ МУЛЬТИСЕГМЕНТНЫМИ СТРАТЕГИЯМИ ИЛИ РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ДЛЯ ШИРОКОГО ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ _____	34
1.3. ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ УСИЛИЙ КОМПАНИИ В СООТВЕТСТВИИ С ЦЕЛЬЮ ПО ИМПЛЕМЕНТАЦИИ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПРОДУКТОВЫМ ПОРТФЕЛЕМ КОМПАНИИ _____	53
ГЛАВА 2. ЦЕНОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ: СОДЕРЖАНИЕ И ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ _____	63
2.1. ЦЕНА КАК ВАЖНЕЙШИЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЯ _____	63
2.2. СТРАТЕГИИ ЦЕНОВОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ И ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ИХ ВЫБОР _____	70
2.3. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ ЦЕНОВЫХ СТРАТЕГИЙ ДЛЯ ШИРОКОГО ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ: АНАЛИЗ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ЭФФЕКТОВ _____	78
2.4. УПРАВЛЕНИЕ ЦЕНОВЫМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕМ В КАНАЛАХ СБЫТА КАК ВАЖНЕЙШИЙ ЭЛЕМЕНТ ИМПЛЕМЕНТАЦИИ ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ _____	83
ГЛАВА 3. ЦЕНОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ ЗАПУСКА БРЕНДА LA PETIT MARSEILLAIS КОМПАНИИ JOHNSON&JOHNSON _____	95
3.1. КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СОВРЕМЕННОГО КОСМЕТИЧЕСКОГО РЫНКА РОССИИ _____	95
3.2. ХАРАКТЕРИСТИКА И ОЦЕНКА ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ КОМПАНИИ JOHNSON&JOHNSON В РОССИИ _____	105

3.3. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ЦЕНОВОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ДЛЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ БРЕНДА LA PETIT MARSEILLAIS _____	110
3.4. АДАПТАЦИЯ ЦЕНОВОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ БРЕНДА LPM ДЛЯ РЫНКА КАЗАХСТАНА. МЕЖДУНАРОДНЫЙ АСПЕКТ _____	125
ЗАКЛЮЧЕНИЕ _____	142
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ _____	156

ВВЕДЕНИЕ

Управление рыночным позиционированием и выбор оптимальных ценовых позиций по широкому кругу производимой продукции – это важная и весьма сложная задача для менеджмента компаний в современных нестабильных рыночных условиях и при стагнирующей¹ потребительской активности населения. Поиск обоснованных управленческих решений затрудняется многими факторами внутренней и внешней среды и требует всесторонне обоснованного алгоритма действий. Процесс управления предстает собой целый ряд взаимоувязанных аналитических процедур и решений, позволяющих компании последовательно продвигаться к достижению намеченной стратегической цели. Это также характерно и для процесса разработки ценового позиционирования, важность которого особенно велика, в виду того, что цена как денежная категория концентрирует в себе ожидания финансовых результатов, на которые ориентирована компания. В этом отношении ценообразование становится квинтэссенцией всех других управленческих решений по продукту.

Помимо этого, необходимо отметить, что современные потребительские рынки товаров повседневного спроса можно охарактеризовать, как рынки со сверхжесткой конкуренцией, причем не с локальными игроками, а преимущественно с мощными транснациональными корпорациями. Экономическая нестабильность способствует росту ценовой чувствительности населения и снижению его потребительской активности, компании столкнулись с очередным витком кризисного поведения в большинстве категорий товаров повседневного спроса. Необходимостью системной разработки концепций и методов управления в данной области определяется актуальность темы диссертационного исследования.

Степень разработанности темы диссертационного исследования в России и за рубежом не одинакова, что связано с различным по длительности

¹ Инфляционные ожидания и потребительское настроение населения июль 2014 года. [Электронный ресурс] URL:// http://www.cbr.ru/DKP/standart_system/Infl_exp_14-07.pdf.

периодом функционирования рыночной экономики, в которой могут быть применимы инструменты стратегического менеджмента для разработки рыночных стратегий предпринимательства, стратегий позиционирования. Помимо этого, в последнее время наметился тренд, связанный с постоянным укрупнением портфеля брендов, находящихся в управлении компаний, оперирующих на потребительских рынках.

Проведенные исследования, теоретические изыскания и публикации практического опыта в данной области управленческих знаний можно условно разделить на несколько ключевых направлений, широко обсуждаемых в научной среде, как на Западе, так и в России: 1) рыночная стратегия компании и ее ключевые элементы; 2) концепция позиционирования, в рамках которой предполагается создание устойчивых средств дифференциации и конкурентных преимуществ продукта или услуги; 3) ценностно ориентированный подход в ценообразовании, в основе которого лежит подход к установлению цены, приносящей более высокую прибыль за счет обеспечения более высокой ценности для потребителя; 4) ключевые подходы к эффективному управлению товарным ассортиментом компании; 5) управление марочным портфелем компании в рамках концепции брендинга.

В западной литературе наиболее известными работами в области разработки как самой концепции позиционирования, так и ее ключевых элементов являются работы Д. Аакера, Т. Гэд, П. Дойля, Г. Кавасаки, Ж.-Н. Капферера, К.Л. Келлера, Ф. Котлера, Д. Огилви Н. Пирси, М. Портера, Э.Райса, Д. Сондерс, П. Темпорала, Дж. Траута, Г. Хулей, и других. В них описаны основные идеи и даны определения ключевым понятиям концепции позиционирования: 1) позиционирование отнесено к долгосрочной стратегии компании, так как для создания желаемой позиции необходимо время; 2) позиционирование осуществляется в сознании потребителей; 3) позиционирование базируется на получаемой выгоде; 4) позиция продукта в представлении одного покупателя может отличаться от позиции этого же продукта в уме у другого покупателя, поэтому очень важно понимать позицию,

которую продукт занимает в сознании потребителей всех значимых для компании рыночных сегментов; 5) позиционирование — относительное понятие, так как продукты занимают позиции относительно конкурирующих продуктов. В России наиболее заметные работы в данной области были опубликованы Г.Л. Багиевым, Е.Н. Голубковой, Л.А. Данченко, В.Н. Домниным, И. Манном, В.М. Тарасевич, О.А. Третьяк, С.А. Старовым, В.Е. Хруцким и другими.

Вопросам стратегического ценообразования посвящены работы многих западных специалистов, таких как Д.Л. Дейли, Р. Долана, К. Завада, Ж.Ж. Ламбена, М. Марна, Т. Нэгла, Э. Регнера, Х. Симона, Р.К. Холдена. Помимо этого стратегический подход к ценообразованию получил свое развитие и в популярной в последнее время стратегии «Голубого океана» (Blue Ocean Strategy²). Для обеспечения устойчивых потоков прибыли необходимо установить правильную со стратегической точки зрения цену — цену, которая гарантирует желание целевых потребителей приобрести данный товар и является убедительной для совершения покупки. Россия все активнее интегрируется в мировое научное сообщество, поэтому работы по стратегическому подходу к ценообразованию стали появляться и у нас. Среди исследователей в данной области можно выделить работы В.В. Герасименко, И.В. Гладких, И.В. Липсица, В.М. Тарасевич, О.У. Юлдашевой.

Несмотря на большое количество работ в области разработки стратегии позиционирования, стратегического бренд-менеджмента, стратегического подхода в области ценообразования, в большинстве работ остаются без внимания вопросы, связанные с управлением продуктовым портфелем компании. Недостаточно изучены факторы, возникающие внутри продуктового портфеля и оказывающие непосредственное влияние на разработку стратегии позиционирования для укрупненного портфеля компании. Настоящий вызов

² Chan Kim W., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. [Электронный ресурс] URL: <http://www.blueoceanstrategy.com/book/>.

для любой компании, оперирующей на потребительском рынке, — превратить ценообразование в стратегическую компетенцию внутри компании.

Целью работы является разработка управленческого алгоритма для формирования стратегии ценового позиционирования широкого продуктового портфеля компании для категорий товаров повседневного спроса. В рамках очерченного круга теоретических вопросов автору необходимо решить следующие задачи:

- обобщить теоретические аспекты взаимодействия различных аспектов рыночного позиционирования и на этой основе определить современную роль стратегий ценообразования;
- определить ключевые элементы стратегии позиционирования на основе анализа эволюции концепции позиционирования;
- исследовать взаимосвязь между концепцией создания потребительской ценности и стратегией ценового позиционирования;
- выявить ключевые характеристики современного потребительского рынка России, определяющие выбор стратегии ценового позиционирования;
- сформулировать алгоритм разработки и имплементации стратегии ценового позиционирования продуктового портфеля компании на косметическом рынке России на базе обобщения опыта запуска нового косметического бренда.

Объектом исследования являются продуктовые портфели компаний, оперирующих на современном косметическом рынке России в категориях товаров повседневного спроса, на примере продуктового портфеля компании Johnson&Johnson.

Предметом исследования являются процессы формирования эффективных стратегий ценового позиционирования продуктового портфеля как важнейшие составляющие менеджмента компаний на современном косметическом рынке России в категориях товаров повседневного спроса.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов-практиков в области стратегического управления, стратегического маркетинга, брендинга, стратегического ценообразования, управления товарным ассортиментом, исследования особенностей функционирования косметического рынка России и Казахстана. Эмпирической базой являются материалы российской и зарубежной статистики, внутренние данные профильных компаний, тематические интернет-ресурсы.

Информационной базой исследования стали материалы государственной, отраслевой и международной статистики, результаты исследований российских и зарубежных консалтинговых компаний, материалы периодических изданий и специализированных журналов, материалы практических конференций, посвященных косметической отрасли, результаты обсуждения на научных конференциях и семинарах поставленных в диссертации проблем.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

- Обоснована необходимость перехода от традиционных моделей организации маркетинговой деятельности к более сложным моделям с усиленной внешней ориентацией, где требуется быстрая реакция внутри организации на уровне структуры, систем, бизнес-процессов, на изменения внешней бизнес среды;
- На основе систематизации различных теоретических подходов к вопросам рыночного позиционирования выявлено 4 этапа эволюции теории позиционирования, что позволило концентрированно представить ключевые факторы разработки стратегии позиционирования;
- В контексте взаимосвязи между потребительской ценностью и ценовым позиционированием выстроена логическая цепь управленческих взаимодействий по разработке ключевых элементов стратегии ценового позиционирования товара в определенном рыночном сегменте: построена блок-схема процесса разработки стратегии ценового позиционирования в рамках базовой стратегии позиционирования компании (Рис. 13);

- Доказано, что ценовые стратегии, ориентированные на спрос, являются наиболее характерными для косметического рынка России в категориях товаров повседневного спроса. В качестве доминирующего определен ценностно ориентированный метод, как наиболее эффективный с точки зрения решения управленческих задач и достижения стратегических целей компании;
- Сформулирован алгоритм разработки и имплементации стратегии ценового позиционирования продуктового портфеля компании на косметическом рынке России на базе обобщения опыта запуска нового косметического бренда, предложены меры по корректировке стратегии позиционирования бренда в соответствии с особенностями ценообразующих факторов локальных рынков России и Казахстана.

Полученные в результате научного исследования выводы и рекомендации могут быть использованы при разработке, внедрении и совершенствовании стратегии позиционирования на потребительских рынках России в категориях товаров повседневного спроса.

Содержание диссертационного исследования соответствует пункту 10.11 «Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы» паспорта специальности 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Основные результаты диссертационной работы обсуждались и получили положительную оценку на международных и российских научных конференциях, к числу которых относятся: 10-я Международная научная конференция «Маркетинговые тренды» (Париж, 20-22 января 2011 г.), Пятая Международная научная конференция «Инновационное развитие экономики

России: сценарии и стратегии» (Москва, экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 18-20 апреля, 2012 г.).

Различные аспекты и научные результаты исследования нашли отражение в 6 опубликованных работах автора. Общий объем научных публикаций автора по теме исследования — 2,5 п. л.

Логика исследования заключается в последовательном изучении теоретических основ концепции позиционирования, эволюции научных взглядов, анализе взаимосвязей стратегии рыночного сегмента и стратегии ценового позиционирования, изучении существующих стратегических альтернатив компаний, оперирующих на косметическом рынке России, определении характеристик современного косметического рынка России и ключевых ценообразующих факторов; в анализе управленческого процесса по выведению нового бренда на косметический рынок России и изучении международного аспекта при имплементации стратегии географической экспансии.

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов по каждой главе, заключения и библиографии. В рамках проработки темы диссертационного исследования были подготовлены и опубликованы 6 статей в изданиях из ведущих рецензируемых научных журналов, рекомендованных ВАК РФ:

1. Формирование оптимального портфеля брендов как эффективный инструмент конкурентоспособности компании// Российское предпринимательство. 2013. Июль. №13 (235). — с.161-168. — 0,3 п.л.
2. Ключевые решения в области управления бренд-портфелем// Бизнес в законе. 2013. Июнь. №3. — С.147-150. — 0,5 п.л.
3. Управление мультисегментными стратегиями или разработка стратегии позиционирования в рамках широкого продуктового портфеля// Перспективы науки. 2014. Март. №3 (54). — С.164-169. — 0,4 п.л.

Статьи в других изданиях:

4. Потребительское поведение в посткризисный период на российских FMCG рынках// Маркетинг. 2012. №3 (124). — С.43-52. — 0,6 п.л.
5. Оценка ценообразующих факторов при запуске международного бренда на косметический рынок на примере рынков России и Казахстана// Маркетинговые стратегии компаний на рынках развитых и развивающихся стран. Теория и практика/ Под ред. А.М. Зобова, Д.А. Дегтерева, Е.А. Дегтеревой. М.: РУДН, 2013. — С.123 — 127. — 0,3 п.л.
6. Стратегии ключевых компаний-производителей молочной отрасли как ответ на изменение институциональной среды// Инновационное развитие экономики России: сценарии и стратегии. Пятая Международная научная конференция; МГУ им. М.В. Ломоносова. Сборник статей: Том 3/ Под ред. В.П. Колесова, Л.А. Тутова. – М.: Гриф и К, 2012. – С. 609-617. — 0,4 п.л.

ГЛАВА 1. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ

1.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ, РАЗВИТИЕ ВЗГЛЯДОВ В ОБЛАСТИ КОНЦЕПЦИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ. ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ СОЗДАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ

Разработка рыночной стратегии является одной из важнейших функций и обязанностей департамента маркетинга компании, цель которой заключается в привлечении и удержании целевых потребителей более эффективными методами по сравнению с конкурентами.

Существует большое количество разнообразных определений стратегии. Автор будет использовать в своей работе следующее определение стратегии, данное признанным теоретиком менеджмента Г. Минцбергом в работе «Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента»: «принцип поведения или следования некой модели поведения»³, который задает компании определенное направление развития, координирует усилия внутри компании, отражает в общих чертах характер организации и демонстрирует ее отличительные особенности, а также обеспечивает логику в принятии тех или иных управленческих решений.

Наряду со стратегией в стратегическом управлении организацией огромную роль играют правила, которые носят преимущественно ограничительный и предписывающий характер. Правила можно разделить на следующие группы: 1) правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе; 2) правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие, какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами; 3) правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри

³ Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. – М.: Изд-во «Альпина Паблицер», 2013. [Электронный ресурс] URL: http://modernlib.ru/books/genri_minberg/strategicheskoe_safari_ekskursiya_po_debyam_strategicheskogo_menedzhmenta/read_1/.

организации; 4) правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность (основные оперативные приемы).

Таким образом, рыночная стратегия компании должна задавать определенное направление ее развития, координировать на ее основе усилия внутри компании с целью достижения желаемой позиции в будущем, отражать характер организации и демонстрировать ее отличительные особенности, а также должна содержать набор правил, которыми компания будет руководствоваться при принятии того или иного управленческого решения.

В разрезе деятельности компании рыночная стратегия отвечает на вопросы относительно желаемого результата, которого хочет достичь компания на оперируемом рынке, на какие сегмент рынка компания будет таргетироваться, как она будет позиционировать свои товары и услуги на этих сегментах, как наиболее эффективно распределить имеющиеся у компании ограниченные ресурсы и как достигнуть эффективной межфункциональной координации внутри компании. Помимо этого рыночная стратегия является одним из элементов портфеля стратегий, которыми оперирует компания в процессе своей деятельности (рис. 1).

В рамках нашего исследования, исходя из поставленной цели, мы ограничимся той областью рыночной стратегии, которая отвечает за обеспечение отличительных преимуществ товаров и услуг на целевых рынках. В данном случае мы говорим о так называемой стратегии рыночного сегмента или наборе стратегий рыночных сегментов, если компания оперирует не на одном выбранном рынке, а на нескольких.

Помимо этого, необходимо отметить, что существует два подхода в разработке стратегии рыночного сегмента: 1) ориентированный на уже существующие рынки, где оперирует компания и где ключевые потребности таргетируемых сегментов хорошо известны компании (подход, предложенный М. Портером); 2) ориентированный на скрытые, латентные потребности целевого сегмента и будущие рынки для деятельности компании (подход, предложенный Г. Хэмелом и К. Прахаладом).

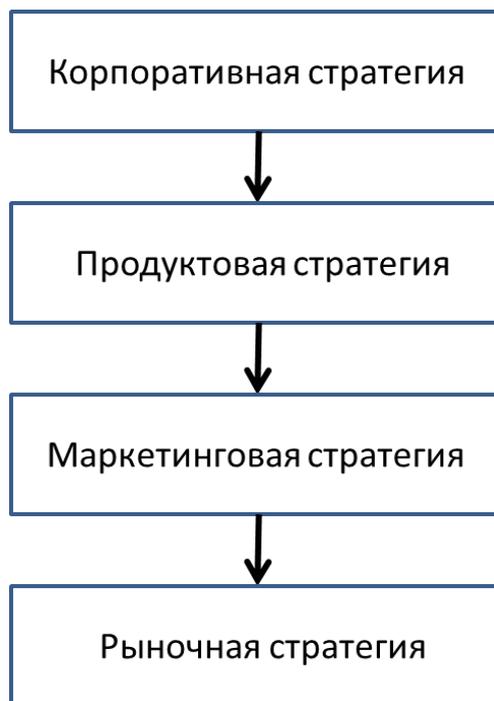


Рисунок 1. Набор стратегий компании [составлен автором]

Объект нашего исследования ограничивает направление анализа областью стратегий для уже существующих рынков компании, так как большая часть ключевых игроков косметического рынка с широким продуктовым портфелем фокусирует основную часть своих усилий на обслуживании им хорошо известных рынков. И только достигнув определенного баланса продуктового портфеля и устойчивого конкурентного преимущества на ключевых рынках, компания имеет возможность реинвестировать часть финансовых средств в разработку скрытых потребностей целевого сегмента. Вопрос о стратегии в рамках диссертационного исследования ставится несколько другим образом — как обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ в настоящем и в среднесрочной перспективе для достижения желаемой стратегической позиции компании в будущем, в долгосрочной перспективе.

Как отмечает М. Портер своей работе «Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость»⁴, существуют два ключевых фактора, которые определяют выбор конкурентной стратегии

⁴ Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/competitive_strategy.shtml.

компании: прибыльность отрасли и позиционирование компании в рамках той или иной отрасли. В зависимости от позиционирования компании по отношению к другим участникам рынка ее доходы будут выше или ниже среднего уровня в отрасли.

Эти конкурентные преимущества в сочетании с конкурентной средой рыночного сегмента, в котором компания стремится добиться желаемой позиции, позволяют выработать три наиболее общих конкурентных стратегии: лидерство в минимизации издержек, дифференциация и фокусирование (рис. 2).

Общие стратегии, систематизированные М. Портером, предполагают различные пути к получению конкурентных преимуществ. Выбор той или иной стратегии складывается из сочетания определенного типа искомых преимуществ и масштаба стратегических целей компании, в рамках которого эти преимущества необходимо получить.

Объект нашего исследования — потребительской портфель компании на косметическом рынке России — обуславливает дальнейшее направление исследования автора и сужает область исследования до более предметного анализа применения стратегии дифференциации компаниями в их деятельности с целью достижения желаемой рыночной позиции. Стратегия дифференциации состоит в том, что «компания пытается занять уникальное положение в той или иной индустрии, придавая продукту такие характеристики, которые будут по достоинству оценены большим количеством покупателей»⁵.

Рассмотрим ключевые характеристики стратегии дифференциации, которые обуславливают ее наиболее частое применение на косметическом рынке России в категориях продуктов повседневного спроса:

⁵ Там же.

		Минимизация издержек	Дифференциация
МАСШТАБ КОНКУРЕНЦИИ	Широкие целевые сегменты	1. Лидерство в минимизации издержек	2. Дифференциация
	Узкие целевые сегменты	3А. Фокусирование на издержках	3В. Фокусирование на дифференциации

Рисунок 2. Общие стратегии конкуренции

Источник: Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. [Электронный ресурс]. URL:http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/competitive_strategy.shtml

1. Ключевые игроки в категории (L'Oréal, P&G, Colgate, Beiersdorf, Unilevel, Schwarzkopf, «Невская косметика» и другие) при разработке стратегии рыночного сегмента используют определенные атрибуты, которые удовлетворяют выявленным потребностям покупателей и позиционируют товары или торговые марки уникальным образом.
2. В основе дифференциации товаров или торговых марок лежат уникальные свойства самого продукта (на косметическом рынке зачастую речь идет об уникальных имиджевых характеристиках), особенности реализации (сетевые марки, как Oriflame, Avon, Faberlic и другие) или особые маркетинговые подходы в области мерчендайзинга и размещения продукта внутри торговых точек.
3. На косметическом рынке одновременно присутствует несколько компаний, которые успешно реализуют стратегию дифференциации.
4. Товары и торговые марки на косметическом рынке обладают несколькими параметрами, которые ценятся покупателями.

5. Ключевые игроки на косметическом рынке стремятся к приближенному равенству своих издержек относительно целевых конкурентов, сокращая расходы в областях, не имеющих прямого отношения к избранному направлению дифференциации.
6. Ключевые игроки косметического рынка вкладывают существенные финансовые и человеческие ресурсы в поддержание и развитие маркетинговой экспертизы, анализ и прогнозирование рыночных тенденций, так называемых макротрендов, а также в развитие технологий.

Итак, автор определил, что для товаров повседневного спроса на косметическом рынке России компании с широким продуктовым портфелем используют преимущественно стратегию дифференцирования, которая предполагает достижение уникального положения по отношению к целевым конкурентам за счет позиционирования на основе отличительных преимуществ в таргетируемых сегментах рынка.

Таким образом, мы переходим от рыночной стратегии в целом к стратегии рыночного сегмента или стратегии рыночных сегментов в зависимости от целевого охвата рынка компанией. В соответствии с данной методологией дальнейшее направление исследования будет строиться на основе анализа четырех ключевых элементов стратегии рыночного сегмента (рис. 3).

Для определения направления движения в целевом сегменте компания, прежде всего, должна определить стратегические цели, которые она хочет достигнуть в целевом сегменте или сегментах. Существуют три общие категории стратегических целей: рост и рыночная доля, прибыльность и поток денежных средств, — которые эволюционируют на протяжении жизненного цикла продукта компании для конкретного целевого сегмента рынка.

Но задать направление недостаточно, необходимы количественные выражения для оценки достижения или не достижения заявленной стратегической цели. Для этого стратегические цели дополняются

операционными, которые детализируют, какие количественные показатели необходимо достигнуть и к какому сроку.

Определение стратегического фокуса помогает компании правильно распределить ограниченные ресурсы для достижения поставленных стратегических и операционных целей. Но для автора наибольший интерес в рамках диссертационного исследования представляет блок, касающийся разработки позиционирования товара или торговой марки, одного из ключевых элементов стратегии рыночного сегмента, а, по мнению, Н. Капона и Дж. Макхалберта, даже составляющего «суть стратегии рыночного сегмента»⁶.

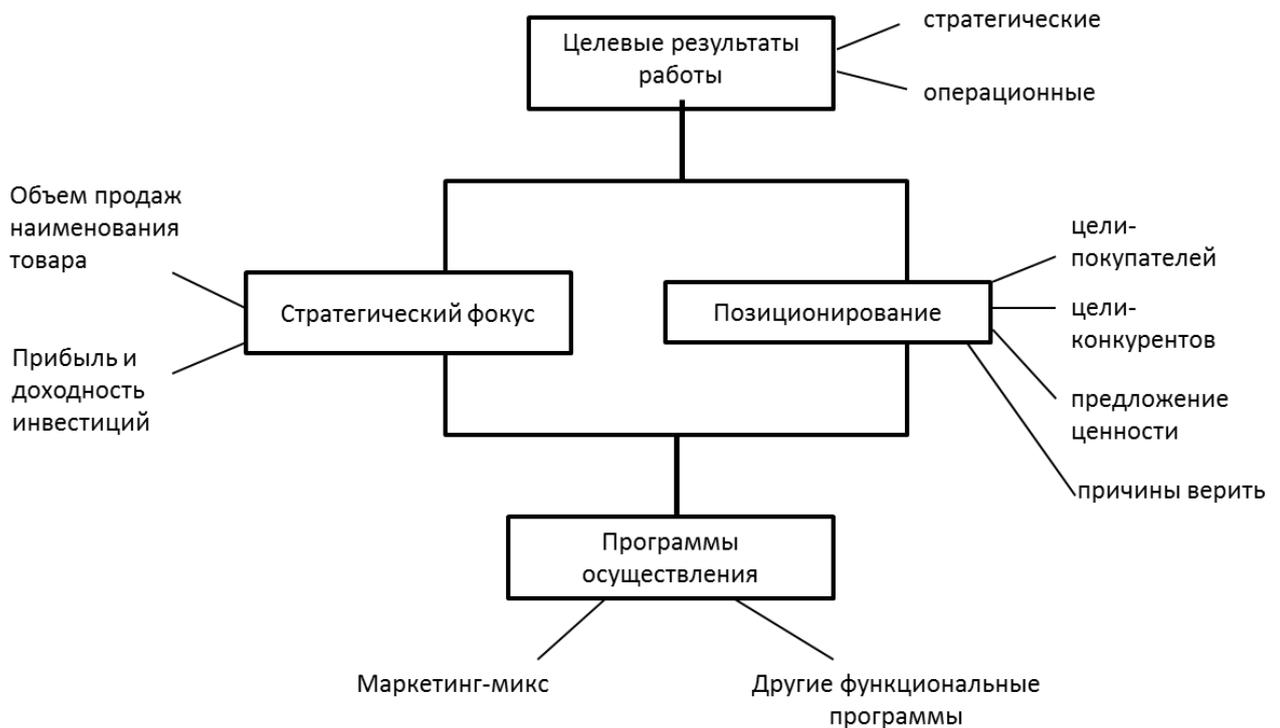


Рисунок 3. Элементы стратегии рыночного сегмента

Источник: Капон Н., Колчанов В., Макхалберт Дж. Управление маркетингом. СПб.: Питер, 2010. С. 351.

В рамках анализа определения рыночной стратегии, стратегии рыночного сегмента и их взаимосвязей автор пришел к следующим выводам:

1) Рыночная стратегия компании должна задавать определенное направление ее развития, координировать усилия внутри компании, отражать характер организации и демонстрировать ее отличительные особенности, а

⁶ Капон Н., Колчанов В., Макхалберт Дж. Управление маркетингом. — СПб.: Питер, 2010. С. 351.

также содержать набор правил, которыми компания будет руководствоваться при принятии того или иного управленческого решения.

2) Для компаний, оперирующих на косметическом рынке в категории товаров повседневного спроса, наиболее характерно использование стратегии дифференцирования.

3) Стратегия рыночного сегмента является составляющим элементом рыночной стратегии компании. Суть рыночной стратегии определяет концепция позиционирования, поэтому процесс позиционирования является одним из важнейших стратегических процессов в компании.

Но прежде чем автор обратится к анализу ключевых методов и подходов в разработке стратегии позиционирования для целевого сегмента, необходимо проанализировать развитие научных взглядов в области концепции позиционирования, поскольку наиболее актуальные и обоснованные подходы будут определять логику авторского исследования в дальнейшем.

Итак, мы определили, что для косметического рынка России и категории товаров повседневного спроса стратегия дифференцирования является наиболее часто реализуемой на практике. Для осуществления данной стратегии необходимо дифференцировать товар, производимый компанией, от конкурирующих предложений по одному или нескольким атрибутам. Ж. Шетошен⁷ выделяет 4 направления дифференциации товара или услуги:

- другой принцип действия (другая технология);
- упрощение (товар экономит усилия, количество операций и т.д.);
- ускорение (товар работает быстрее своих аналогов);
- усовершенствование (товар обеспечивает большую эффективность или больший сервис);

Конечным результатом стратегии дифференцирования, по концепции М. Портера, является:

- приверженность потребителей к определенной торговой марке;

⁷ Капон Н., Колчанов В., Макхалберт Дж. Управление маркетингом. — СПб.: Питер, 2010. С.388.

- уникальность товаров или услуг, предлагаемых фирмами, служит достаточным препятствием на пути новых конкурентов;
- более высокая доходность обеспечивает относительную независимость от поставщиков;
- дифференцированным товарам и услугам нелегко найти замену;
- потребители менее чувствительны к цене.

Принято считать, что концептуальные основы позиционирования разработаны и представлены работами Д. Траута и Э. Райса. Маркетинговую концепцию позиционирования Джек Траут впервые представил широкой публике в статье «Positioning» is a game people play in today's me-too market place, опубликованной в 1969 г.⁸. Однако для описания целого стратегического направления, в которое вылилась концепция позиционирования, одной статьи было явно недостаточно.

В 1981 г. Дж. Траут и Э. Райс выпустили свою первую книгу: «Позиционирование: битва за умы»⁹. В первой же главе авторы отмечают, что основной принцип позиционирования состоит не в генерации постоянно нового и отличного от других уникального предложения, а в манипулировании теми связями, которые уже устоялись в умах потребителей. В последнее время рынок перестал реагировать на эффективный и действенные в прошлом стратегии. Стало слишком много товаров, конкуренция ожесточилась, количество маркетинговых сообщений постоянно удваивается.

Ключевая идея концепции позиционирования, по мысли Э. Райса и Дж. Траута, заключается в том, что для того, чтобы сведения о новой марке «впитались» в умы потребителей, необходимо освободить для нее место, уплотнив уже имеющуюся информацию об аналогичных товарах. Это можно сделать двумя способами: либо выделив все похожие товары в группу и убедив потребителей, что отличия между ними несущественны, либо убедить покупателей в том, что с появлением новой марки всю имеющуюся

⁸ Trout J. «Positioning» is a game people play in today's me-too market place // Industrial Marketing. 1969. Vol. 54. №.6. P. 51-55.

⁹ Траут Д., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. — СПб.: Питер, 2007.

информацию о других марках необходимо отбросить. Так как место в потребительском сознании ограничено, необходимо доносить до потребителей только самое важное.

Таким образом, позиционирование — это управление мнением потребителя относительно «позиции» определенного бренда среди множества других марок данной или смежной товарной группы. Целью позиционирования является формирование у потребителей восприятия относительно товара, что он единственный в своем роде товар и для него не существует равноценной замены. При этом позиция марки в сознании потребителя — это относительная концепция, так как основывается на сравнительной оценке потребителем данной торговой марки с конкурирующими аналогами.

Стратегическое позиционирование — это результат связанных между собой представлений о продукте или торговой марке. Стратегия состоит в том, чтобы найти одну или несколько характеристик, которые могут использоваться для того, чтобы отделить свой продукт или торговую марку от продукции конкурентов. Э. Райс и Дж. Траут¹⁰ описали основные виды позиционирования в зависимости от выбираемых характеристик:

- Свойства продукта. Наиболее часто используемый подход к позиционированию, в основе которого лежит связь продукта с определенными свойствами или характеристиками. Но если стратегия позиционирования основывается на слишком многих свойствах продукта, потребитель может запутаться, а позиция продукта будет не определена, размыта.
- Преимущества, решение проблем и базовые потребности. Данный вид позиционирования опирается на причины, по которым потребитель покупает продукт. Так, например, некоторые йогурты позиционируются как «полезные», а легкое (или низкокалорийное) пиво — как не дающее полнеть.

¹⁰ Траут Д., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. — СПб.: Питер, 2007. С.272

- Цена и качество. Компания может добиться конкурентного преимущества, предлагая продукты, которые воспринимаются как высококачественные. В таких случаях высокая цена служит знаком высокого качества. Данный вид позиционирования очень распространен на рынке товаров класса люкс. Данный вид позиционирования будет более детально рассмотрен в следующем параграфе работы в рамках определения термина «ценовое позиционирование».
- Особенности использования. Продукты могут позиционироваться на основании особенностей их использования как с точки зрения определенной группы людей, для которой предназначен данный продукт, так и с точки зрения ситуации потребления.
- Потребитель продукта «селебрити». Многие марки стали известными благодаря той или иной известной личности, с которой потребитель начинал ассоциировать марку. Данный вид позиционирования крайне распространен в индустрии спортивных товаров и марок и в парфюмерно-косметическом бизнесе.

Э. Райс и Дж. Траут заложили фундамент концепции позиционирования, но недостаточно раскрыли ключевые элементы и этапы формирования и реализации стратегии позиционирования. Помимо этого, исследователи в подавляющем большинстве примеров рассматривают монопродуктовые или монобрендовые ситуации, в то время как тема нашего исследования сконцентрирована в области позиционирования целого продуктового портфеля или марочного портфеля компании.

Помимо Э. Райса и Дж. Траута в настоящее время в научной маркетинговой среде можно наблюдать и другие подходы к определению концепции позиционирования. Выделим наиболее заметные из них.

В первую группу определений попадают «те, которые рассматривают позиционирование как представление потребителей о товарах (услугах)

компаний»¹¹. Так, по мнению Ф. Котлера, термин «позиционирование»¹² характеризует потребительскую оценку товара по ключевым его характеристикам, то есть оценку потребителем места, позиции, которое занимает данный товар по отношению к товарам-конкурентам. Подобного подхода придерживаются и некоторые российские специалисты в области маркетинг, например Е.П. Голубков¹³. Но, в отличие от Э. Райса и Дж. Траута, Ф. Котлер не углубляется в умы потребителей, чтобы понять основы дифференциации продукта с точки зрения психологии потребителя. Сознание потребителя так и осталось для нас «черным ящиком».

Тем не менее, Ф. Котлер в своих работах «Основы маркетинга»¹⁴ и «Маркетинг менеджмент»¹⁵ одним из первых применил научный подход к рассмотрению концепции позиционирования, предложил базовые стратегии позиционирования и методику построения карт восприятия для анализа позиций конкурентов. Ф. Котлер также выделил несколько видов позиционирования:

- атрибутивное позиционирование. Компания находит какой-либо атрибут и связывает его со своим продуктом.
- позиционирование достоинств. Самый популярный вид позиционирования на данный момент.
- позиционирование применения. Например, зубная паста от кариеса, для отбеливания зубов или защиты десен.
- пользовательское позиционирование.
- конкурентное позиционирование. Противопоставление себя конкурентам.
- позиционирование категории. Это лучший вариант для первопроходцев.

¹¹ Ковалев А.И., Исаева Е.В. Значение позиционирования в достижении стратегических целей компании по выходу на рынок. [Электронный ресурс] URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2666>

¹² Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. — М: Вильямс, 2011.

¹³ Голубков Е.П. Основы маркетинга. — М: Финпресс, 2008.

¹⁴ Там же.

¹⁵ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11 изд-е. — СПб.: Питер, 2005.

- позиционирование качества/престижа. Практически все товары класса люкс используют данный вид позиционирования.
- ценовое позиционирование. Здесь существует несколько вариантов, которые мы более подробно рассмотрим в следующем параграфе работы в рамках развития темы диссертационного исследования.

В то же самое время нельзя не отметить и недостаток работ Ф. Котлера, который состоит в отсутствии алгоритма действий по разработке эффективной стратегии позиционирования.

Ко второй группе относятся специалисты в области маркетинга, которые начали разрабатывать подходы к формированию эффективной стратегии позиционирования и описали ключевые этапы процесса стратегического позиционирования. Так, например, Ж.Ж. Ламбен в своей работе «Менеджмент, ориентированный на стоимость»¹⁶ описал количественные методы, используемые для выбора эффективной стратегии позиционирования, методики оценки текущего восприятия продуктов на основе мультиатрибутивной модели товара, которая имеет очень высокую практическую ценность при выборе дифференцирующего атрибута.

Необходимо также отметить работу П. Дойля - «Менеджмент: стратегия и тактика»¹⁷, которая рассматривает отдельные этапы процесса разработки позиционирования. В этой работе представлены ключевые звенья процесса создания стратегии позиционирования: выбор целевых сегментов, определение целевых конкурентов, разработка уникального предложения ценности и поддерживающие его атрибуты — основания для веры.

Однако в рамках данного направления, так же как и предыдущего, большая часть научных изысканий строится на объяснении ключевых понятий и разработке стратегии позиционирования для монопродуктового или монобрендового портфеля.

¹⁶ Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2006.

¹⁷ Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 2004.

К третьей группе относятся все те работы, в основе которых лежит концепция брендинга и так называемый портфельный подход. В данном направлении наиболее известными являются работы К.Л. Келлера¹⁸, Ж.-Н. Капферера¹⁹ и Д. Аакера²⁰. Так, Д. Аакер считает, что «позиция бренда является частью его идентичности и предложения ценности, которые должны быть донесены до целевой аудитории с помощью средств коммуникации и продемонстрировать преимущество над брендами конкурентов»²¹.

Помимо этого, в отличие от Дж. Траута, сторонники данного направления признают эмоциональные выгоды в качестве одной из мощнейших основ для дифференциации продукта или марки. В рамках данного направления были разработаны и выделены четыре ключевые составляющие позиционирования бренда²²: элементы идентичности, предложение ценности, бренд-коммуникации, преимущество.

Суть портфельного подхода, «ключ к комплексному управлению брендами состоит в том, чтобы рассматривать их не обособленно друг от друга, а как взаимосвязанную совокупность поддерживающих друг друга брендов»²³. Поэтому для максимизации эффективного управления портфелем брендов необходимо четкое понимание ролей каждого из них в портфеле: какие бренды являются стратегическими для компании, какие — поддерживающими и т.д. Данный подход крайне важен, когда мы имеем дело не с монопродуктовым или монобрендовым портфелем, а с более широким продуктовым портфелем.

В современной действительности компании уже давно конкурируют не на уровне единичного продукта или бренда, а на уровне корпоративных портфелей, поэтому чем прозрачнее и сбалансированнее портфель, тем сильнее конкурентные позиции компании на рынке и больше шансов занять лидирующую позицию на рынке. Позиционирование — один из важнейших

¹⁸ Келлер К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. — 2-е изд. — М.: Вильямс, 2005.

¹⁹ Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности. — М.: Вершина, 2007.

²⁰ Аакер Д. Строительство сильных брендов. — М.: Издательство Гребенникова, 2003.

²¹ Там же. С. 220.

²² Там же. С. 228.

²³ Там же. С. 291.

стратегических инструментов, который обеспечивает компании прозрачность, логику и сбалансированность ее продуктового портфеля.

4 этап эволюции имеет процессуальный характер и описывает основные этапы создания и вывода бренда на рынок. В рамках данного направления следует отметить следующие наиболее известные модели: 4D²⁴ брендинг (модель, разработанная шведским специалистом Томасом Гэдом, включающая функциональное, социальное, ментальное и духовное измерения), модель Bates Worldwide «Brand Wheel»²⁵ (модель позволяет последовательно связать сущность бренда, с конкретными свойствами товара/ услуги), модель Thompson Total Branding²⁶, модель Brand Key²⁷ компании Unilever, модель Brand Platform²⁸ «Young& Rubicam», система Censydiam²⁹ компании Synovate, модель Thompson Total Branding³⁰, модель Brand Pyramid³¹ компании Mars и другие. В рамках указанных моделей стратегия позиционирования бренда выстраивается на тех или иных ключевых измерениях бренда, заявленных авторами, как наиболее важные для создания и вывода бренда на рынок.

Развитие концепции позиционирования неразрывно связано с эволюцией подходов в области определения потребительской ценности – ключевого элемента позиционирования. Другие понятия, используемые в научной литературе: ключевой стимул к покупке, дифференцированная основная выгода, уникальное предложение о продаже и т.д.

Предложение покупательской ценности фокусируется на удовлетворении основных потребностей покупателей, стремится удовлетворить потребности покупателей лучше, чем это делают целевые конкуренты, и содержит ценности

²⁴ Томас Г. 4D брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.

²⁵ Домнин В.И. Идентичность бренда – ключевое понятие бренд-менеджмента. [Электронный ресурс] URL: http://www.ihsbm.ru/upload/article/identichnost_brenda_klyuchevoe_ponyatie_brend_menedzhmenta.pdf

²⁶ Там же.

²⁷ Там же.

²⁸ Там же.

²⁹ Внутренние данные BBDO Branding.

³⁰ Домнин В.И. Идентичность бренда – ключевое понятие бренд-менеджмента. [Электронный ресурс] URL: http://www.ihsbm.ru/upload/article/identichnost_brenda_klyuchevoe_ponyatie_brend_menedzhmenta.pdf

³¹ Там же.

и выгоды, которые трудно скопировать конкурентам, в идеальном случае — содержит уникальные ценности и выгоды.

Рассмотрим ключевые вехи в эволюции понятия потребительской ценности. В 1981 году в своей работе *Market strategy and the price-value model*³² Харви Голуб и Джейн Хенри описали ценностный подход, в котором каждому продукту или услуге соответствовали определенные выгоды, за которые потребитель готов был платить определенную максимальную цену. Голуб и Хенри первыми предложили так называемые карты стоимости, распределяя все продукты по двум ключевым переменным: цена и воспринимаемая ценность (рис. 4). На основе карт стоимости практики маркетинга могли определить недооцененные и переоцененные товары и услуги для определения желаемой позиции и последующей разработки эффективной стратегии позиционирования, а также найти область, относительно свободную от конкурентных предложений, для вывода на рынок новых предложений.

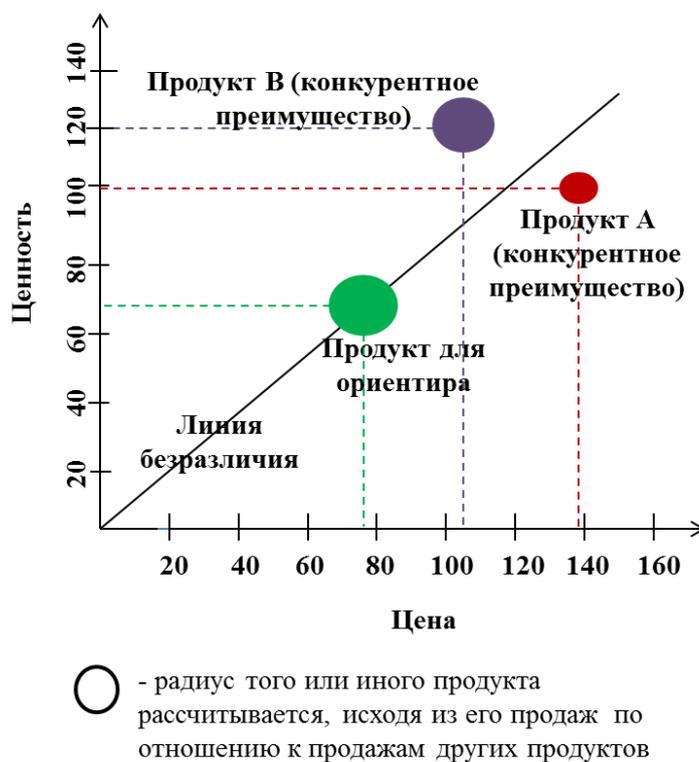


Рисунок 4. Модель цена — ценность

³² Golub H., Henry J., Forbis J. L., Mehta N. T., Lanning M. J., Michaels E. G., Ohmae K. Delivering value to customers. In many cases the customer—not the competition—is the key to a company's prospects. 2000. June. [Электронный ресурс] URL: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/delivering_value_to_customers

Источник: Golub H., Henry J., Forbis J. L., Mehta N. T., Lanning M. J., Michaels E. G., Ohmae K. Delivering value to customers. In many cases the customer—not the competition—is the key to a company's prospects. 2000. June. [Электронный ресурс] URL: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/delivering_value_to_customers

Позднее М. Марн, Э. Регнер, К. Завада в своей работе «Ценовое преимущество»³³ трансформировали понятия цены и потребительской ценности в «воспринимаемую цену» и «воспринимаемые преимущества» для анализа профиля стоимости конкретного товара или услуги в заданном рыночном сегменте. Введение понятий «воспринимаемой цены» и «воспринимаемых преимуществ» имеет колоссальное значение с точки зрения перехода от предложения ценности со стороны компании-производителя к оценке преимуществ и цен со стороны целевого сегмента потребителей. Именно потребительское восприятие отражает реальную позицию товара или услуги на рынке и в умах потребителей.

Данный переход позволяет наглядно продемонстрировать, насколько желаемая позиция компании совпадает с реально достигнутой и насколько искомая маркетинговая стратегия является эффективной с точки зрения достижения желаемой позиции. Таким образом, мы видим, насколько задуманная изначально стратегия совпадает с реализованной и насколько правильно сама стратегия была реализована. Во 2 главе работы автор анализирует более детально, как недостаточный контроль за ценовым позиционированием в каналах сбыта приводит к краху изначально блестящих стратегий.

Описанный выше подход определяет очень важную взаимосвязь между потребительской ценностью и ценой и позволяет автору выстроить логическую цепочку взаимосвязей между ключевыми элементами стратегии рыночного сегмента, включая разработку стратегии позиционирования, и ценовой стратегией компании как следствие определенного компанией ценового позиционирования (рис. 5).

³³ Марн М., Регнер Э., Завада К. Ценовое преимущество. — М.: Альпина бизнес букс, 2004.



Рисунок 5. Взаимосвязь стратегии рыночного сегмента компании и ценовой стратегий компании на выбранном сегменте рынка [составлен автором]

Тем не менее, следует отметить, что подход на основе предложения ценности имеет один существенный недостаток: бизнес-процессы, существующие в компании, не нацелены в рамках данного процесса на создание и донесение ценности до потребителя, соответственно, кроме маркетинговой службы никто не заинтересован в компании в качественной реализации задуманной стратегии, а соответственно, даже самая блестящая идея может быть обречена на провал.

В 1988 году М. Лэннинг и Э. Микаэльс в своей работе *A business is a value delivery system*³⁴ объединили идею карт стоимости с идеей бизнес-системы. Авторы добавили к уже утвердившейся теории потребительской ценности концепцию ценовой цепочки внутри компании-производителя как жизненно

³⁴ Golub H., Henry J., Forbis J. L., Mehta N. T., Lanning M. J., Michaels E. G., Ohmae K.. Delivering value to customers. In many cases the customer—not the competition—is the key to a company's prospects. June 2000 [Электронный ресурс] URL: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/delivering_value_to_customers

важный элемент в обеспечении конкурентоспособности компании на каждом этапе движения продукта: от производства до конечного потребителя (рис. 6).

Новый этап развития концепция потребительской ценности получила в рамках глобального совместного проекта консалтинговой компании Roland Berger & Partners и компании Efficient Consumer Response, результаты которого были презентованы на конференции в 1999 году *How to implement Consumer Enthusiasm. Strategic Consumer Value Management*³⁵.

Традиционная система, ориентированная на продукт



Система, ориентированная на создание ценности



Рисунок 6. Сравнение подхода на основе цепочки ценности с традиционной бизнес-моделью

Источник: Golub H., Henry J., Forbis J. L., Mehta N. T., Lanning M. J., Michaels E. G., Ohmae K. Delivering value to customers. In many cases the customer—not the competition—is the key to a company's prospects. 2000. June. [Электронный ресурс] URL: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/delivering_value_to_customers

³⁵ ECR Europe. How to implement consumer enthusiasm strategic consumer value management. PDF. [Электронный ресурс] URL: http://ecr-all.org/wp-content/uploads/pub_1999_how_to_implement_consumer_enthusiasm.pdf

В рамках данного исследовательского проекта ключевые международные гиганты продуктового сектора потребительских товаров повседневного спроса совместно с консалтинговыми компаниями разработали и визуализировали новый подход (рис. 7) к созданию и управлению потребительской ценностью — стратегический подход к управлению потребительской ценностью (Strategic Consumer Value Management). Суть данного подхода заключается в «предоставлении функциональных и эмоциональных преимуществ, разработанных в соответствии с индивидуальными потребностями потребителей, которые постоянно улучшают общий уровень жизни»³⁶.

В рамках данного подхода были объединены и слиты воедино все ключевые моменты, связанные с процессом создания и предложения ценности потребителю, а также контроль за ее доведением до конечного потребителя в рамках управления цепочкой ценности. Помимо этого был выделен крайне важный 4-й недостающий, замыкающий блок — постоянный мониторинг всех этапов цепочки ценности.

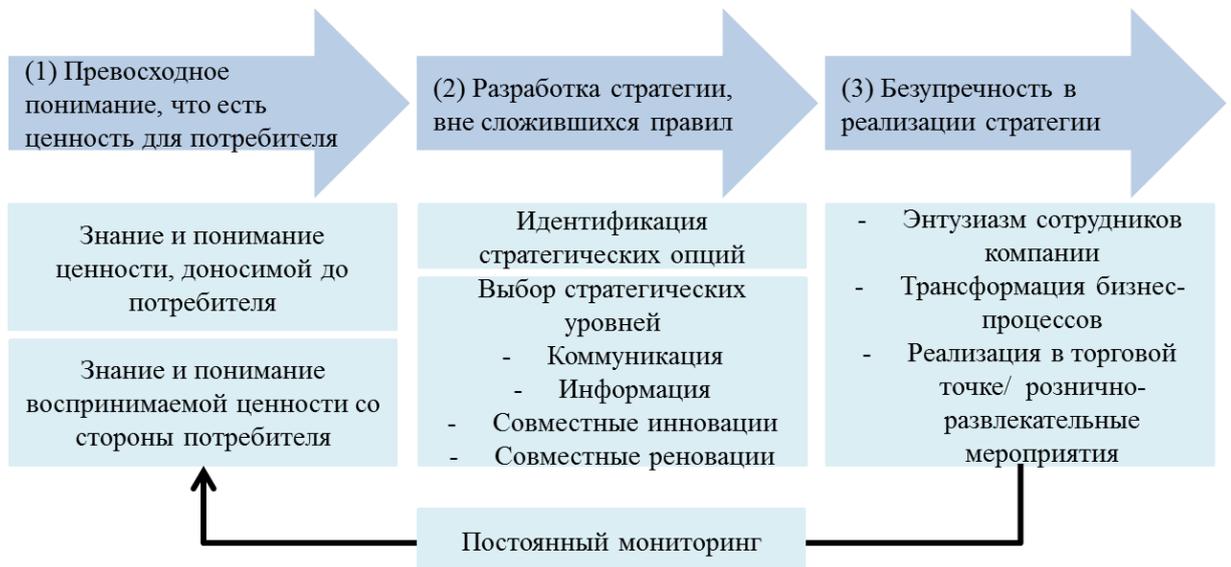


Рисунок 7. Концепция стратегического подхода к управлению потребительской ценностью

Источник: ECR Europe. How to implement consumer enthusiasm strategic consumer value management. PDF. [Электронный ресурс] URL: http://ecr-all.org/wp-content/uploads/pub_1999_how_to_implement_consumer_enthusiasm.pdf

³⁶ Там же.

Таким образом, автором проанализирована эволюция подходов к созданию и предложению потребительской ценности. В результате проведенного анализа эволюции автор пришел к выводу, что изначально предложенную общую схему взаимосвязи стратегии рыночного сегмента и стратегии позиционирования необходимо конкретизировать, включив в нее крайне важные блоки по контролю за имплементацией определенной стратегии позиционирования и по постоянному мониторингу за всей цепочкой создания и предложения ценности потребителю целевого сегмента. Именно такая схема менеджмента компании должна лежать в основе управления процессами позиционирования и предлагается в качестве основной методологии в настоящем диссертационном исследовании. Автор сформулировал суть данного подхода к процессу управления в виде следующей схемы (рис. 8).



Рисунок 8. Процесс разработки и реализации стратегии позиционирования на основе концепции стратегического управления потребительской ценностью [составлен автором]

Итак, подведем итог ключевых идей в рамках рассмотренных подходов в концепции позиционирования. Автор выделил четыре этапа в процессе развития научных взглядов в области концепции позиционирования:

1. Формирование ключевых понятий и элементов концепции позиционирования.
2. Разработка подходов и алгоритмов создания стратегии позиционирования.
3. Разработка стратегического позиционирования в рамках концепции брендинга.
4. Разработка стратегического позиционирования в рамках авторских моделей брендинга.

Автор пришел к выводу, что именно создание потребительской ценности является ключевым результатом стратегии позиционирования, поэтому эволюцию подходов области концепции позиционирования нельзя рассматривать в отрыве от эволюции подходов в области создания потребительской ценности.

Автор проанализировал три переломных момента в области трансформации взглядов на процесс создания и донесения ценности до конечного потребителя:

1. Разработка модели ценности — цена и ключевых понятий в рамках ценностноориентированного подхода.
2. Разработка подхода на основе создания цепочки ценности на протяжении всех этапов создания продукта или торговой марки: от производителя до конечного покупателя.
3. Разработка стратегического подхода к созданию потребительской ценности и доведения ее до конечного потребителя, а также постоянным мониторингом ключевых переменных.

1.2. КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ. УПРАВЛЕНИЕ МУЛЬТИСЕГМЕНТНЫМИ СТРАТЕГИЯМИ ИЛИ РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ДЛЯ ШИРОКОГО ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ

Управленческие процессы, связанные с позиционированием продуктового портфеля компании, играют важнейшую роль в ее рыночной политике. Процесс разработки стратегии позиционирования является «ядром маркетинговой стратегии»³⁷, по мнению К.Л. Келлера. И с этим сложно не согласиться, ведь от разработки эффективного позиционирования зачастую зависит жизнеспособность товара или торговой марки в будущем, принятие ее потребителями и дифференциация по отношению к остальным конкурирующим маркам в целевом сегменте рынка.

Рассмотрим более детально процесс менеджмента, а именно: что включает в себя более общий процесс разработки оптимального позиционирования и рассмотрим наиболее распространенные методы разработки стратегии позиционирования. В общем виде процесс разработки оптимального позиционирования представляет собой четыре основных этапа:

1) Выбор целевых сегментов (при этом необходимо достичь определенного баланса между издержками, связанными с обслуживанием большого количества дифференцированных сегментов, и удовлетворенностью этих самых сегментов).

2) Определение ключевых конкурентов и характеристик конкурентной среды на данном сегменте/сегментах рынка (в последнее время наметилась тенденция к сознательному расширению предполагаемой области конкуренции того или иного бренда. Данный тренд связан с осознанием того факта, что зачастую мы говорим о конкуренции не отдельных товаров или услуг, а о конкуренции абстрактных преимуществ, которые удовлетворяют определенную потребность, поэтому в конкурентную среду компании уже давно включают как прямых, так и непрямых конкурентов).

³⁷ Келлер К. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. — 2-е изд. — М.: Вильямс, 2005. С. 124.

3) Создание потребительской ценности / предложения ценности на основе точек паритета (Point of Parity)³⁸ и точек дифференциации (Point of Difference)³⁹. При этом предложение ценности играет две очень важные взаимосвязанные роли: внешнюю — ключевое оружие в конкурентной борьбе компании за целевой сегмент и внутреннюю — определяет задачи для фирмы в осуществлении практической деятельности и задает организационную основу.

4) Формулирование причин, на основании которых данному предложению ценности можно верить (Reason to Believe). Данный элемент крайне важен для целостной стратегии позиционирования, так как подкрепляет предложение ценности конкретными доказательствами, которые делают заявления компании более убедительными для целевого сегмента рынка.

Таким образом, мы можем говорить, что оптимальное позиционирование предполагает ряд согласованных управленческих решений и действий по формированию правильных ассоциаций у целевого сегмента рынка, служащих точками дифференциации и точками паритета предложения компании по отношению к остальным конкурентам в целевом сегменте рынка.

Отдельные авторы выделяют ряд характеристик, которым должно соответствовать оптимальное позиционирование на целевом сегменте рынка. Так, на наш взгляд, достаточно развернутую характеристику дал Гай Кавасаки⁴⁰. По его мнению, позиционирование должно быть позитивным, клиентоцентричным (позиционирование должно показывать, что вы готовы сделать для клиента), вдохновляющим (ваши сотрудники должны верить, что деятельность компании улучшает мир), самоочевидным (позиционирование должно быть недвусмысленно), конкретным (хорошее позиционирование нацелено на определенную группу потребителей), профильным (грамотное

³⁸ Точки паритета (Point of Parity) — ассоциации, характерные для всех товаров определенного вида или для нескольких брендов в выбранном сегменте рынка. Чаще всего они носят категориальный или конкурентный характер. Данные ассоциации необходимы для оптимального позиционирования, но недостаточны для осуществления выбора покупателем.

³⁹ Уникальные ассоциации бренда, те атрибуты или преимущества торговой марки, которые потребители крепко связывают с ней, положительно оценивают и верят в их отсутствие у других брендов. Точки дифференциации могут лежать в совершенно разных плоскостях, начиная от функциональных преимуществ, качества, цен, заканчивая эмоциональными и имиджевыми характеристиками.

⁴⁰ Кавасаки Г. Стартап. [Электронный ресурс] URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark240.html>

позиционирование делает акцент на основном бизнесе вашей фирмы), релевантным (ключевые компетенции фирмы должны четко соответствовать ключевым потребностям целевого потребителя), долгоиграющим, оригинальным.

Определив ключевые элементы стратегии позиционирования, проанализируем основные методы разработки стратегии позиционирования⁴¹:

- укрепление существующих позиций марки (текущая позиция наиболее близка к желаниям целевого сегмента и отличается от конкурентных предложений);
- постепенная эволюция марки для достижения желаемой позиции (целевой сегмент ожидает определенных изменений, но не кардинальных);
- радикальное репозиционирование (захват нового целевого сегмента или позиционирование марки на основе новых ценностей, релевантных для целевого сегмента).
- исходя из выбранной стратегической альтернативы, компания выбирает наиболее эффективный метод позиционирования для достижения желаемой позиции. Существует большое количество различных методов разработки стратегии позиционирования, рассмотрим наиболее известные из них⁴²:
- метод «УТП» (unique product preposition) или поиск уникального, отличного от всех конкурентов преимущества товара;
- SWOT-анализ;
- метод соответствия (наши товары по сравнению с конкурирующими);
- метод «реестра» на основе анализа конкурентных сообщений (атрибуты, выгоды, спонтанные ассоциации, имидж-герой и т.д.);

⁴¹ Дохолян С.Б., Овсянникова Т.С. Основы маркетинга. [Электронный ресурс] URL: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook070/book/index/index.html?go=part-010*page.htm

⁴² Центр управления финансами. [Электронный ресурс] URL: <http://www.center-yf.ru/data/Marketologu/Pozicionirovanie.php>

- метод построения позиционных карт (наиболее важные атрибуты для ЦА);
- метод эмоциональной взаимосвязи ЦА с продуктом или маркой.

Помимо различных методов разработки стратегии позиционирования в отдельных научных трудах выделяют еще и разнообразные подходы к стратегии позиционирования⁴³:

- использование характеристик продукта или выгоды для потребителя (наиболее используемый подход, который стремится связать продукт с важными или уникальными характеристиками или выгодами для потребителя. Фирма Myers and Shocker пошла еще дальше и выделила физические и псевдофизические характеристики и выгоды);
- подход «цена — качество» (крайне важный подход для новых продуктов или марок, которые не имеют за собой никакой истории. Не всегда низкая цена означает низкое качество, а высокая — высокое);
- подход использования или применения (в основе подхода лежит ассоциативная связь продукта или марки с определенной ситуацией использования или применения. Чаще всего данный подход используется на более зрелых стадиях для расширения целевых рынков);
- подход «пользователь продукта» (использование определенного потребителя или целого класса потребителей для устойчивой ассоциации с продуктом или маркой. Так, на косметическом рынке крайне распространенным явлением является использование различного рода селебрити для продвижения марок не только класса премиум и люкс, но и марок массового ценового сегмента);
- подход «класс продукта» (подход, в основе которого лежит ассоциация продукта или марки с определенным классом продуктов);

⁴³Центр управления финансами.
yf.ru/data/Marketologu/Pozicionirovanie.php

- подход «культурный символ» (использование глубоко укоренившихся культурных символов для установления различий между нашей торговой маркой и конкурирующими);
- конкурентный подход (прямая или косвенная ссылка на одного или более конкурентов для отстройки собственной желаемой позиции).

Выбор стратегии и подходов к позиционированию всегда остается за компанией, так как она определяет желаемую стратегическую позицию в долгосрочной перспективе, и только она определяет, какие ресурсы она в состоянии выделить на реализацию желаемой стратегической позиции. Ввиду вышесказанного необходимо ввести определение так называемого стратегического позиционирования, которое учитывает не только текущие условия деятельности компании, но и ее долгосрочные цели.

Д. Аакер в своей работе «Стратегическое рыночное управление»⁴⁴ определяет стратегическое позиционирование следующим образом: «Позиция должна соответствовать стратегии бизнеса; определяться относительно конкурентов и рынка. Поскольку компания существует отнюдь не в вакууме, она должна идентифицировать не просто свою сферу деятельности, но и свои отличия от конкурентов»⁴⁵.

Необходимо также отметить, что процесс разработки позиционирования торговой марки не является одноразовым статическим процессом. Изменения окружающей бизнес-среды подталкивают компании к адаптации искомого позиционирования. Изменяется как конкурентная среда, так и сам потребитель, а вместе с ними меняются точки паритета в категории и точки дифференциации.

Обновление позиционирования происходит за счет движения в двух направлениях: 1) за счет обучения потребителей, имеющего своей целью объяснить потребителям ключевые ценности или сделать значение марки в их

⁴⁴ Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. — 7-е изд. — СПб.: Питер, 2007. [Электронный ресурс]. URL: <http://vse-uchebniki.com/strategicheskij-menedjment-knigi/strategicheskoe-pozitsionirovanie-23264.html>

⁴⁵ Там же.

жизни более глубоким и разнообразным 2) ответные действия на атаки конкурентов своих позиций (точек дифференциации).

Итак, в рамках проведенного анализа автор выделил в качестве ключевых четыре основных этапа процесса разработки стратегии позиционирования: определение целевых сегментов, определение ключевых конкурентов и конкурентной среды, разработка точек паритета и точек дифференциации и оснований для веры.

Отмечено, что в процессе разработки стратегии позиционирования компания сталкивается с определенными стратегическими альтернативами. Исходя из выбранной стратегической альтернативы, компания выбирает наиболее эффективный метод позиционирования для достижения желаемой позиции. Автор систематизировал наиболее известные методы и подходы к разработке стратегии позиционирования.

Автор также пришел к выводу, что процесс разработки стратегии позиционирования является динамическим процессом, так как ключевые элементы, такие как целевые сегменты и конкурентное окружение, являются крайне изменчивыми переменными, в особенности на рынках товаров повседневного спроса — объекте авторского исследования.

Итак, автор проанализировал ключевые элементы стратегии рыночного сегмента и ключевой стратегии позиционирования в рамках рыночной стратегии сегмента. Но объект нашего исследования определяется не единственным рыночным сегментом, а более широким набором рыночных сегментов, на которые таргетируется компания. Мы говорим о так называемом широком продуктовом портфеле компании, оперирующей на косметическом рынке России в категориях товаров повседневного спроса. Таким образом, общая стратегия рыночного сегмента в нашем случае будет содержать несколько стратегий для каждого из рыночных сегментов, то есть наше направление дальнейшего исследования будет сосредоточено на анализе и специфических особенностях управления мультисегментными стратегиями.

Актуальность данного направления анализа связана с тем, что многие транснациональные и локальные российские компании сегодня, как и в начале становления рыночной экономики, в 90-е годы, продолжают сталкиваться с вопросами управления широким продуктовым портфелем, так как в течение долгого времени в период активного роста и развития создавали как новые продуктовые линейки, так и отдельные бренды, осваивая новые сегменты рынка или новые каналы дистрибуции. Появился даже отдельный термин, позаимствованный из медицины, — «пролиферация портфеля брендов»⁴⁶, характеризующий тренд постоянного роста продуктового портфеля, которым необходимо эффективно управлять.

Развитие продуктовых портфелей было обусловлено не только благоприятными историческими условиями, но и объективными преимуществами, которые обеспечивает стратегия дифференциации. Так, Ж.-Н. Капферер в своей книге «Бренд навсегда»⁴⁷ выделяет следующие преимущества использования широкого портфеля брендов:

- Развитие рынка. Как только рынок сформирован, необходимо присутствие нескольких игроков для стимулирования его развития.
- Лучший охват рынка. По мере развития рынок становится все более сегментированным и фрагментированным.
- Тактическая гибкость. Наличие нескольких брендов позволяет компании ограничить область расширения конкурента или воспрепятствовать выходу на рынок новых конкурентов.
- Защита имиджа ключевого бренда компании. Негативные ассоциации с каким-либо брендом не несут угрозы для ключевого бренда компании. Этот же факт актуален при запуске инновации, в которой компания не уверена на 100%.

Несмотря на осязаемые преимущества широкого продуктового портфеля, необходимо отметить, что излишняя фрагментация портфеля приводит к

⁴⁶ Perrey J., Coe M.E., Carlotti S.J. Making brand portfolio works. TheMcKinseyQuarterly, 2004. PDF. [Электронный ресурс] URL: <http://www.philadelphia.edu.jo/academics/mararchive/uploads/Brand%20Portfolio.pdf>

⁴⁷ Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности. — М.: Вершина, 2007. С. 306-307.

негативным последствиям, так как не позволяет отдельным брендам достичь критического размера. С другой стороны, суть бренда состоит в дифференциации, поэтому излишняя степень централизации также губительно сказывается на марочном портфеле. Она приводит к потере дифференциации брендов внутри портфеля и увеличивает риск каннибализации внутри портфеля. Таким образом, ключевая цель управления портфелем брендов — поддержание баланса между фрагментацией и централизацией портфеля.

Необходимо уточнить определение продуктового портфеля компании: итак, продуктовый портфель компании, в нашем понимании, включает как отдельные торговые марки, так и все продуктовые линейки, которые производит или которыми осуществляет управление компания. При этом необходимо заметить, что объектом нашего исследования будет не портфель отдельных брендов и продуктовых линеек с обособленными стратегиями развития, а портфель с определенной иерархией и системой сложных взаимосвязей между его составляющими.

Также необходимо ввести в исследование понятие «портфельного анализа» в качестве «оценки товарно-рыночных возможностей фирмы за рамками ее настоящей деятельности и вынесения окончательного решения: должна ли компания изменить границы своего портфеля с помощью диверсификации, интернационализации или и того, и другого вместе»⁴⁸. Основной целью проведения портфельного анализа является определение будущего направления развития продуктов и торговых марок фирмы, ее рынков и технологий. Так как невозможно выделить и описать все потенциальные возможности по приобретению и /или созданию перспективных товаров и технологий, принято выделять так называемые «стратегические области бизнеса»⁴⁹.

При появлении какой-либо возможности компания обращается к выработанной стратегии и определяет, насколько использование данной

⁴⁸ Ансофф И. Новая корпоративна стратегия. — СПб.: Питер, 1999. С. 219.

⁴⁹ Там же. С. 220.

возможности соответствует стратегическому направлению развития компании. Если возможность не соответствует избранному направлению развития, она отклоняется, в противном случае компания проводит дальнейшую разработку на предмет соответствия возможности стратегическим целям компании.

Сопоставим в целях нашего исследования наиболее известные подходы к анализу портфеля компании:

1. Анализ продуктового портфеля на основе матрицы Boston Consulting Group. Самым широко распространенным инструментом портфельного анализа является матрица Boston Consulting Group. Матрица классифицирует стратегические области бизнеса⁵⁰ по двум факторам: по вертикали откладывается значение степени привлекательности стратегической области бизнеса, а по горизонтали — экстраполированная конкурентная позиция. В результате анализа СОБ компании каждую из них можно поместить в один из четырех квадрантов матрицы (рис. 9).

Оптимально сбалансированный портфель должен содержать относительно большее количество «дойных коров» и «звезд», чтобы воспроизводить финансовые ресурсы компании и их реинвестирования в «трудных детей» и дальнейший перевод «звезд» в «дойных коров».



⁵⁰ Далее «СОБ».

Рисунок 9. Матрица позиционирования фирмы в областях бизнеса

Источник: И. Ансофф. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999. С. 269.

У матрицы БКГ есть несомненные достоинства. Она проста, дает наглядную картину, позволяет расставлять приоритеты, стимулирует к сбору информации о внешней среде компании, но существуют и методологические сложности, в частности при наличии множества продуктов или множества направлений внутри СОБ крайне сложно определить привлекательность рынка для каждого из них. Таким образом, данная модель не в полной мере соответствует объекту диссертационного исследования, так как не описывает всю сложность широкого продуктового портфеля.

2. Анализ ролей брендов по классификации Д. Аакера. Помимо количественного анализа, который мы описали в рамках VCG анализа, можно провести и качественный анализ марочного портфеля с точки зрения ролей входящих в него брендов. Говоря об управлении системой брендов, мы должны не только рассмотреть, кто ее составляет, но и определить их взаимодействие в рамках этой системы. В системе каждый из элементов играет определенную роль, а каждой роли должно соответствовать свое ценовое позиционирование.

В настоящее время в научной среде маркетинга и бренд-менеджмента существует большое количество разнообразных классификаций, так как данная область маркетинговой теории является достаточно новой и не устоявшейся. Автор в своей работе будет использовать классификацию, предложенную Д. Аакером в работе *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*⁵¹. Д. Аакер выделяет следующие бренд-роли внутри марочного портфеля: стратегические бренды, брендированные «усилители», «серебряные пули», фланговые бренды; бренды — «денежные коровы». Рассмотрим более подробно каждую из ролей:

⁵¹ Aaker D. *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. — Free Press, 2004.

- Стратегические бренды — это ключевые бренды для компании, на поддержание которых она тратит относительно большее количество ресурсов.
- Брендированные «усилители» (branded energizers) — это любой продукт, акция по стимулированию сбыта, символ и другие, которые благодаря ассоциациям существенно расширяют и «заряжают» стратегический бренд компании.
- «Серебряные пули» — это суббренд или брендируемая выгода, которые служат средством смены или поддержания имиджа родительского бренда (брендированные «усилители» и брендированные компоненты зачастую претендуют на роль «серебряных пуль»).
- Фланговые марки — зачастую их роль заключается в выпуске аналогов (обычно более дешевых) основной марки для ее защиты (по «флангам») от наступления конкурентов.
- «Бренды — «денежные коровы» — это те марки, которые дают стабильный доход и за счет которых поддерживаются все прочие бренды в портфеле.

Данная классификация может, по мнению автора, эффективно использоваться компаниями в процессе управления рыночным позиционированием на потребительских рынках.

3. Анализ ролей в продуктовом портфеле компании на основе выявления ключевых потребностей в продуктовой категории (Need State анализ). Этот подход, по мнению автора, должен включаться в процедуру стратегического анализа, направленного на разработку рыночного позиционирования. Дело в том, что рассмотренные выше подходы к анализу продуктового портфеля компании, к сожалению, не учитывают самый главный фактор — восприятие потребителями как самих брендов, так и потребностей, которые эти бренды удовлетворяют. Поэтому компании все чаще обращаются к более затратному, но крайне важному анализу ключевых потребительских потребностей той или иной продуктовой категории, так называемому Need State

анализу. В основе данного подхода лежит определение продуктовой категории с позиции потребителей, как они ее видят: что они хотят и как они это хотят (рис. 10).

Как	Что					
	Энтузиаст «готовки»	Ищущий разнообразия в приготовлении	Ищущий простоты в приготовлении	Ищущий удобства в приготовлении	Чувствит. к ценам «кулинар»	Сторонник правильного питания
Индивидуал. потребление	A Желание приготовить самому	B Удовлетворение острого голода		C Быстро и просто	D Дорого	E Полезное для здоровья
Индивидуал. потребление «на ходу»						
Потребление в кампании						
Семейный ритуал	A Желание приготовить самому	F Все получают удовольствие				

Рисунок 10. Что они хотят и как они это хотят (на примере одной из продуктовых категорий)

Источник: J. Perrey, M.E. Coe, S.J. Carlotti. Making brand portfolio works. TheMcKinseyQuarterly 2004. PDF. [Электронный ресурс] URL: <http://www.philadelphia.edu.jo/academics/mararchive/uploads/Brand%20Portfolio.pdf>

Данный подход также позволяет взглянуть на текущие продукты или торговые марки с точки зрения удовлетворения потребностей потребителей новыми способами, тем самым избегая соблазна выпустить на рынок еще один бренд. Помимо описательного характера, данный вид анализа также может помочь в оценке потенциальных рыночных возможностей и разработке различных бренд-сценариев. Для этого необходимо оценить привлекательность той или иной рыночной возможности с точки зрения прибыли, то есть построить карту «бассейнов»⁵² прибыли (profit pool map).

На основе описанного выше анализа необходимо соотнести текущий продуктовый или марочный портфель компании с определенными потребительскими сегментами, таким образом, мы сможем увидеть, какие сегменты мы покрываем продуктовым портфелем в настоящий момент, если ли пересечения и соответственно каннибализация внутри портфеля и существуют

⁵² Perrey J., Coe M.E., Carlotti S.J. Making brand portfolio works. TheMcKinseyQuarterly, 2004. PDF. [Электронный ресурс] URL: <http://www.philadelphia.edu.jo/academics/mararchive/uploads/Brand%20Portfolio.pdf>

ли у нас дополнительные возможности развития продуктового портфеля с точки зрения его оптимизации.

Анализируя совмещенную карту выявленных потребностей и текущего продуктового портфеля и располагая финансовой оценкой привлекательности дополнительных возможностей рынка, компания разрабатывает долгосрочную портфельную стратегию, которая включает в себя бренд-сценарии (рис. 11) для каждого из брендов, входящих в портфель, и сценарии по возможному запуску новых брендов, если текущий портфель не в состоянии удовлетворить какую-либо из потребностей, имеющую высокую степень привлекательности с точки зрения потенциальной прибыли для компании.

Необходимо помнить, что мы рассматриваем не отдельные бренды и бренд-сценарии для них, а систему брендов и соответственно бренд-сценарии для всего марочного портфеля, что значительно уменьшает количество возможных сценариев и позволяет избежать перекрытия брендов внутри портфеля. Также, рассматривая возможные варианты по выходу на новые, привлекательные для компании направления, стоит помнить, что наиболее выгодно использовать уже существующие марки в портфеле, нежели выводить совершенно новый бренд, который потребует дополнительных ресурсов.

Понять, в каких сегментах играют бренды на данный момент

Определить бренд-роли и необходимые изменения бренд-позиций

Интегрировать необходимые изменения бренд-позиций для трансформации портфеля

Потребительские сегменты

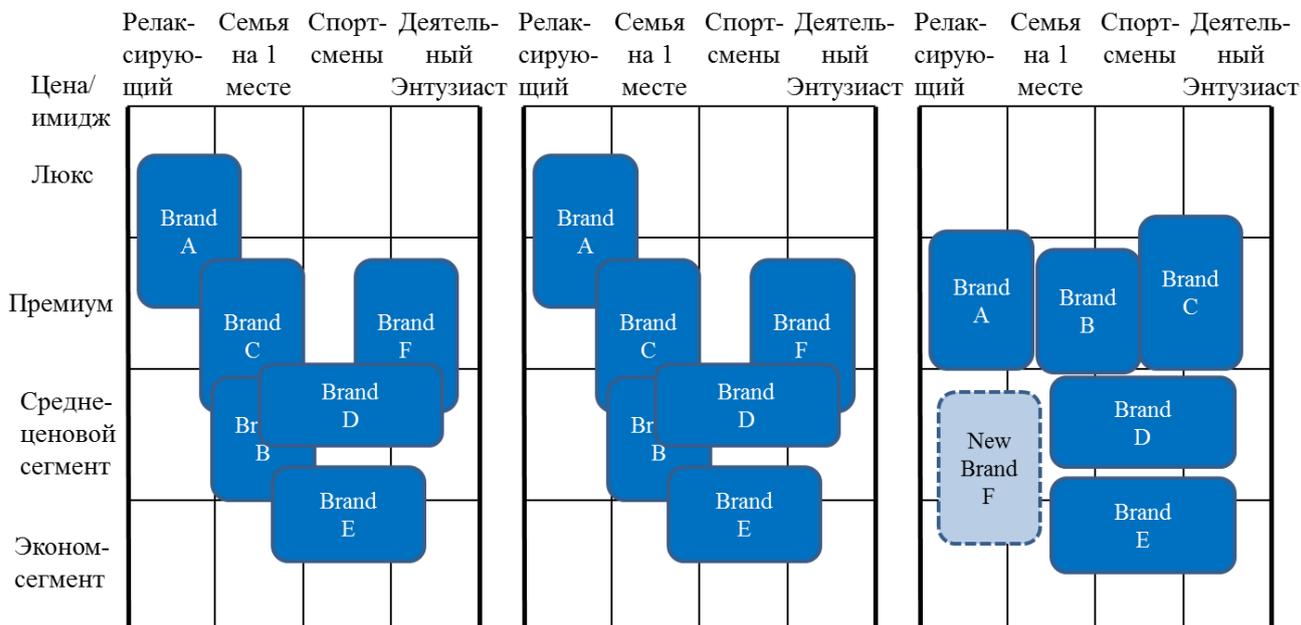


Рисунок 11. Бренд-сценарии

Источник: J. Perrey, M.E. Coe, S.J. Carlotti. Making brand portfolio works. TheMcKinseyQuarterly 2004. PDF.
[Электронный ресурс] URL: <http://www.philadelphia.edu.jo/academics/mararchive/uploads/Brand%20Portfolio.pdf>

Стоит также отметить, что управление продуктовым портфелем компании — это динамический процесс, на который оказывают влияние разнообразные внешние и внутренние факторы, и чем лучше компания понимает ключевые роли и принципы организации своего портфеля, тем более гибко она может адаптироваться к происходящим изменениям и, соответственно, обеспечить конкурентоспособность компании в долгосрочной перспективе.

Определение сферы действия и роли каждого их элементов продуктового портфеля, по справедливому мнению Д. Аакера, является «важнейшим элементом управления портфелем брендов»⁵³, так как в соответствии с определенными стратегическими приоритетами внутри продуктового портфеля происходит перераспределение ресурсов компании для достижения поставленных целей. Но область ключевых решений в управлении продуктовым портфелем компании не ограничена исключительно анализом

⁵³ Аакер Д. Стратегия управления портфелем брендов. [Электронный ресурс] URL: <http://www.pricereview.ru/archive/20080901/980>

продуктовых ролей в портфеле. Автор настоящего диссертационного исследования определяет область ключевых решений в управлении продуктовым портфелем по следующим направлениям:

✓ Проведение стратегического аудита продуктового портфеля компании. «Компании регулярно должны проводить оценку соответствия портфеля брендов стратегическим целям компании. Для этого используются разнообразные матрицы, разработанные ведущими консалтинговыми компаниями: BCG, McKinsey, Merrier и другими»⁵⁴. Так, Ж.-Н. Капферер⁵⁵ предлагает делить бренды на группы в соответствии с их привлекательностью и ролью:

- глобальные бренды (самые крупные источники прибыли);
- местные и региональные бренды роста (обладают потенциалом стать глобальным брендом);
- бренд-крепости или исторические лидеры местного или регионального рынка (зачастую бренды массового сегмента, которые финансируют развитие глобальных брендов);
- «дойные коровы» местного или регионального рынка (бренды, обладающие низким коэффициентом роста, но большим текущим вкладом в прибыль);
- «разработка портфельной стратегии. В сферу управления портфелем брендов входит процесс принятия таких решений, как добавление, ликвидация, приобретение новых брендов, добавление инноваций и т.д.»⁵⁶. Разработка портфельной стратегии направлена прежде всего на усиление конкурентоспособности компании в целом, увеличение охвата и сохранение либо достижение рыночного доминирования в процессе игры на шахматной доске конкуренции, где каждый бренд играет свою определенную роль. Помимо этого, целью портфеля брендов должно

⁵⁴ Хижина А. Ключевые решения в области управления бренд-портфелем// Бизнес в законе. 2013. Июнь. №3. — С.147.

⁵⁵ Там же. С.147.

⁵⁶ Там же. С.147.

быть уменьшение путаницы и достижение ясности среди товарных предложений не только для потребителей, но и для сотрудников и партнеров (таких как ритейлеры, рекламные агентства и т. д.).

- ✓ Поддержание релевантности портфеля брендов. «Одной из ключевых характеристик, которой должен обладать эффективный современный бренд или целая система брендов, является релевантность»⁵⁷. Очень часто бренды оцениваются внутри компании как сильные: результаты исследований показывают, что их высоко оценивают текущие потребители, что они обладают высокими показателями доверия и воспринимаемого качества. В то же самое время реальные рыночные показатели говорят совсем о другом: доля рынка уменьшается, меньше потребителей рассматривают бренд в качестве приемлемой альтернативы, уровень рекрутирования новых потребителей стремится к нулю. Часто это происходит из-за того, что товарная категория или субкатегория, с которой ассоциируется торговая марка, исчезает. На сегодняшний день рынки наполнены нарождающимися и исчезающими товарными категориями и субкатегориями, что делает релевантность вопросом стратегической важности для выживания и дальнейшего развития брендов.
- ✓ Управление сложностью портфеля. «Излишняя фрагментация портфеля брендов приводит к негативным последствиям, так как не позволяет отдельным брендам достичь критического размера. С другой стороны, суть бренда состоит в дифференциации, поэтому излишняя степень централизации также губительно сказывается на марочном портфеле»⁵⁸. Она приводит к потере дифференциации брендов внутри портфеля и увеличивает риск каннибализации внутри портфеля. Таким образом, подтверждается высказанная автором выше идея о том, что ключевая

⁵⁷ Хижина А. Ключевые решения в области управления бренд-портфелем// Бизнес в законе. 2013. Июнь. №3. — С.148.

⁵⁸ Там же. С.148.

цель управления портфелем брендов — поддержание баланса между еще большей фрагментацией и централизацией портфеля с другой стороны.

- ✓ Долгосрочное стратегическое управление портфелем брендов. «Ключевая задача бренд-менеджеров состоит в прогнозировании долгосрочного эффекта маркетинговых усилий на капитал торговой марки и бренд портфеля в целом. Сохранение капитала марки требует последовательности в объеме и характере маркетинговой поддержки»⁵⁹. Тактические элементы могут меняться, но ключевые сообщения и источники капитала марки должны оставаться неизменными, именно они должны поддерживаться, сохраняться и усиливаться в процессе долгосрочного управления портфелем брендов. Но зачастую марки сталкиваются с более сложными ситуациями, которые возникают из-за постоянного изменения конкурентной среды, поведения потребителей, возникновения новых категорий или новых технологий и т.д. В таких ситуациях, необходимы более значимые меры по так называемому «оживлению» торговой марки, которое может заключаться как в возврате к ее изначальному позиционированию, так и, наоборот, в репозиционировании существующей марки.
- ✓ Соответствие портфеля брендов корпоративной стратегии компании и типу организации. «Количество брендов в портфеле и используемые модели построения портфеля брендов определяются не только выше озвученными областями бренд-менеджмента, но и корпоративной стратегией компании в целом»⁶⁰. Крайне важно, чтобы портфель брендов способствовал достижению корпоративной цели. Ключевой риск для портфеля брендов — «постепенное «обесточивание» брендов, опускающихся до все менее и менее дифференцированных «внешних оболочек», выступающих в роли не более, чем элемента известности»⁶¹.

⁵⁹ Хижина А. Ключевые решения в области управления бренд-портфелем// Бизнес в законе. 2013. Июнь. №3. — С.148.

⁶⁰ Там же. С.148.

⁶¹ Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности. — М.: Вершина, 2007. С. 322.

- ✓ Глобальный бренд-менеджмент. «Географическое расширение — неизбежная судьба всех брендов»⁶². Многие компании приходят к осознанию необходимости географического расширения бренда или целого портфеля брендов для обеспечения дальнейшего роста бренда, введений инноваций и достижения экономии на масштабе.

«В рамках процесса глобализации портфеля брендов компании необходимо решить, какие из брендов имеют потенциал обрести глобальное значение, а какие так и останутся национальными торговыми марками»⁶³. Осуществление такого рода перевода брендов требует очень тщательного управления со стороны бренд-менеджеров. Актуальные управленческие проблемы и технологии в этой сфере анализируются в следующих разделах диссертации.

Итак, в рамках проведенного анализа автор пришел к выводу, что для большинства крупных транснациональных компаний, которые оперируют на косметическом рынке России, наиболее актуальна так называемая мультисегментная рыночная стратегия, которая обусловлена широкими продуктовыми портфелями этих компаний. Автор также дал определение широкого продуктового портфеля как объекта, который может включать как отдельные торговые марки, так и отдельные продуктовые линейки, производимые компанией или управлением которыми компания осуществляет на заданном рынке. При этом автор отметил, что зачастую мы говорим не про портфель отдельных брендов и продуктовых линеек с обособленными стратегиями развития, а про портфель с определенной иерархией и системой сложных взаимосвязей между его составляющими. Именно поэтому одной из ключевых задач в области управления продуктовым портфелем является портфельный анализ.

Портфельный анализ — это важнейший инструмент сравнительного анализа стратегических областей бизнеса внутри портфеля, на основе которого

⁶² Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности. — М.: Вершина, 2007. С. 361.

⁶³ Хижина А. Ключевые решения в области управления бренд-портфелем// Бизнес в законе. 2013. Июнь. №3. — С.148.

можно количественно оценить успешность и потенциал того или иного продуктового портфеля компании. Основной целью проведения портфельного анализа является предоставление рекомендаций к выбору стратегии для каждой из СОБ внутри портфеля. В своей работе автор систематизировал и описал ключевые современные подходы в области анализа ролей внутри продуктового портфеля компании: анализ на основе матрицы BCG, анализ ролей на основе классификации, предложенной Дэвидом Акером, анализ ролей на основе Need State анализа. Автор пришел к выводу, что Need State анализ является наиболее релевантным и эффективным инструментом для компаний с широким продуктовым портфелем, оперирующих на потребительских рынках России, который позволяет достичь стратегических целей и обеспечить устойчивое конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

Помимо этого автор выделил ключевые преимущества использования широкого портфеля брендов, такие как развитие рынка, обеспечение лучшего охвата рынка, достижение тактической гибкости компании, возможность защиты имиджа ключевого бренда компании. Автор также отметил, что несмотря на осязаемые преимущества широкого продуктового портфеля, существуют и негативные эффекты: широкий продуктовый портфель не позволяет отдельным брендам достичь критического размера. С другой стороны, суть бренда состоит в дифференциации, поэтому излишняя степень централизации также губительно сказывается на марочном портфеле. Она приводит к потере дифференциации брендов внутри портфеля и увеличивает риск каннибализации внутри портфеля. Таким образом, ключевая цель управления портфелем брендов — поддержание баланса между фрагментацией и централизацией портфеля.

1.3. ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ УСИЛИЙ КОМПАНИИ В СООТВЕТСТВИИ С ЦЕЛЮ ПО ИМПЛЕМЕНТАЦИИ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПРОДУКТОВЫМ ПОРТФЕЛЕМ КОМПАНИИ

Анализ маркетинговой деятельности как российских, так и зарубежных компаний показывает, что далеко не все из них сумели адаптироваться к изменившимся рыночным условиям и современным особенностям в области эффективного управления продуктовым портфелем. Так, в работе Ф. Котлера *Ten Deadly Marketing Sins: How to Avoid and Resolve Them*⁶⁴ сформулированы наиболее распространенные и ярко выраженные проблемные области современной управленческой практики:

- коммуникационный разрыв между компанией и потребителем;
- неспособность сегментировать рынок;
- нефокусированность маркетинговых целей и стратегий;
- отсутствие формального маркетингового планирования;
- организация маркетинга, несовместимая с маркетинговой стратегией;
- неспособность инвестировать в будущее;
- неотлаженность продуктовой политики;
- попытка увеличить объем продаж главным образом за счет снижения цены;
- подход к маркетингу как просто к продажам;
- недальновидность в коммуникационной деятельности.

К указанным выше проблемам можно добавить крайнюю степень фрагментации точек принятия решений на общекорпоративном уровне, когда отдел продаж может принимать решения о выведении или запуске новых продуктов, отдел разработки новых продуктов определять время для работ, направленных на улучшение или модификацию текущего продукта и так далее. То есть мы можем говорить о назревшей проблеме несоответствия организации

⁶⁴ Голубков Е.П. Современные тенденции развития маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. №1. [Электронный ресурс] URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2004/1/319.html>

управленческие усилия компании особенностям современной окружающей бизнес-среды компаний. Компании часто не способны принимать эффективные управленческие решения для достижения поставленных целей.

Несогласованность действий как внутри продуктового портфеля, так и на кросс-функциональном уровне приводит к несогласованности имеющегося продуктового портфеля компании с корпоративной стратегией компании, что в последствии ведет к потере конкурентоспособности и гибели компании или более длительному периоду восстановления и наверстывания упущенных позиций.

Аналитики Booz&Companу в своей статье *Product Management Gets Stronger*⁶⁵ впервые заявили о необходимости изменения существующего подхода к определению ключевых компетенций менеджера по продукту, а также о необходимости изменения традиционного подхода в области организации маркетинговой деятельности. Необходимо привести организационную структуру в соответствие со стратегическими целями компании. Аналитики Booz&Companу пришли к выводу, что для повышения общей конкурентоспособности и эффективности управления продуктовым портфелем компании необходимо наделить менеджера, отвечающего за продукты, большей властью и закрепить за ним ключевые решения в области продуктового портфеля. По сути, мы можем говорить о трансформации маркетинг менеджеров в «бренд-директоров»⁶⁶ или категорийных директоров компаний.

Новый подход подразумевает наделение новых директоров следующими функциями:

- статус «первого среди равных»;
- принятие решений относительно любых изменений, необходимых для того или иного продукта внутри портфеля;

⁶⁵ Jaruzelski B., Holman R., McDonald I. Product management gets stronger. [Электронный ресурс] URL: <http://www.strategy-business.com/article/00157?pg=all>

⁶⁶ Там же.

- имплементация необходимых изменений несмотря на возможное сопротивление той или иной функции (функционального департамента);
- поддержание и усиление конкурентоспособности продуктового портфеля компании для реализации долгосрочной стратегии компании;
- достижение глубокого понимания целевых аудиторий для принятия эффективных решений в области модификаций, реноваций или запуска новых продуктов внутри портфеля;
- ответственность за финансовые результаты компании.

В соответствии с новыми функциональными обязанностями необходимо изменить как требования, так и сам набор ключевых компетенций, необходимых для так называемых новых бренд- или категорийных директоров продуктовых портфелей (табл. 1).

Таблица 1.
Дескрипторы ключевых компетенций категорийных-директоров
[составлено автором]

Компетенция	Дескрипторы
Профессиональные	<ul style="list-style-type: none"> • обладает высокой мотивацией к осуществлению профессиональной деятельности; • способен предложить организационно-управленческие решения и оценить условия и последствия принимаемых решений; • активно участвует в реализации необходимых организационных изменений, способствующих достижению поставленных стратегических целей компании; • участвует в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, направленной на поддержание долгосрочного конкурентного преимущества компании на рынке; • учитывает аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии; • владеет методами выработки стратегических, тактических и оперативных решений в области управления продуктовым портфелем компании; • разрабатывает рыночную стратегию компании и мультисегментную стратегию, осуществляет мероприятия, направленные на ее реализацию; • владеет инструментарием стратегического менеджмента для разработки портфельной стратегии в

Компетенция	Дескрипторы
	соответствии со стратегией организации; <ul style="list-style-type: none"> • анализирует взаимосвязи между стратегиями различных сегментов и стратегиями различного уровня с целью разработки сбалансированных эффективных управленческих решений • разрабатывает планы по оптимизации и повышению конкурентоспособности продуктового портфеля компании для дальнейшей защиты планов перед топ-менеджментом

В результате имплементации данного подхода компания получает возможность усилить конкурентоспособность своего продуктового портфеля за счет его прозрачности, сбалансированности, согласованности стратегий отдельных сегментов. Это портфель, в котором потребитель легко ориентируется и понимает, какой продукт, какую из его потребностей удовлетворяет и насколько ее лучше удовлетворяет по сравнению с другими конкурирующими предложениями на рынке. Помимо этого компания достигает того уровня финансовой прозрачности продуктового портфеля, когда видны возможности как по оптимизации издержек, так и по генерации дополнительной прибыли. Но самое главное, что достигается согласованность долгосрочной стратегии развития продуктового портфеля компании и долгосрочной рыночной стратегии компании.

Внедрение нового подхода к управлению продуктовым портфелем — крайне сложный процесс, так как требует от функциональных лидеров принятия новой организационной парадигмы, в рамках которой им необходимо будет отказаться от привычных ролей, что в компаниях крайне редко проходит безболезненно. Поэтому крайне важно, чтобы в такого рода изменения были вовлечены все ключевые лица компании и изменения носили реальный, а не номинальный характер.

Имплементация данного подхода такими международными гигантами, как PepsiCo, Kraft Foods, Heinz, Danone и другими свидетельствует о наметившемся переходе от традиционных моделей организации маркетинговой

деятельности к моделям с внешней ориентацией, в основе таких моделей во главу угла поставлены покупатели, их желания, потребности, приоритеты.

Многие компании, оперирующие в динамических и высококонкурентных сегментах рынка, куда также относится и рынок товаров повседневного спроса, приходят к пониманию того факта, что динамичное изменения внешней среды бизнеса требует соответствующей быстрой реакции внутри организации на уровне структуры, систем, процессов, человеческих ресурсов и т.д.

Но заявить о внешней ориентации и понять ценность внешней ориентации — это только половина пути, самая сложная часть наступает на стадии имплементации и разворота организации лицом к потребителю. Для осуществления такого рода кардинальных изменений необходимо вовлечение и поддержка высшего руководства, разработка и имплементация новых бизнес-процессов, ориентированных на создание ценности для целевых потребителей, зачастую это также требует овладения новыми навыками и, самое главное, это требует изменения стандартного мышления и сложившегося поведения. Как говорил Джон Вуден, «поражение — это не смертельно, а вот неумение меняться вполне может стать роковым»⁶⁷.

Одним их важных поддерживающих элементов внешнего фокуса является заявление о ценностях компании. Ценности — «это набор убеждений, направляющих поведение всех членов организации»⁶⁸. Необходимо отметить, что компании формально или неформально всегда придерживаются определенных ценностей, но в рамках нового подхода мы говорим об открытой декларации ценностей широкой общественности. Сегодня заявления о ценностях можно найти на сайтах большинства компаний, в их годовых отчетах, а также в маркетинговых коммуникациях, направленных на поддержания корпоративного имиджа. Внедрение этих ценностей в реальный процесс управления становится все более актуальным для построения эффективной работы внутри организации.

⁶⁷ Уайт М. Вперед, к перестройке!// Harvard Business Review Россия. 2014. Январь – февраль. С. 26.

⁶⁸ Капон Н., Колчанов В., Макхалберт Дж. Управление маркетингом. — СПб.: Питер, 2010. С. 736.

Выводы по 1 главе.

В рамках 1-й главы диссертационного исследования автор сформулировал следующие ключевые методологические принципы своего исследования:

1. Основные задачи разработки рыночной стратегии компании — задавать определенное направление ее развития, координировать усилия внутри компании, отражать характер организации и демонстрировать ее отличительные особенности, а также содержать набор правил, которыми компания будет руководствоваться при принятии того или иного управленческого решения. Эти задачи должны быть положены в основу процесса стратегического менеджмента в компании.

2. Для компаний, оперирующих на косметическом рынке в категории товаров повседневного спроса, наиболее характерно использование стратегии дифференцирования в силу высокой степени насыщения рынков, дифференциации целевой аудитории и высокой степени конкуренции.

3. Стратегия рыночного сегмента является составляющим элементом рыночной стратегии компании. Суть рыночной стратегии определяет концепция позиционирования, поэтому процесс позиционирования является одним из важнейших стратегических процессов в компании. Автором выделены три этапа развития научных взглядов в области концепции позиционирования: 1-й этап — формирование ключевых понятий и элементов концепции позиционирования; 2-й этап — разработка подходов и алгоритмов создания стратегии позиционирования; 3-й этап — разработка стратегического позиционирования в рамках концепции брендинга; 4-й этап — преломление концепции позиционирования в рамках авторских моделей строительства бренда.

Анализируя эволюцию управленческой мысли по вопросам позиционирования, автор пришел к выводу, что именно создание потребительской ценности является ключевым результатом стратегии позиционирования, поэтому эволюцию подходов области концепции

позиционирования нельзя рассматривать в отрыве от эволюции подходов в области создания потребительской ценности. Автор также проанализировал переломные моменты в области трансформации взглядов на процесс создания и донесения ценности по конечного потребителя и сфокусировал свое внимание на стратегическом подходе к созданию потребительской ценности как наиболее релевантном для данного диссертационного исследования.

Автор выделил четыре этапа, имеющих ключевое значение для процесса разработки стратегии позиционирования: определение целевых сегментов, определение ключевых конкурентов и конкурентной среды, разработка точек паритета и точек дифференциации и ключевых опор для предложения ценности. В процессе разработки стратегии позиционирования, компания сталкивается с определенными стратегическими альтернативами. Исходя из выбранной стратегической альтернативы, компания выбирает наиболее эффективный метод позиционирования для достижения желаемой позиции. Автор систематизировал наиболее известные методы и подходы к разработке стратегии позиционирования.

В процессе разработки стратегии позиционирования принципиальным моментом является понимание динамичности процессов, подлежащих управленческому воздействию, так как ключевые элементы, такие как целевые сегменты и конкурентное окружения, являются крайне изменчивыми переменными, в особенности на рынках товаров повседневного спроса, являющихся объектом авторского исследования. Показано, что для большинства крупных транснациональных компаний, оперирующих на косметическом рынке России, наиболее актуальна так называемая мультисегментная рыночная стратегия, которая обусловлена широкими продуктовыми портфелями этих компаний.

Автор ввел определение широкого продуктового портфеля как объекта управления, который может включать как отдельные торговые марки, так и отдельные продуктовые линейки, производимые компанией или управление которыми компания осуществляет на заданном рынке. При этом автор отметил,

что зачастую мы говорим не про портфель отдельных брендов и продуктовых линеек с обособленными стратегиями развития, а про портфель с определенной иерархией и системой сложных взаимосвязей между его составляющими. Именно поэтому одной из ключевых задач в области управления продуктовым портфелем является портфельный анализ.

Автор определил портфельный анализ как важнейший инструмент сравнительного анализа стратегических областей бизнеса внутри портфеля, на основе которого можно количественно оценить успешность и потенциал того или иного продуктового портфеля компании. Основной целью проведения портфельного анализа автор считает обоснованный выбор стратегии для каждой из СОБ внутри портфеля компании. В своей работе автор систематизировал и описал ключевые современные подходы в области анализа ролей внутри продуктового портфеля компании: анализ на основе матрицы BCG, анализ ролей на основе концепции, предложенной Дэвидом Аакером, анализ ролей на основе Need State анализа. Автор пришел к выводу, что Need State анализ является наиболее релевантным и эффективным инструментом для компаний с широким продуктовым портфелем, оперирующих на потребительских рынках России, который позволяет достичь стратегических целей и обеспечить устойчивое конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

Помимо этого, автор выделил как ключевые преимущества, так и потенциальные негативные эффекты использования широкого портфеля брендов. Преимущества обусловлены тем, что широкий продуктовый портфель не позволяет отдельным брендам достичь критического размера и предоставляет возможности для оптимизации. Напротив, излишняя степень централизации губительно сказывается на марочном портфеле, так как приводит к потере дифференциации брендов внутри портфеля и увеличивает риск каннибализации марок внутри портфеля. Таким образом, ключевая цель управления портфелем брендов — поддержание баланса между фрагментацией и централизацией портфеля.

Для поддержания необходимого баланса компаниям необходимо изменить и сложившуюся организационную парадигму — выделить новую организационную единицу в виде бренд-директора и наделить его соответствующими полномочиями, значительно расширив зону ответственности в области управления продуктовым портфелем компании. В результате имплементации данного подхода компания получает возможность усилить конкурентоспособность своего продуктового портфеля за счет его прозрачности, сбалансированности, согласованности стратегий отдельных сегментов. Формируется портфель, в котором потребитель легко ориентируется и понимает, какой продукт лучше удовлетворяет ту или иную из его потребностей и насколько лучше по сравнению с другими конкурирующими предложениями на рынке. Помимо этого компания достигает того уровня финансовой прозрачности продуктового портфеля, когда видны возможности как по оптимизации издержек, так и по генерации дополнительной прибыли. Но самое главное — достигается согласованность долгосрочной стратегии развития продуктового портфеля компании и долгосрочной рыночной стратегии компании.

В работе обосновано, что внедрение нового подхода к управлению продуктовым портфелем является крайне сложным процессом, так как требует от функциональных лидеров принятия новой организационной парадигмы, в рамках которой им необходимо будет отказаться от привычных ролей, что крайне редко проходит в компаниях безболезненно. Поэтому важно, чтобы в такого рода изменения были вовлечены все ключевые лица компании и изменения носили реальный, а не номинальный характер. Имплементация данного подхода международными транснациональными компаниями свидетельствует о наметившемся переходе от традиционных моделей организации стратегической деятельности к моделям с внешней ориентацией, в основе таких моделей во главу угла поставлены покупатели, их желания, потребности, приоритеты. Многие компании, оперирующие в динамических и высококонкурентных сегментах рынка, куда также относится и рынок товаров

повседневного спроса, приходят к пониманию того факта, что динамичное изменения внешней среды бизнеса требует соответствующей быстрой реакции внутри организации на уровне структуры, систем, процессов, человеческих ресурсов и т.д.

ГЛАВА 2. ЦЕНОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ: СОДЕРЖАНИЕ И ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. ЦЕНА КАК ВАЖНЕЙШИЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЯ

В 1-й главе диссертационного исследования автор пришел к выводу, что для компаний, оперирующих на косметическом рынке России в категории продуктов потребительского спроса, наиболее часто используемой рыночной стратегией является стратегия дифференциации.

Робин Купер в своей работе *When Lean Enterprises Collide*⁶⁹ выделил три источника конкурентного преимущества компании, или так называемый «тройной спасательный круг»: цена, качество, функциональность, — на основе которых разрабатываются различные стратегии дифференциации для целевого сегмента рынка (рис. 12).

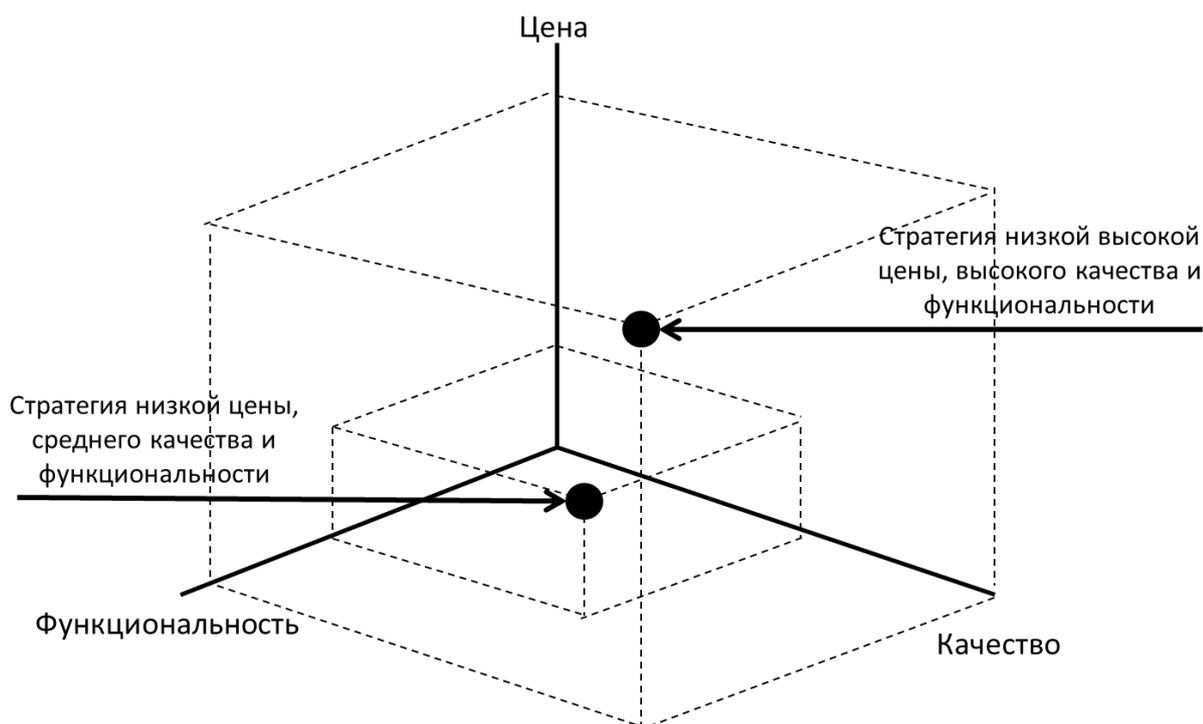


Рисунок 12. Стратегии дифференциации

Источник: Джон Л. Дейли. Эффективное ценообразование. Основа конкурентного преимущества. — СПб.: Вильямс, 2004. С. 61.

⁶⁹ Дейли Д. Л. Эффективное ценообразование. Основа конкурентного преимущества. — СПб.: Вильямс, 2004. С. 61.

Присутствие цены в качестве значимых для потребителя атрибутов товара характерно для очень многих потребительских рынков. Иногда компании выстраивают всю стратегию позиционирования товара или торговой марки вокруг цены. Для обозначения позиционирования по атрибуту «цена» в научном языке маркетинга появился термин «ценовое позиционирование», который в настоящее время широко используется как в научной среде, так и на практике. Под ценовым позиционированием в большинстве работ в области маркетинга понимается позиционирование товара или торговой марки по двум ключевым детерминантам: качеству и цене. При этом автор должен обратить внимание на тот факт, что приемлемость цены и качества определяет потребитель по своим субъективным оценкам, поэтому с позиции управления необходимо вести анализ не технического, а воспринимаемого качества и цены как воспринимаемой стоимости.

Автор считает необходимым дать несколько характеристик цены, определяющих важность использования ее в управлении как элемента рыночной стратегии.

- Цена напрямую влияет на уровень спроса и определяет уровень активности покупателей в зависимости от чувствительности к цене.
- Цена напрямую влияет на прибыльность коммерческой деятельности компании и на достижение операционных целей компании (количественное выражение стратегических целей компании).
- Цена оказывает прямое влияние на общее восприятие товара или торговой марки и является одним из важных факторов, определяющих позиционирование торговой марки для целевой аудитории. Именно данная характеристика цены наиболее важной в рамках дальнейшего направления исследования.
- Цена в отличие от других продуктовых атрибутов позволяет проводить прямое сравнение конкурирующих товаров или торговых марок. То есть цена — это еще и наиболее ярко выраженная точка соприкосновения с конкурентами. «Любой из ваших конкурентов

может взять в руки карандаш. И с его помощью он может зачеркнуть существующую цену и написать меньшую в любой момент»⁷⁰.

- Цена должна соответствовать остальным элементам маркетинг-микса, в частности учитывать стратегию распределения и обеспечивать необходимую торговую наценку.

Итак, мы можем говорить, что «цена — это лакмусовая бумажка успешного маркетинга, потому что она напрямую связана с краткосрочной и долгосрочной рентабельностью марки, показывает ее силу и способность менеджеров управлять маркой»⁷¹. Помимо этого, как отмечено выше, цена оказывает прямое влияние на общее восприятие товара или торговой марки и является одним из важных факторов, определяющих общее позиционирование торговой марки.

Таким образом, ценовое позиционирование является важнейшим элементом стратегии позиционирования товара или торговой марки и направленно на усиление предложения потребительской ценности.

Проанализируем взаимосвязь общей стратегии позиционирования и ценовой стратегии компании (рис. 13). В 1-й главе автор определил, что результатом разработки стратегии позиционирования является разработка предложения ценности для целевого сегмента рынка. В основе этого предложения могут лежать как эмоциональные, функциональные, так и экономические преимущества или их комбинация.

Если экономические преимущества не выражены явно в разработанном предложении ценности, то они будут определять стоимостное выражение ключевых преимуществ, предлагаемых тем или иным товаром или торговой маркой (модель ценность — цена). Определение желаемой позиции на матрице ценность — цена является переходным моментом от стратегии позиционирования к стратегии ценового позиционирования. На основе определенного ценового позиционирования, а точнее определенной позиции в

⁷⁰ Траут Д., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай. — СПб.: Питер, 2002. С. 37.

⁷¹ Тесакова Н., Тесаков В. Бренд и торговая марка: развод по-русски. — СПб.: Питер, 2004 [Электронный ресурс] URL: <http://vse-uchebniki.com/besplatno-marketing/tsena-eto-chast-imidja.htm>

матрице ценность — цена разрабатывается ценовая стратегия компании, которая должна обеспечить достижение определенной позиции.

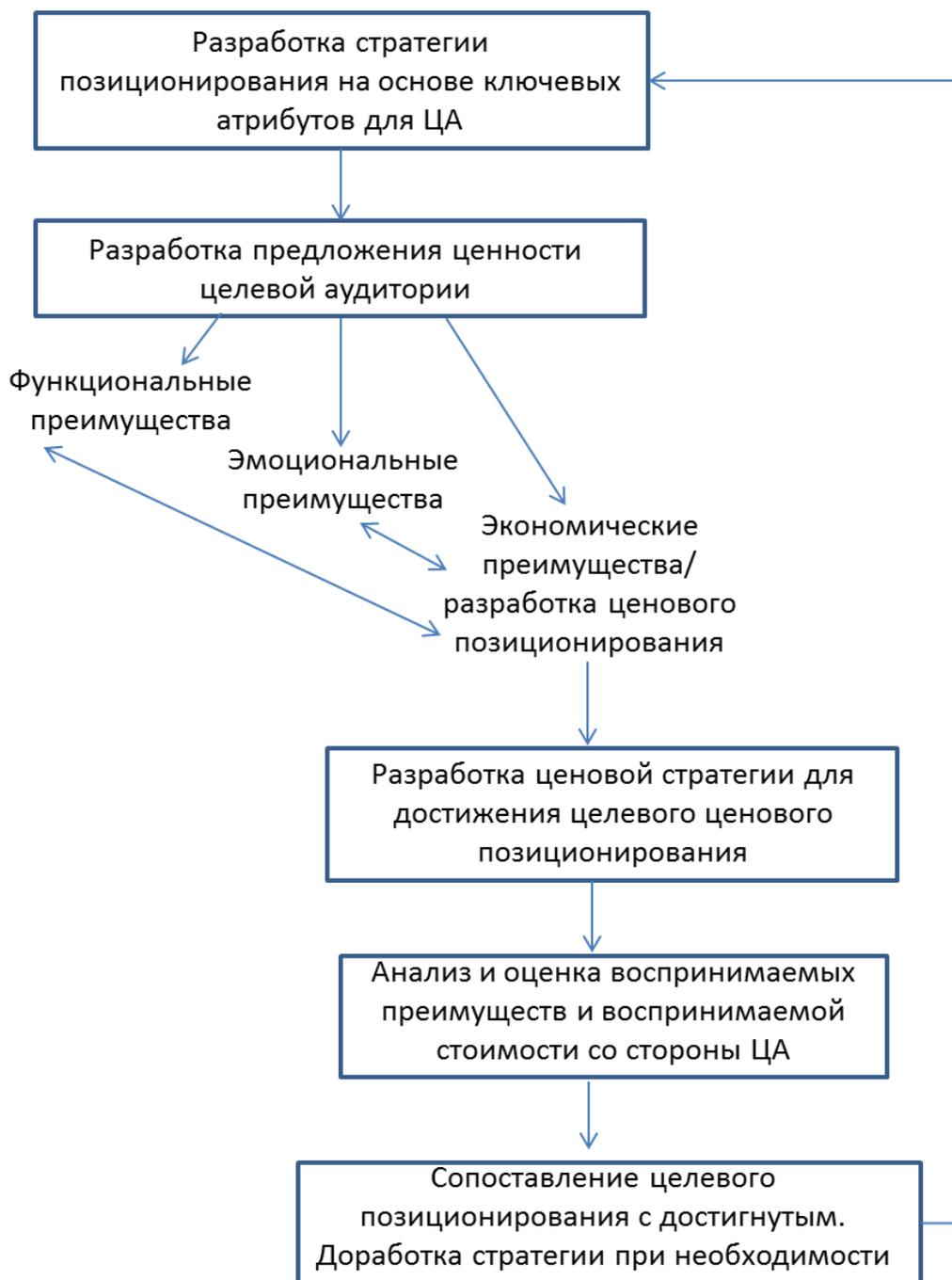


Рисунок 13. Взаимосвязь стратегии позиционирования с ценовой стратегией компании [составлен автором]

В 1-й главе автор отметил, что процесс создания и донесения ценности до целевого сегмента не является статичным, более того, этот процесс требует постоянного контроля и мониторинга. Поэтому нам необходимо добавить в общую логику рассуждения блок по оценке и анализу ценности глазами

целевого сегмента: компании необходимо понять, совпадает ли воспринимаемая ценность и воспринимаемая стоимость товара или торговой марки с изначально разработанной стратегией позиционирования и предложением ценности компании.

Автор также отмечал, что процесс реализации стратегии позиционирования и донесения ценности до целевого сегмента является критичным для минимизации различий между задуманной стратегией позиционирования и реализованной, но, к сожалению, не гарантирует 100%-ного совпадения. Поэтому блок по контролю и мониторингу является жизненно важным в общем алгоритме разработки стратегии позиционирования и стратегии ценового позиционирования, как более частного случая.

В научных работах в области позиционирования можно встретить классификацию и описание наиболее выраженных видов ценового позиционирования. В работах Дж. Траута и Э. Райса выделяются два больших направления ценового позиционирования: 1) «дифференциация по низкой цене»⁷², 2) дифференциация с помощью высокой цены. При этом авторы отмечают, что сам атрибут «цена» в отрыве от какого-либо структурного преимущества, релевантного для целевого сегмента, не сможет обеспечить компании переход от конкуренции по цене в область неценовой конкуренции и удержать свою лидерскую позицию в течение долгого периода времени.

Совсем иная ситуация обстоит с другим видом ценового позиционирования — «дифференциация с помощью высокой цены»⁷³. Очень многие компании в сегменте люкс используют высокую цену в качестве отличительной позиции. В основе данного вида ценового позиционирования лежат два ключевых принципа:

1) высококачественные продукты должны иметь более высокую цену по сравнению с продуктами-аналогами. Потребители готовы платить больше за

⁷² Траут Д., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай. — СПб.: Питер, 2002. С. 38.

⁷³ Там же.

продукты высокого качества, необходимо только сделать максимально осязаемым высокое качество товара для потребителя;

2) продукты с высоким ценовым позиционированием должны быть обеспечены определенным уровнем престижа или статуса («люди никогда не признаются в том, что причина, по которой они тратят 50 000 долларов за автомобиль, состоит в том, что они хотят произвести впечатление на друзей и соседей»⁷⁴).

Можно назвать и еще одну классификацию, предложенную Ф. Котлером⁷⁵. Он описывает пять возможных типов ценового позиционирования:

1) **Больше за большую цену.** Спрос на очень дорогие товары класса люкс будет всегда, так как всегда есть группа потребителей, которая хочет обладать самым лучшим продуктом, услугой, маркой. Самый качественный, самый престижный, самый дорогой — все это подтверждения «престижа» и «статуса», которые крайне важны для данной группы потребителей. Помимо этого, большинство людей инстинктивно воспринимает очень дорогие товары как очень качественные.

Но у данного подхода есть и минусы: во-первых, это плодящиеся с геометрической прогрессией так называемые подделки, которые значительно улучшают свое качество с каждым годом. Маркам класса люкс также приходится не стоять на месте, а каждый день подтверждать свое высокое качество новыми улучшенными модификациями продуктов. Также данный тип ценового позиционирования не конкурентоспособен в условиях экономического спада, когда спрос на товары класса люкс значительно сокращается. Помимо этого существует вероятность, что конкуренты смогут предложить аналогичное или более совершенное решение, но по более доступной цене.

⁷⁴ Траут Д., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай. — СПб.: Питер, 2002. С. 38.

⁷⁵ Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1991. С. 345.

2) **Больше за ту же стоимость.** Самым сложным в данном типе ценового позиционирования является тот факт, что необходимо убедительным способом доказать потребителям, что ваш продукт хотя и дешевле, но по качеству не уступает дорогим аналогам в сегменте.

3) **То же самое за меньшую сумму.** Любой человек старается приобрести аналогичный товар по более выгодной цене. Но у данного типа ценового позиционирования есть очень большой минус, так как ваш клиент так же легко, как пришел к вам, может перейти к конкурентам, когда они предложат аналогичный товар дешевле.

4) **Меньше за гораздо меньшую стоимость.** Удачный вид ценового позиционирования, если вы добились значительной экономии издержек и оптимизировали характеристики продукта таким образом, что соответствуете запросам потребителей только по ключевым атрибутам. Но есть и очень большой риск, так как может появиться конкурент, который сможет еще лучше управлять издержками и предложить еще более выгодное предложение потребителям.

5) **Больше за меньшую цену.** Компания предлагает больше за меньшую цену за счет своих объемов.

Ф. Котлер также отмечает, что формировать ценовое позиционирование продукта или марки надо только после тщательного анализа конкурентов и издержек компании, то есть только после того, как вы определились с базовой стратегией позиционирования, а также с учетом впоследствии как внешних факторов окружающей бизнес-среды, так и внутренних факторов самой компании.

Итак, автор определил, что цена, ценность и функциональность являются ключевыми элементами базовой стратегии дифференциации, на которой автор сфокусировал свое внимание, доказав, что данная стратегия является наиболее часто используемой в текущей бизнес-практике косметических компаний на российском рынке в категории продуктов повседневного спроса. Цена является одним из ключевых стратегических элементов рыночной стратегии, так как она

влияет на уровень спроса, прибыльность и на достижение операционных целей компании. Помимо этого, цена оказывает прямое влияние на общее восприятие товара или торговой марки и является одним из факторов, определяющих позиционирование товара или торговой марки для целевой аудитории, также цена позволяет проводить прямое сравнение с конкурирующими предложениями. Поэтому ценовое позиционирование должно являться важной составной частью менеджмента, особенно на потребительских рынках, отличающихся острой конкуренцией и разнообразием цен.

Автор проанализировал взаимосвязь между базовой стратегией позиционирования и ценовой стратегией и предложил алгоритм процесса разработки ценового позиционирования и стратегии ценообразования, описав ключевые этапы процесса. Автор пришел к выводу, что этап реализации стратегии позиционирования и донесения ценности до целевого сегмента является критичным для минимизации различий между задуманной стратегией и реализованной, но не гарантирует ее полное воплощение, поэтому необходимо общий процесс дополнить этапом контроля и мониторинга.

2.2. СТРАТЕГИИ ЦЕНОВОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ И ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ИХ ВЫБОР

Определив ключевые этапы процесса разработки ценового позиционирования, мы можем перейти к следующему этапу управления — разработке ценовой стратегии. Но перед этим важно проанализировать ключевые факторы ценового позиционирования, которые будут определять выбор той или иной ценовой стратегии.

На протяжении длительного времени в российской практике господствовал затратный подход, в основе которого лежал принцип формирования цены на продукт на основе единственного фактора — внутренней информации об издержках компании. Данный подход крайне ограничен, так как не учитывает ни одного фактора внешней среды, которая

крайне динамична, зачастую специфична и усложнена на рынках товаров повседневного спроса.

С развитием маркетинговой концепции и многофакторного ценового анализа при формировании ценовой политики компании на первый план вышла оценка потребительской полезности, особенностей потребительского поведения (качественные характеристики) и условия потребления того или продукта. Таким образом, компании начали учитывать не только внутренние факторы ценообразования, но и внешние.

В современной маркетинговой теории можно найти разные способы группировки ценообразующих факторов компании от относительной значимости фактора до направления действия на цену. В своем исследовании автор будет использовать комплексную группировку основных факторов ценообразования, предложенную В.В. Герасименко (табл. 2).

Так как факторы имеют различную степень важности, неопределенности, интенсивности и разную частоту изменения, необходимо очень внимательно подходить к их анализу, а также изучению механизма из влияния и взаимодействия. Всю совокупность этих специфических для определенного рынка внутренних и внешних факторов необходимо учитывать при формировании правильного ценового позиционирования и разработке оптимальной ценовой стратегии товара или торговой марки.

Существует еще один более общий подход, систематизирующий ключевые факторы, необходимые для разработки стратегии ценового позиционирования, который описывается в большинстве работ по управлению маркетингом и ценообразованию. В рамках данного подхода компания должна принять ключевые решения в трех направлениях: воспринимаемая покупательская ценность, издержки, конкуренция, — и согласовать все ключевые решения со стратегическими целями компании. Стратегическое ценообразование, которое лежит в основе разработки любой ценовой стратегии, «включает в себя поиск баланса между желанием покупателей получить

подходящую стоимость и необходимостью фирм покрыть расходы и получить прибыль»⁷⁶.

Таблица 2.
Основные условия и факторы ценовой политики

Характеристик и условий: внешние или внутренние	Условия ценообразования	Факторы ценообразования
Внешние	Предпочтения потребителей (условия потребления)	Полезность повара с точки зрения потребности, традиции потребления или использования. Сопоставимость, взаимодополняемость или взаимозаменяемость товаров. Обоснованность цены с позиций потребительской ценности и дополнительных издержек потребителя
Внешние	Условия конкуренции (форма рынка)	Наличие и степень конкуренции Доля рынка и позиции конкурентов. Политика конкурентов
Внешние	Макроэкономическое окружение	Налоговая политика, внешнеэкономическое регулирование, темпы инфляции, валютный курс, кредитная политика и цена кредита. Изменение общей экономической конъюнктуры, доходов, потребления
Внутренние	Условия производства (цены и затраты предприятия)	Издержки предприятия и их динамика. Цены факторов производства. Фактический и ожидаемый объем выпуска. Точка окупаемости (безубыточности). Возможность интеграции с другой продукцией и перераспределения прибыли
Внутренние	Условия маркетинга (развитие маркетинга в компании и роль цены в маркетинговом комплексе)	Товарная политика. Структура и каналы распределения товаров. Возможности продвижения товара и используемые формы коммуникации. Сервис и послепродажное обслуживание

Источник: В.В. Герасименко. Ценообразование. — М.: Инфра-М, 2005. С.24.

⁷⁶ Нэгл Т., Холден Р. К. Стратегия и тактика ценообразования. Руководство для принятия решений, приносящих прибыль. — СПб.: Питер, 2004. С.68.

Под стратегией ценообразования автор будет понимать обоснованный выбор из нескольких вариантов цены (или перечня цен), направленный на достижение максимальной (нормативной прибыли) для фирмы на рынке в рамках планируемого периода.

Как и в выборе базовой стратегии, компании необходимо сделать выбор между несколькими альтернативами в процессе разработки ценовой стратегии. Во-первых, компания должна определить для себя важность внутреннего соответствия издержкам и норме прибыли, во-вторых, важность внешнего соответствия — покупательской способности рынка и ценового позиционирования конкурентов. Таким образом, автор еще раз подчеркивает стратегическую важность соответствия ценового позиционирования и ценовой стратегии базовой стратегии позиционирования товара или торговой марки.

Определив базовую стратегию позиционирования, компания должна определить для себя ключевую цель стратегии ценообразования: цели, ориентированные на объем продаж, на прибыль или конкуренцию, по классификации Ж.Ж. Ламбена⁷⁷. Выбранное целевое направление стратегии ценообразования определяет выбор дальнейших ценовых стратегий и методов ценообразования. Выделяют три направления возможных решений в области ценообразования: 1) ценовые решения (методы и стратегии), ориентированные на издержки (анализ минимальных цен, безубыточных цен, эффекта опыта, чувствительности и т.д.), 2) ценовые решения, ориентированные на спрос (анализ ценовой чувствительности, определение оптимальной цены, ценообразование на основе ценности товара или торговой марки, анализ максимально приемлемой цены), 3) ценовые решения, ориентированные на конкуренцию (ценовые решения на рынках с чистой конкуренцией, недифференцированной монополией, монополистической конкуренции и монополией инноваций).

В рамках этапа разработки стратегии позиционирования автор отметил, что ключевым результатом разработки стратегии позиционирования является

⁷⁷ Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2006. С. 612-613.

предложение ценности целевому рыночному сегменту или сегментам в случае широкого продуктового портфеля. Помимо этого автор отметил, что в рамках базовой стратегии дифференцирования компания сосредотачивает все свои усилия на разработке уникального предложения целевому сегменту по сравнению с существующими аналогами на рынке.

Таким образом, автор сужает область дальнейшего исследования до анализа управленческих решений в области ценообразования и разработки ценовых стратегий, ориентированных на спрос. Целью данного направления в ценообразовании является определение цены, которую, «вероятнее всего, примет рынок»⁷⁸. При этом ключевым фактором, определяющим уровень спроса, является чувствительность потребителей к ценам, которая оценивается таким показателем, как эластичность. Ценовая эластичность есть процентное изменение объема продаж товара или торговой марки в натуральном выражении, наступающее при изменении цены товара на 1%.

Каждый потребитель в той или иной степени чувствителен к цене, но есть ряд факторов, которые влияют на уровень чувствительности потребителей к цене. Т. Нэгл и Р. Холден в своей работе «Стратегия и тактика ценообразования»⁷⁹ выделили девять ключевых таких факторов:

- эффект уникальной ценности;
- эффект осведомленности о субститутах;
- эффект трудности сравнения;
- эффект суммарных затрат;
- эффект конечной выгоды;
- эффект участия в затратах;
- эффект безвозвратных инвестиций;
- эффект цены — качества;
- эффект запаса.

⁷⁸ Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2006. С. 617.

⁷⁹ Нэгл Т.Т., Холден Р.К. Стратегия и тактика ценообразования. — СПб.: Питер, 2004.

Определив эластичность цены на определенный товар или торговую марку, компания может перейти к следующему этапу ценовых решений, ориентированных на спрос, — расчетам оптимальной цены. Из экономической теории автору известно, что чем менее эластичен спрос на товар или торговую марку, тем более высокую цену может назначить компания-продавец.

Методы расчета ценовой эластичности и оптимальной цены полезны, но не решают самой главной задачи в рамках нашей области исследования — не являются достаточными основаниями для разработки стратегии ценообразования в рамках модели ценность/цена. Поэтому автор для области своего исследования фокусируется на методе разработки ценовой стратегии, ориентированный на спрос — метод, основанный на воспринимаемой ценности товара или торговой марки. В основе этого метода лежит оценка восприятия ценности товара или торговой марки целевым сегментом / потребителями и назначение цены в соответствии с этой ценностью. При этом общая воспринимаемая ценность товара или торговой марки определяется как сумма произведений оценок каждого атрибута на соответствующие показатели важности.

Таким образом, общая оценка ценности определяется как индекс по отношению к прямым конкурентным предложениям. Для компании важно, чтобы оценки по ключевым атрибутам, на которых строится позиционирование товара или торговой марки, были выше, чем у прямых конкурентов. Данный метод разработки стратегии ценообразования крайне актуален для нашего объекта исследования, так как на косметическом рынке России чувствительность к цене во многих категориях товаров повседневного спроса зависит от такого атрибута товара или торговой марки, как имидж.

Лучше всего, по мнению автора, процесс разработки стратегии ценового позиционирования в рамках подхода, ориентированного на ценность, представили Р. Долан и Х. Саймон в своей работе *Power Pricing: how managing*

price transforms the bottom line⁸⁰ (рис. 14). Долан и Саймон определили ключевую задачу для разработки стратегии ценообразования как решение так называемой Veg-O-Matic проблемы, в рамках которой компания принимает решения в области ценообразования в некоем коридоре стратегических альтернатив, снизу определяемом переменными издержками товара или торговой марки, а сверху — воспринимаемой ценностью для потребителя. Помимо этого верхний ценовой уровень, определяемый воспринимаемой ценностью, находится под постоянным воздействием со стороны ценовых решений целевых конкурентов в заданном сегменте рынка.

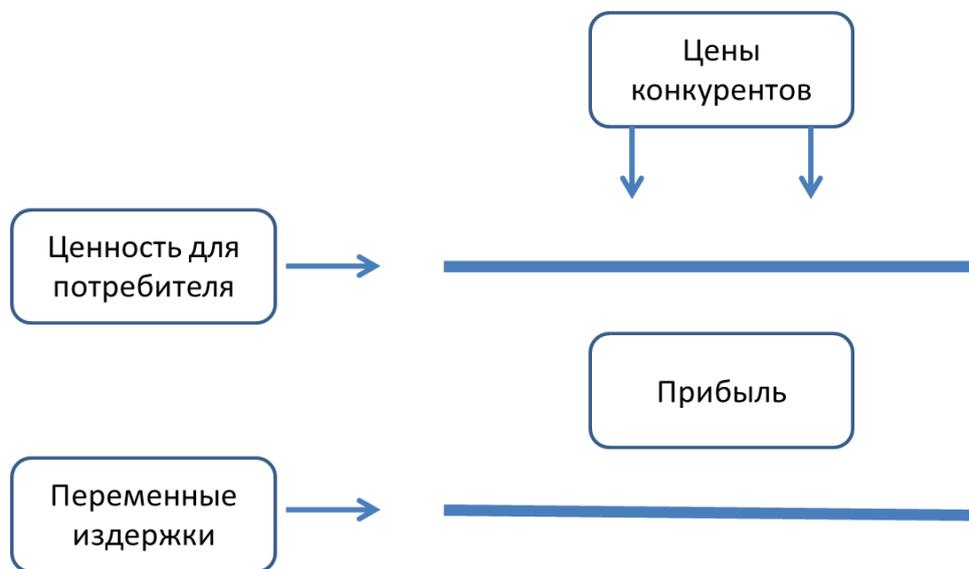


Рисунок 14. «Veg-O-Matic» проблема ценообразования

Источник: R. J. Dolan, H. Simon. Power Pricing: how managing price transforms the bottom line. The Free Press, NY, 1997. P. 81.

Итак, автор проанализировал ключевые факторы ценообразования по одной из возможных классификаций (деление на внутренние и внешние) и пришел к выводу, что факторы имеют различную степень важности для компании, неопределенности, интенсивности и различную частоту изменений, поэтому крайне важно их изучать, анализировать и осуществлять постоянный мониторинг за ключевыми из них, которые оказывают в настоящее время или

⁸⁰ Dolan R. J., Simon H. Power Pricing: how managing price transforms the bottom line. — NY: Free Press, 1997. P. 81.

могут оказать в будущем существенное влияние на позиции, занимаемые товаром, торговой маркой или компанией в целом на рынке.

Также автор описал ключевые факторы, определяющие процесс разработки стратегии ценового позиционирования: воспринимаемая ценность, издержки, конкуренция и их согласованность со стратегическими целями компании. Таким образом, автор может заявлять, что ценовое позиционирование также является одним из элементов стратегического уровня принятия управленческих решений и требует особого внимания со стороны практиков бизнеса и маркетинга в частности.

На основе этих подходов стало возможным определить стратегию ценообразования как обоснованный выбор из нескольких вариантов цены (или перечня цен), направленный на достижение максимальной прибыли для компании на рынке в рамках планируемого периода, и проанализировать три возможных направления в области разработки стратегии ценообразования: 1) ценовые решения (методы и стратегии), ориентированные на издержки; 2) ценовые решения, ориентированные на спрос; 3) ценовые решения, ориентированные на конкуренцию.

Как будет показано в 3-й главе на основе практического анализа, ценовые стратегии, ориентированные на спрос, являются наиболее характерными для объекта проводимого исследования: для косметического рынка России и категорий товаров повседневного спроса. В рамках данного направления существует несколько методов расчета оптимальной цены. Учитывая особенности современных потребительских рынков, автор будет исходить в дальнейшем исследовании из того, что для области своего исследования ему необходимо фокусироваться на методе, основанном на воспринимаемой ценности товара или торговой марки, или, другими словами, на ценностноориентированном методе. В основе этого метода лежит оценка восприятия ценности товара или торговой марки целевым сегментом (потребителями) и назначение цены в соответствии с этой ценностью.

2.3. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ ЦЕНОВЫХ СТРАТЕГИЙ ДЛЯ ШИРОКОГО ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ: АНАЛИЗ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ЭФФЕКТОВ

В научных работах в области маркетинга и ценообразования выделяются различные особенности разработки ценового позиционирования и ценовых стратегий в рамках широкого продуктового портфеля. В рамках проведенного анализа автор постарался систематизировать наиболее общие стратегические подходы, которые могут быть применены для большинства компаний, оперирующих на косметическом рынке России и играющих в нескольких целевых сегментах с одним или более товаров или торговых марок. Это позволило выделить ряд особенностей стратегического менеджмента в сфере ценообразования:

Особенность №1: согласованность ценовых стратегий внутри портфеля. Наличие в продуктивном портфеле компании товаров или торговых марок, которые находятся на разных стадиях ЖЦ, что значительно увеличивает количество возможных стратегических альтернатив в области принятия ценовых решений с одной стороны, но требует значительного количества ресурсов для осуществления контроля за имплементацией разработанных ценовых стратегий в рамках всего портфеля— с другой стороны. Более того, все эти решения не должны как минимум противоречить друг другу, а должны являться дополняющими и соответствовать общей стратегической цели компании.

Особенность №2: репрезентативное отражение продуктового портфеля при помощи товаров-индикаторов. При большой ширине и глубине продуктового портфеля затруднителен процесс построения карт стоимости, поэтому необходимо использовать дополнительные подходы для оптимизации используемых ресурсов, например можно воспользоваться принципом репрезентативного отражения продуктового портфеля компании при помощи товаров-индикаторов. Как правило, в рамках одного потребительского рынка ключевые игроки предлагают одинаковый набор базовых товаров и отличаются лишь дополняющими. Цены последних на выбор

потребителя сильного влияния не оказывают, так как выполняют функцию создания такого параметра потребительской ценности, как широта ассортимента, тогда как среди базовых товаров можно выделить якорные позиции товаров-индикаторов, по ценам которых у потребителей формируется воспринимаемый уровень цен/ воспринимаемая стоимость продуктовой категории или торговой марки в целом.

В таких случаях проблема ценового позиционирования продуктового портфеля решается с помощью стандартного потребительского набора, в который входят все товары-индикаторы. Уровень цен широкого ассортимента продукции в свою очередь выражается в цене стандартного потребительского набора — одним числом, что позволяет сравнивать ценовые уровни конкурирующих компаний и в дальнейшем использовать стандартные инструменты ценового позиционирования.

При этом важно отметить, что выборка товаров-индикаторов должна быть:

- репрезентативной, для чего в стандартный продуктовый набор включаются позиции из каждой категории продуктов или как минимум из ключевых продуктовых категорий;
- стандартный продуктовый набор формируется, с одной стороны, из товаров А-группы по ABC-анализу и товаров Х-группы по XYZ-анализу — с другой стороны, то есть нас интересуют товары, пользующиеся регулярным спросом;
- при этом число товаров в СПН не должно быть большим, чтобы не усложнять сбор и анализ информации и чтобы было достаточным для понимания конкурентной среды рынка;
- «доли товарных групп в рамках СПН должны соответствовать их долям в продажах всего товарного портфеля, а доли позиций в СПН — долям в

общих продажах, что позволит сохранить в СПН пропорции продаж всего ассортимента»⁸¹ продукции.

Особенность №3: эффект перекрестной эластичности. Как было отмечено ранее, потребители обладают разной чувствительностью к цене не только в зависимости от товара или товарной группы, но и в зависимости от ситуации, в которой принимается решение о покупке. Для компаний очень важно исследовать ценовую эластичность на свои продукты, чтобы впоследствии правильно принимать решения, как в области ценового позиционирования, так и в области ценообразования, но в рамках управления продуктовым портфелем дополнительно необходимо проанализировать степень перекрестной эластичности между товарами, продуктовыми категориями или торговыми марками, входящими в продуктовый портфель компании. Перекрестная эластичность указывает на степень взаимозависимости товаров, продаваемых под одной и той же торговой маркой.

Концепция перекрестной эластичности позволяет установить природу взаимозависимости внутри продуктового портфеля: следует ли нам учитывать «дополнительность» или «замещение»⁸² внутри нашего продуктового портфеля. Если в результате анализа мы установили, что перекрестная эластичность носит положительный характер, значит, мы можем говорить, что наши товары являются заменителями. Если же зависимость отрицательного характера, то мы можем говорить о товарах, взаимно дополняющих друг друга. В зависимости от характера перекрестной эластичности компания впоследствии может рассматривать в рамках продуктового портфеля разного рода ценовые стратегии. Так, например, стратегию увязывания цен можно применять в ситуации, когда вы установили отрицательное значение перекрестной эластичности.

Особенность №4: эффект «каннибализации» (известный также как эффект замещения или эффект дополнения). Активное применение основ

⁸¹ Селиванов А.В. Укрепление конкурентных позиций фирмы с широким ассортиментом продукции с помощью гибкого ценового позиционирования (на рынке B2B). — Автореф. диссертационной работы канд. эконом. наук. — М., 2010.

⁸² Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2006. С. 643.

стратегического маркетинга в области сегментирования и дифференцирования привело к значительному увеличению числа товаров, продаваемых в рамках одной продуктовой линии или под одной торговой маркой, при этом продукты могут быть как функционально заменяемыми, так и дополняющими друг друга.

Таким образом, существует определенная взаимосвязь между товарами, которая может выражаться либо в эффекте замещения (или каннибализации), либо в эффекте дополнения. При этом целью компании является максимизация совокупного результата разных направлений деятельности компании, поэтому крайне важно учитывать данную взаимосвязь при разработке ценового позиционирования продуктового портфеля компании.

Зачастую компании при разработке новых товаров или при управлении уже текущем портфелем не до конца оценивают опасность эффекта каннибализации. При разработке ценового позиционирования продуктового портфеля ключевая задача состоит в том, чтобы исключить эффект каннибализации либо максимально его минимизировать (рис. 15).

Таким образом, компании необходимо приложить максимум усилий, чтобы минимизировать эффект каннибализации. Для этого необходимо стремиться к позиционированию товаров, продуктовых категорий, торговых марок или субмарок в портфеле компании таким образом, чтобы они занимали позиции либо в противовес друг другу, либо в идеальном случае в противовес конкурентному продукту, продуктовой категории или торговой марке.



Рисунок 15. Эффект «каннибализма» в компании с несколькими торговыми марками

Источник: Ж-Ж. Ламбен. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2006. С. 643.

Особенность №5: эффект асимметрии ценовых сегментов. Данный эффект был описан Доланом и Саймоном в работе Power Pricing: how managing price transforms the bottom line⁸³. Они пришли к выводу, что, во-первых, конкуренция внутри ценового сегмента намного сильнее по сравнению с конкуренцией между сегментами; во-вторых, скидки среди премиальных брендов привлекают много покупателей из дешевых сегментов, в то время как скидки в дешевых сегментах не привлекают много покупателей из дорогих сегментов рынка (рис. 16).

Таким образом, мы можем утверждать, что между ценовыми сегментами (премиальным и экономным) существует барьер, поэтому снижение цен на тот или иной бренд оказывает большее влияние на конкурирующий бренд в том же ценовом сегменте рынка. Премиальные бренды имеют преимущество в конкуренции с брендами других ценовых сегментов.

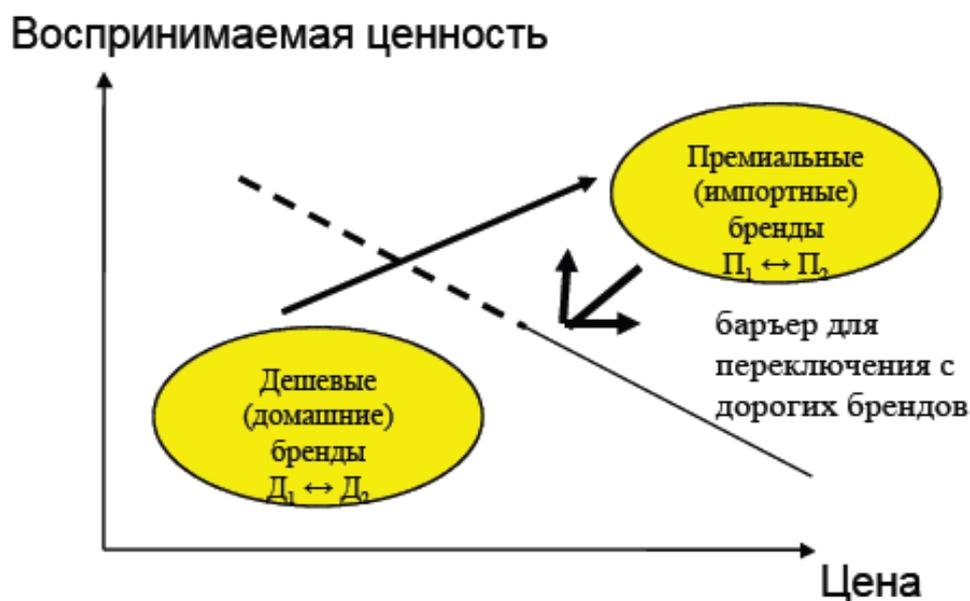


Рисунок 16. Эффект асимметрии ценовых сегментов

Источник: Dolan R. J., Simon H. Power Pricing: how managing price transforms the bottom line. — NY: Free Press, 1997. P. 87

⁸³ Dolan R. J., Simon H. Power Pricing: how managing price transforms the bottom line. — NY: Free Press, 1997. P. 87.

Если продуктовый портфель компании состоит из брендов разных ценовых сегментов, но все они оперируют в рамках одной продуктовой категории, необходимо учитывать возможные последствия при изменении цен на премиальные бренды.

Итак, автором были выделены и систематизированы пять ключевых особенностей позиционирования широкого продуктового портфеля при разработке ценовых стратегий для каждого из товаров или торговых марок, входящих в портфель: 1) согласованность ценовых стратегий внутри продуктового портфеля, 2) репрезентативное отражение продуктового портфеля при помощи товаров-индикаторов, 3) эффект перекрестной эластичности, 4) эффект каннибализации, 5) эффект асимметрии ценовых сегментов. Данные особенности крайне важно учитывать при принятии решений в области ценообразования в рамках широкого продуктового портфеля, так как многие из них могут привести как к серьезным проблемам уже на стадии имплементации в краткосрочном периоде, так и к сложностям на пути достижения стратегических целей компании в долгосрочной перспективе.

2.4. УПРАВЛЕНИЕ ЦЕНОВЫМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕМ В КАНАЛАХ СБЫТА КАК ВАЖНЕЙШИЙ ЭЛЕМЕНТ ИМПЛЕМЕНТАЦИИ ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Разрабатывая эффективную стратегию ценового позиционирования, не стоит упускать из виду еще два не менее важных этапа менеджмента: этап имплементации ценовой стратегии и этап контроля достижения целевого ценового позиционирования. Зачастую движение товара от производителя к конечному потребителю связано с трансформацией цены конечного потребителя. У данного явления есть две ключевые причины: 1) отсутствие контроля за ценой каждой сделки внутри компании (в случае прямых каналов распределения); 2) отсутствие контроля за ценами в каналах распределения (в случае косвенных каналов распределения).

Рассмотрим более подробно важность управления ценой каждой сделки внутри компании. «Успех на других уровнях управления ценами бесполезен, если он в конечном итоге не приводит к правильным и хорошо управляемым ценам сделок»⁸⁴. Критическим вопросом данного уровня анализа является влияние применения различных скидок, зачетов, выплат, условий, сроков, бонусов и так далее на целевую цену, определенную в рамках ценового позиционирования.

Большое количество каждодневных сделок, их относительная сложность, отсутствие интереса и инструментов контроля внутри компании, несовершенство управленческой отчетности — все это способствует потере не только процентов маржи прибыли, но и потенциальных потребителей, так как у них складывается неправильное восприятие стоимости продукта или торговой марки из-за разброса фактических цен на рынке на один и тот же продукт или торговую марку.

Большинство компаний сосредотачивают внимание отдела продаж на прейскурантной или фактурной цене, таким образом, они не управляют всем набором элементов, входящих в конечную цену сделки (рис. 17).

Для большинства потребительских бизнесов характерны дополнительные скидки, зачеты, которые снижают уровень прейскурантной, заявленной цены до фактической. В период так называемых глубоких скидок фактическая цена товара или торговой марки может быть на 50% ниже целевой и может нанести непоправимый ущерб имиджу и конкурентоспособности марки в долгосрочной перспективе.

Помимо долгосрочных негативных эффектов такого рода «каскад фактической цены»⁸⁵, показанный на рис. 17, представляет собой утечку выручки компании в краткосрочном периоде. Но для анализа и эффективного контроля фактических, а не прейскурантных цен необходимы соответствующие отлаженные системы бухгалтерского учета и информационных систем, чтобы у

⁸⁴ Марн М., Регнер Э., Завада К. Ценовое преимущество. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 58.

⁸⁵ Там же. С. 41.

компании была возможность группировать необходимые данные по отдельным потребителям или отдельным сделкам.

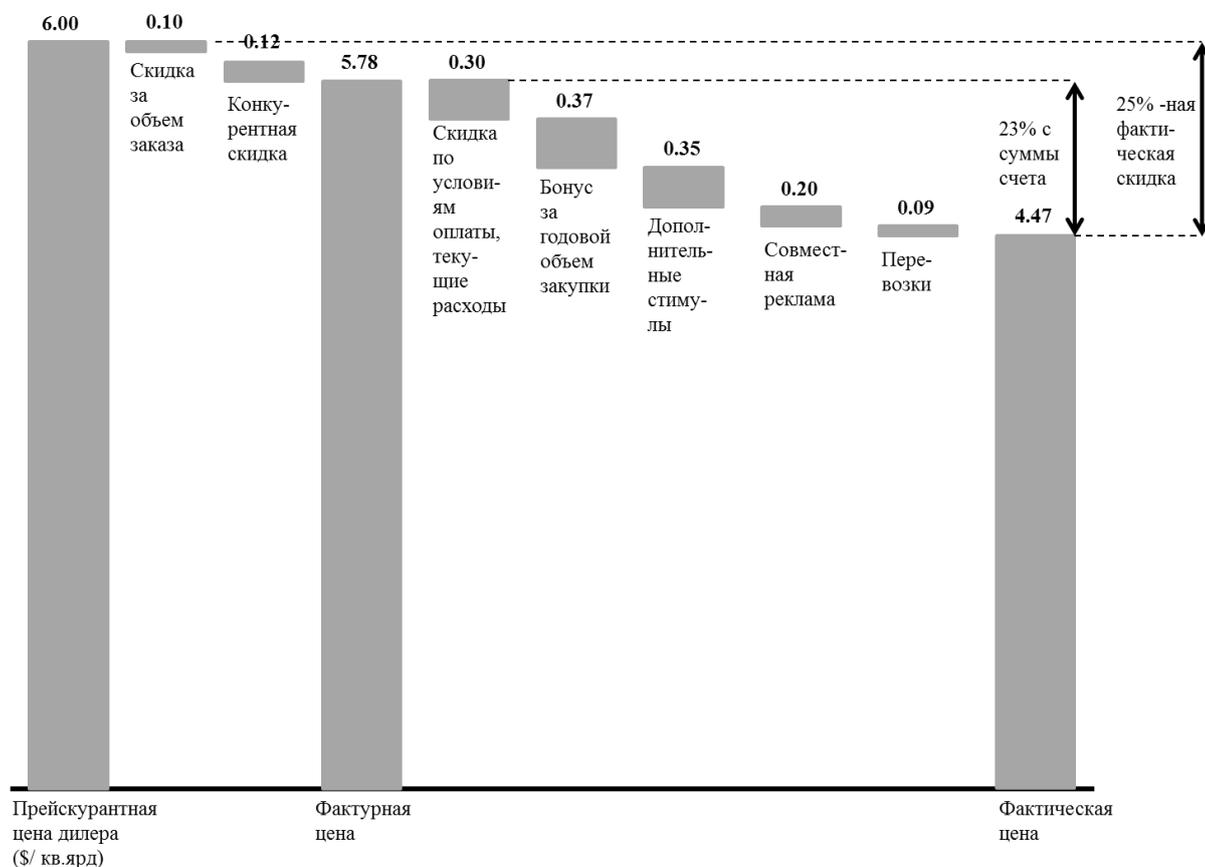


Рисунок 17. Компания-производитель напольных покрытий: каскад фактический цены

Источник: Марн М., Регнер Э., Завада К. Ценовое преимущество. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 38.

Правильный анализ данных также необходим для понимания «разброса фактических цен»⁸⁶ — распределения объема продаж продукта или торговой марки в диапазоне фактических цен. Широкий разброс фактических цен сигнализирует компании, что на рынке существует потенциально управляемая однородность: существуют различия среди потребителей, различия в конкурентных предложениях, а также различия между внутренними свойствами самой компании-производителя. В заключение необходимо отметить, что управление ценой на уровне сделки — это обязательно условие

⁸⁶ Марн М., Регнер Э., Завада К. Ценовое преимущество. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С.43.

для компании, которая стремится к повышению своей конкурентоспособности и поддержанию ценового преимущества.

Рассмотрим теперь другой случай, когда у компании нет собственной дистрибьюционной сети и она вынуждена пользоваться услугами посредников, которые склонны как к завышению, так и к занижению конечных цен на товары. Товар, переходя от одного владельца к другому, «дорожает», в результате цена товара конечного потребителя претерпевает значительные изменения (рис. 18). При этом зачастую это не обусловлено увеличением количества посредников между производителем и потребителем.

В случае позиционирования продукции для конкретного сегмента с определенным диапазоном потребительских цен работа с большим количеством посредников делает контроль достижения ценового позиционирования затруднительным. Цена товара конечного потребителя в этом случае может оказаться выше, чем изначально планировалось компанией-производителем, в результате спрос на него окажется низким.

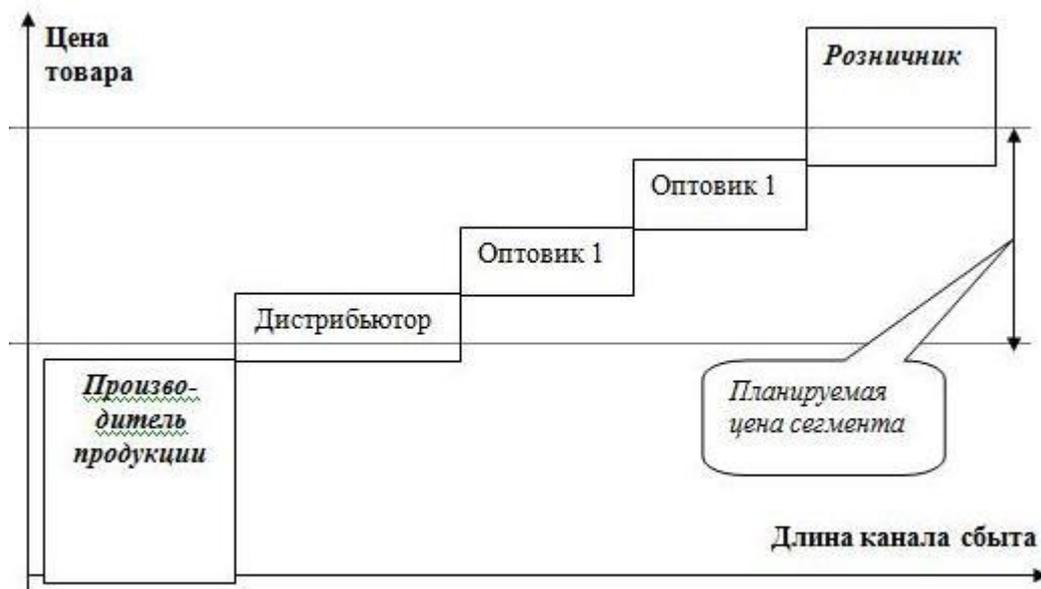


Рис. 10.2. Формирование цены товара конечного потребителя

Рисунок 18. Формирование цены товара конечного потребителя

Источник: Формирование цены товара конечного потребителя. [Электронный ресурс] URL: <http://marketing-tut.ru/upravlenie-marketingom/zavisimost-dliny-kanala-sbyta-i-ceny-na-produkciyu.htm>

Вместе с тем следует ожидать на рынке разнообразия цен на одну и ту же продукцию. Это также отрицательно скажется на спросе, так как потребители ценят регулярность предложения товара и предсказуемость его цены. Эти элементы должны быть подконтрольны компании-производителю и не должны хаотично меняться каналом сбыта. Даже имея конкурентоспособный товар, сбалансированный маркетинг-микс продукта, можно не получить желаемого результата, отпустив ценообразование в каналах в свободное плавание. Если ситуация с занижением цены в каналах сбыта критична для формирования правильного восприятия качества товара или торговой марки, то завышение цен способно свести на нет все усилия компании-производителя в ситуации с запуском абсолютно нового продукта.

Крайне важными становятся разнообразные способы прогнозирования цены на полке и превентивные меры по управлению ценовым позиционированием в каналах сбыта. В нормальных условиях специализированные торговые организации помогают компаниям-производителям продвигать товар на рынке. Они реализовывают товары с меньшими затратами, чем если бы это делал сам производитель. Но у данного подхода также есть свои негативные стороны: завышение или занижение цен в каналах сбыта.

Как автор уже писал ранее, проблема занижения цен может сказываться негативно на объеме продаж компании и подрывать налаженную систему дистрибуции, но в настоящий момент большую и наиболее распространенную угрозу представляет собой обратная ситуация — завышение цен в канале. Торговые посредники с целью максимизации собственной прибыли значительно увеличивают наценку на товар, снижая потенциальный оборот по данному продукту, увеличивая списания, и, как результат, настаивают на выводе продукта из ассортиментной матрицы.

Диаметрально противоположные интересы компаний-производителей и торговых посредников характерны не только для России, но и для многих развитых стран с хорошо выстроенной системой дистрибуции. В Европе компании-производители имеют возможность жестко лимитировать в рамках контракта верхние пределы потребительских цен. Но в последнее время в России усиливается влияние торговых посредников, зачастую не компании-производители, а именно они назначают конечную цену на продукт, исходя их собственных нормативов рентабельности, прибыльности и ценовых сегментов. Но у компаний-производителей существуют способы борьбы с завышением цен в каналах сбыта. Рассмотрим наиболее распространенные прямые и косвенные способы воздействия на торговых посредников в каналах сбыта. В качестве прямых выделяют следующие:

- Искусственное обострение конкуренции между торговыми посредниками за счет отказа от заключения «стратегических партнерств», «эксклюзивных контрактов» и других форм, предоставляющих торговым посредникам статус генерального дистрибутора. В настоящий момент данный способ редко используется на потребительских рынках, так как крайне легко спровоцировать негативную реакцию других торговых посредников, которым не предоставляются более выгодные условия по продуктам.
- Предложение «антикризисных» продуктов от производителя, нацеленных на высокий объем продаж. На продукты устанавливается крайне низкая маржа с целью ее покрытия эффектом от масштаба, но торговый посредник получает продукт с низкой отпускной ценой прайс-листа только в случае гарантии трансляции низкой цены на полке. Контроль за торговым посредником осуществляется с помощью выплаты так называемого ретро-бонуса. Опосредованная выплата разницы между стандартной ценой базового прайс-листа и «антикризисной» ценой обеспечивает более высокую эффективность в управлении ценой конечного продукта.

- Размещение акционной коммуникации на упаковке: «выгодная цена», «лучшая цена», «выгодное предложение», «экономичный формат» и другие. Яркое, привлекающее внимание акционное сообщение заметно для покупателя и способствует тому, чтобы посредники были ограничены в завышении цены на продукт.
- Более того, в отдельных случаях, например для формата дискаунтеров, где потребители крайне чувствительны к цене и отслеживают изменение цен практически еженедельно, данные маркеры могут мотивировать розничного посредника инициировать снижение цены на продукт, чтобы не вызвать у покупателей негативной реакции. Принятию управленческих решений о снижении цен могут способствовать следующие условия:
- Нанесение на упаковку товара информации о рекомендуемом уровне цен. Помимо указания на самом товаре достаточно часто используются тактические рекламные ролики с указанием рекомендованных цен на полке в торговых точках. Это повышает уровень осведомленности потребителей об уровне цен на данный продукт и относительно сдерживает торговых посредников от установления слишком завышенных цен на продукт. Но у данного метода есть существенное ограничение: по российскому законодательству, компания имеет право указывать лишь отпускную цену собственного прайс-листа, в противном случае компании может грозить существенный штраф и дисквалификация генерального директора от занимаемой должности.
- Государственное регулирование цен на продукты/услуги. Все помнят, когда правительство Российской Федерации приняло решение о замораживании цен на продукты ежедневного потребления до 1 марта 2009 года. Данный указ коснулся и молочной категории, которая в этот период переживала не самые лучшие времена в связи с ростом цен на сырое молоко.

- Наряду с прямыми методами, выделим дополнительные косвенные методы воздействия на цену в каналах сбыта:
- Предложение производителем дополнительной скидки сверх базового прайс-листа с целью снижения цены на полке до необходимого уровня. Чаще всего данный вид воздействия на цену используется в тактических акциях, направленных на молниеносный ответ на действия конкурентов, либо на поддержание продаж в несезонный период и в других случаях.
- Разработка программ по стимулированию сбыта по типу акций «3+1» с целью установления необходимой цены на полке. «Бесплатный» продукт компенсирует торговому посреднику снижение наценки на продукт и, как следствие, понижение цены на полке.
- Инвестиции в построение долгосрочных взаимоотношений с партнерами. Данный подход особо развит на рынках B2B, где компания-производитель может добиться снижения цены путем предоставления дополнительных услуг или дополнительных инвестиций в развитие бизнеса торгового посредника, например в обучение торгового персонала посредника.
- Разработка промо-акций для конечных потребителей. Компания-производитель инициирует промо-акции для конечных потребителей в обмен на установление рекомендованной цены на полке.

Важно отметить, что за последние несколько лет торговые посредники набрали силу и зачастую сами диктуют условия компаниям-производителям, самовольно принимая решение о наценке на продукт исходя из собственных интересов. Осуществлять контроль за конечной ценой в каналах стало намного сложнее. В данной работе были рассмотрены наиболее распространенные способы прямого и непрямого влияния на цену в каналах сбыта с целью достижения целевого ценового позиционирования и имплементации ценовой стратегии.

Как автор уже отмечал ранее в 1-й главе, этап имплементации и контроля достижения целевого ценового позиционирования товаром или торговой

маркой является критически важным для реализации любой стратегии, в том числе и стратегии позиционирования. Анализ воспринимаемой стоимости показывает, насколько компания правильно имплементировала ценовую стратегию, с одной стороны, и контролирует цены в каналах сбыта — с другой. Недостаток внимания как к одной составляющей, так и к другой может привести к значительным отклонениям в восприятии потребителями стоимости товара или торговой марки, и соответственно, отразиться в целом на позиционировании товара или торговой марки в целевом сегменте.

Таким образом, управление ценовым позиционированием в каналах сбыта является одной из ключевых функций менеджмента в области рыночной политики, так как завершает логическую цепочку по созданию и донесения ценности бренда до конечного потребителя. Вся стратегическая работа, выполняемая на более высоких уровнях в компании, может быть сведена к нулю, если компания не уделяет должного внимания вопросу управления ценовым позиционированием далее в дистрибьюционных каналах и донесения правильной коммуникации до потребителей с целью формирования целостного образа марки и ее ключевых ценностей.

Выводы по 2 главе.

Итак, во 2-й главе диссертационного исследования автор определил, что цена, ценность и функциональность являются ключевыми элементами базовой стратегии дифференциации. Автор пришел к выводу, что цена является одним из ключевых стратегических элементов рыночной стратегии, так как она влияет на уровень спроса, прибыльность и на достижение операционных целей компании; помимо этого цена оказывает прямое влияние на общее восприятие товара или торговой марки и является одним из факторов, определяющих позиционирование товара или торговой марки для целевой аудитории, также цена позволяет проводить прямое сравнение с конкурирующими предложениями.

Автор проанализировал взаимосвязь между базовой стратегией позиционирования и ценовой стратегией и предложил алгоритм процесса разработки ценового позиционирования и стратегии ценообразования, описав ключевые этапы процесса. Автор пришел к выводу, что этап реализации стратегии позиционирования и донесения ценности до целевого сегмента является критичным для минимизации различий между задуманной стратегией и реализованной, но не гарантирует ее 100% воплощение, поэтому необходимо общий процесс дополнить этапом контроля и мониторинга.

Было показано, что в ценовом менеджменте важно определить ключевые факторы ценообразования по одной из возможных классификаций (деление на внутренние и внешние), используемой в научной литературе по ценообразованию. Факторы имеют различную степень важности для компании, неопределенности, интенсивности и частоту изменений, поэтому крайне важно их изучать, анализировать и осуществлять постоянный мониторинг за ключевыми из них, которые оказывают в настоящее время или могут оказать в будущем существенное влияние на позиции, которые занимает товар или торговая марка на рынке, так и компания в целом.

Также важно в процессе управления установить ключевые факторы, определяющие процесс разработки стратегии ценового позиционирования: воспринимаемая ценность, издержки, конкуренция и их согласованность со стратегическими целями компании. Таким образом, автор может заявлять, что ценовое позиционирование также является одним из элементов стратегического уровня принятия управленческих решений и требует особого внимания со стороны практиков бизнеса и маркетинга в частности.

Автор дал определение стратегии ценообразования как обоснованного выбора из нескольких вариантов цены (или перечня цен), направленного на достижение максимальной для фирмы прибыли на рынке в рамках планируемого периода, и проанализировал три возможных направления в области разработки стратегии ценообразования: 1) ценовые решения (методы и стратегии), ориентированные на издержки; 2) ценовые решения,

ориентированные на спрос; 3) ценовые решения, ориентированные на конкуренцию.

Автор пришел к выводу, что ценовые стратегии, ориентированные на спрос, являются наиболее характерными для косметического рынка России и категорий товаров повседневного спроса. Для определенной в качестве объекта области исследования необходимо фокусироваться на методе, основанном на воспринимаемой ценности товара или торговой марки, или ценностноориентированном методе. В основе этого метода лежит оценка восприятия ценности товара или торговой марки целевым сегментом/потребителями и назначение цены в соответствии с этой ценностью.

С позиций стратегического менеджмента в области ценообразования были выделены и систематизированы пять ключевых особенностей позиционирования широкого продуктового портфеля при разработки ценовых стратегий для каждого из товаров или торговых марок, входящих в портфель: 1) согласованность ценовых стратегий внутри продуктового портфеля, 2) репрезентативное отражение продуктового портфеля при помощи товаров-индикаторов, 3) эффект перекрестной эластичности, 4) эффект каннибализации, 5) эффект асимметрии ценовых сегментов. Данные особенности крайне важно учитывать при принятии решений в области ценообразования в рамках широкого продуктового портфеля, так как многие из них могут привести как к серьезным проблемам уже на стадии имплементации в краткосрочном периоде, так и к сложностям на пути достижения стратегических целей компании в долгосрочной перспективе.

Анализируя процессы ценового менеджмента в каналах продаж, автор пришел к выводу, что управление ценовым позиционированием в каналах сбыта является одной из ключевых функций менеджмента, так как завершает логическую цепочку по созданию и донесения ценности бренда до конечного потребителя. Автором были рассмотрены такие инструменты управления ценовым позиционированием, как каскад фактической цены и разброс фактической цены, которые позволяют наглядно отображать флюктуации

конечных потребительских цен. Данные инструменты помогают компаниям принимать правильные решения для максимального удовлетворения тех или иных сегментов потребителей, повышения прибыльности, а также помогают выстраивать и контролировать реализацию стратегии дифференциации цен внутри продуктового портфеля.

Определяя особенности менеджмента в каналах продаж, автор обобщил наиболее известные прямые и косвенные способы воздействия на торговых посредников в каналах сбыта для достижения целевого ценового позиционирования в рамках продуктового портфеля. Данный перечень не является полным, более того, компании должны его постоянно совершенствовать, так как конкуренты не только сокращают время на имплементацию аналогичных приемов, но и постоянно изобретают новые.

ГЛАВА 3. ЦЕНОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ ЗАПУСКА БРЕНДА LA PETIT MARSEILLAIS КОМПАНИИ JOHNSON&JOHNSON

3.1. КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СОВРЕМЕННОГО КОСМЕТИЧЕСКОГО РЫНКА РОССИИ

Современные изменения потребительского поведения на потребительских рынках России происходят под влиянием различных факторов: развития и насыщения продуктовых категорий, повышения уровня доходов населения, появления на рынке новых инновационных товаров и брендов, снижения барьеров для новых игроков в связи с вступлением в ВТО и многих других. В период с 2009 по 2011 год важным фактором изменения потребительского поведения и спроса на потребительских рынках стал экономический кризис, отголоски которого продолжали ощущать отдельные потребительские рынки в конце 2013 года. 2014 год ознаменовался очередным витком кризисных явлений на рынке России, который усугубил не до конца восстановившийся после кризиса 2008 года потребительский спрос.

Сегодня, анализируя развитие косметического рынка и товаров повседневного спроса, необходимо обобщить и систематизировать ключевые изменения, произошедшие как в организационных рыночных структурах, так и в поведении потребителей.

1) Потребители изменили места покупок (в основном на те, где привычные товары и марки стоят дешевле). Этим фактом обусловлено бурное развитие как традиционных доступных форматов, таких как дискаунтеры и гипермаркеты, так и появление совершенно новых для России форматов. Так, сеть «Магнит» в декабре 2010 года начала развивать магазины формата «дрогери»⁸⁷; помимо этого произошло усиление конкуренции со стороны аптек и сетей, ориентированных на товары повседневного спроса.

⁸⁷ Формат «дрогери» характеризуется возможностью развития на небольших площадях, синергичностью с точки зрения закупок с непродовольственным ассортиментом, простотой логистики по сравнению с продовольственными товарами и длительными сроками хранения товаров. См.: <http://www.intercharm.net/tendencies/index.phtml?id=1246&anons=0>

2) Изменяется потребительский портфель покупок и марочный репертуар потребителей. Потребители отказываются от более дорогих продуктов и марок в пользу более доступных. Данный тренд наиболее характерен для потребителей средне и выше среднего ценовых категорий. Однако стоит также отметить тот факт, что в товарных категориях, где и до кризиса существовали сильные торговые марки, в посткризисный период можно говорить лишь о снижении среднего объема покупки, но не об отказе или переключении на марки более низкого ценового диапазона. Таким образом, значимость ценности товара или торговой марки для потребителя приобрела еще большую важность, что еще раз доказывает правильность ценностно ориентированного подхода стратегии ценообразования для косметического рынка России в категориях товаров повседневного спроса.

3) Ускорение инноваций и скорости появления новинок; сокращение жизненных циклов товаров и продуктовых категорий.

4) Рост интернет-торговли, который поспособствовал диверсификации медиа-микса крупнейших игроков в сторону увеличения затрат на маркетинговые кампании в интернете. По мнению Жана-Поля Агона, генерального директора международной корпорации L'oreal, «цифровая революция создала неограниченное пространство для консультаций, обслуживания людей, предложения им новых услуг. Они хотят получить возможность совершить покупку в любое время в любом месте»⁸⁸.

5) Ожидается существенный рост цен как на локальные косметические марки, так и на международные в 2014 году из-за девальвации рубля в связи с ростом курса евро (все сырье даже для локальных производителей везется из Европы, поэтому укрепление евро негативно скажется на уровне конечных цен). «Порядка 95-97 % недорогой косметической продукции (мыло, крема,

⁸⁸ Левинская А. Переосмысление потребления: устойчивое развитие как выбор для каждого // РБК Daily. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.intercharm.net/tendencies/index.phtml?id=1246&anons=0>

гели для душа) в России изготавливается из импортного сырья, поэтому ослабление рубля способно серьезно поднять цены в этом сегменте»⁸⁹.

б) Долгосрочный тренд, ориентированный на здоровый образ жизни. Потребители все больше начинают обращать внимание на состав продуктов и ингредиенты. Натуральные ингредиенты в виде растений, цветов, фруктов, ягод привлекают все большее внимание потребителей. Потребители становятся все более просвещенными и уже для многих маркировка «не содержит парабенов»⁹⁰ является одним из важных факторов при принятии решения о покупке того или иного бренда шампуня.

7) Наметившийся тренд по переосмыслению потребления, связанный с потреблением только тех продуктов, при производстве которых используются исключительно «дружелюбные» к природе технологии, так называемая «экологичная в производстве и последующей переработке продукция»⁹¹.

8) Основой современной косметической индустрии является контрактное производство. В России производство уже запустили такие транснациональные концерны, как Schwarzkopf, Unilever, Procter&Gamble и другие. В 2014 году планировала начать контрактное производство и косметическое подразделение компании Johnson& Johnson. «Аутсорсинг сокращает затраты не менее чем на 25-30%»⁹².

9) Также произошел и ряд качественных изменений. Ключевые наблюдения автор представил в табл. 3.

Данные качественные изменения еще раз доказывают, что в посткризисный период произошло существенное изменение факторов потребительского поведения, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговой стратегии компании и соответственно ценового позиционирования продукта или торговой марки.

⁸⁹ Российская газета. [Электронный ресурс] URL: <http://www.rbc.ru/digest/index.shtml?rosgazeta/2013/08/16/34006695>

⁹⁰ Внутренние данные компании Johnson&Johnson.

⁹¹ Левинская А. Переосмысление потребления: устойчивое развитие как выбор для каждого // РБК Daily. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.intercharm.net/tendencies/index.phtml?id=1246&anons=0>.

⁹² Характеристики современного косметического рынка России. [Электронный ресурс] URL: <http://allretail.ua/news/29887/>

Таблица 3.

Качественные изменения в восприятии потребителей массового сегмента потребительского рынка России [составлена автором]

Характерные черты посткризисного потребительского восприятия в России
- ориентированность на «желаемое» качество, повышение требований к качеству при снижении располагаемого дохода
- ориентация на проверенные бренды с гарантированным качеством
- ориентация на «доступный» товар, в том числе, из более дорогого ценового сегмента
- выделение целевых сегментов: «семейные» бренды, «детские» бренды
- усиление внимания к параметрам «близость к дому» и «удобство расположения»

В то же время индекс потребительской уверенности в России до 2012 года включительно имел отрицательное значение, но быстро восстанавливался⁹³ (рис. 19). Тем не менее, даже к началу 2014 года потребительская уверенность в России не вернулась на докризисный уровень 2008 года, что свидетельствует о частичном присутствии посткризисных настроений в обществе и в отдельных потребительских сегментах. Девальвация рубля в 4 квартале 2014 года значительно усилила кризисные настроения во всех потребительских сегментах.

По данным исследований компании Nielsen⁹⁴, россияне в посткризисный период стали более рациональными в своем покупательском поведении, чувствительность к промо-акциям существенно выросла, что также свидетельствует о значительном повышении у потребителей чувствительности к цене.

⁹³ Индекс потребительской уверенности рассчитывается как среднее арифметическое значение пяти частных индексов: произошедших и ожидаемых изменений личного материального положения, произошедших и ожидаемых изменений экономической ситуации в России, благоприятности условий для крупных покупок. Регулярные опросы, направленные на выявление особенностей потребительского поведения населения, проводятся в России Росстатом с 1998 г. ежеквартально (в феврале, мае, августе и ноябре) с охватом 5000 человек в возрасте от 16 лет и старше, проживающих в частных домохозяйствах, во всех субъектах Российской Федерации. См.: gks.ru/bgd/free/B04...IssWWW.exe/Stg/d03/4.htm

⁹⁴ Чижова О. Обжегшись на молоке. 2011. Апрель. [Электронный ресурс] URL: <http://www.tovr.ru/diy/articles/1701/34460/>



Рисунок 19. Динамика индекса потребительской уверенности в России [составлен автором на базе данных Федеральной службы государственной статистики http://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d01/70.htm]

Рынок парфюмерно-косметической продукции в России в кризис продемонстрировал умеренный рост в 8% (для сравнения: в Европе этот показатель был на уровне 1%)⁹⁵. Преимущественно падение темпов роста сегмента люкс было компенсировано умеренным ростом массового сегмента. По данным компании «TNS Россия»⁹⁶, только 15% россиянок отметили, что они сократили затраты на косметику в период кризиса, 30% россиянок расходы не сокращали, а 20% даже увеличили расходы на нее. По оценке аналитиков DISCOVERY Research Group⁹⁷, в 2012 году рост рынка парфюмерии и косметики составил 15% по сравнению с 2011 годом, таким образом, объем рынка составил \$13,8 млрд. По оценкам экспертов⁹⁸, потенциальная емкость косметического рынка в России составляет около \$15-18 млрд, однако такой уровень рынок достигнет не ранее 2016–2017 годов.

⁹⁵ Рынок косметики и парфюмерии. [Электронный ресурс] URL: http://kosmetika-image.at.ua/publ/rynok_kosmetiki_i_parfjumerii/1-1-0-15

⁹⁶ Савельева Д. Продажи косметики и парфюмерии в кризис не падают. [Электронный ресурс] URL: <http://www.rb.ru/topstory/business/2010/02/24/150245.html>

⁹⁷ Рынок парфюмерии. Рост продолжается. [Электронный ресурс] URL: http://www.cosmopress.ru/analyst/?ELEMENT_ID=1300

⁹⁸ Лидеры косметического рынка России. [Электронный ресурс] URL: <http://allretail.ua/news/29887/>

«До кризиса 2008 года среднестатистическая россиянка тратила на косметику \$240»⁹⁹. Во время кризиса расходы на салоны красоты сократились, а расходы на косметику для домашнего ухода стали расти. Необходимо отметить, что на российском косметическом рынке существуют ярко выраженные ценовые сегменты: масс-маркет, средний класс и люкс. В России «92,3% потребителей покупают косметику сегмента масс-маркет, около 44% — селективную косметику, а 38% покупают аптечную косметику»¹⁰⁰.

Согласно общепринятой на международном уровне «сегментации рынка парфюмерно-косметической продукции, рынок делится на следующие товарные группы»¹⁰¹:

1. Косметика:
 - а. Декоративная косметика;
 - б. Уход за кожей лица и тела (включая подгруппы: средства для детей, солнцезащитные средства, депиляторы).
2. Средства личной гигиены:
 - а. Уход за волосами;
 - б. Уход за полостью рта;
 - с. Дезодорирующие средства;
 - д. Средства для ванны и душа.
3. Парфюмерия:
 - а. Духи;
 - б. Парфюмированная и туалетная вода.

Необходимо также отметить, что среди вышеуказанных товарных групп средства личной гигиены и средства по уходу за телом относятся к классическим товарам повседневного спроса. В рамках дальнейшего исследования автор сфокусируется на средствах по уходу за телом, другими словами, на исследовании потребительских товаров косметического рынка.

⁹⁹ Косметический рынок России. [Электронный ресурс] URL: http://www.cosmopress.ru/analyst/?ELEMENT_ID=1479

¹⁰⁰ Там же.

¹⁰¹ Рынок парфюмерно-косметической продукции РФ: основные параметры, сегменты, ниши, динамика, прогноз. [Электронный ресурс] URL: <http://marketing.rbc.ru/research/562949953534987.shtml>

На основе сравнительного анализа результатов ряда маркетинговых исследований представляется возможным синтезировать и охарактеризовать ключевые факторы, как внутренние, так и внешние, которые могут оказывать влияние на восприятие и позиционирование брендов в массовом сегменте косметических средств по уходу за волосами и телом на рынке России.

Предпочтения потребителей и особенности потребления на российском рынке имеют, как показали исследования, следующие особенности:

- Несмотря на кризис и наметившийся тренд в поведении потребителей в переключении на более доступные торговые марки, российские потребительницы не склонны экономить на косметических средствах и зачастую готовы покупать марки, наоборот, из более дорогого ценового диапазона.
- По данным исследования компании Nielsen¹⁰², в развитых странах женщины склонны тратить дополнительные доходы не на семью и детей, а на личные нужды. Этот тренд характерен и для России, где 81% женщин, согласно исследованию, готовы потратить свободные деньги на новую одежду и отпуск (73%) и на продукты для красоты (69%).
- Согласно результатам маркетинговых исследований¹⁰³, 61,3% опрошенных респондентов пользуются как отечественной, так и импортной косметикой, а 37,3% предпочитают только импортную.
- В ходе масштабного проекта компании Nielsen¹⁰⁴ были изучены мнения свыше 25 400 потребителей в 46 странах, в том числе и в России. Его целью было изучить особенности потребительского поведения жителей разных стран при покупке косметических средств по уходу за собой. Как показало исследование, 79% мировых потребителей регулярно покупают товары для красоты и персонального ухода. В России косметические

¹⁰² Решеникова Е. Красота цветет на люксе. [Электронный ресурс] URL: <http://www.rg.ru/2011/11/15/kosmetika.html>

¹⁰³ Там же.

¹⁰⁴ Алексеев С. Развитие российского рынка косметики. [Электронный ресурс] URL: <http://www.4p.ru/main/research/17661/>

средства покупают сравнительно больше — 87% опрошенных (из которых 99% — это женщины).

Для разработки эффективной стратегии позиционирования новой торговой марки или нового продукта необходимо определить ключевые факторы, оказывающие влияние на принятие решения о покупке. По данным одной из крупнейших косметических сетей России — «Летуаль», рекламная коммуникация и ценовая политика торговой марки являются ключевыми факторами, определяющими выбор ЦА той или иной торговой марки (рис. 20).

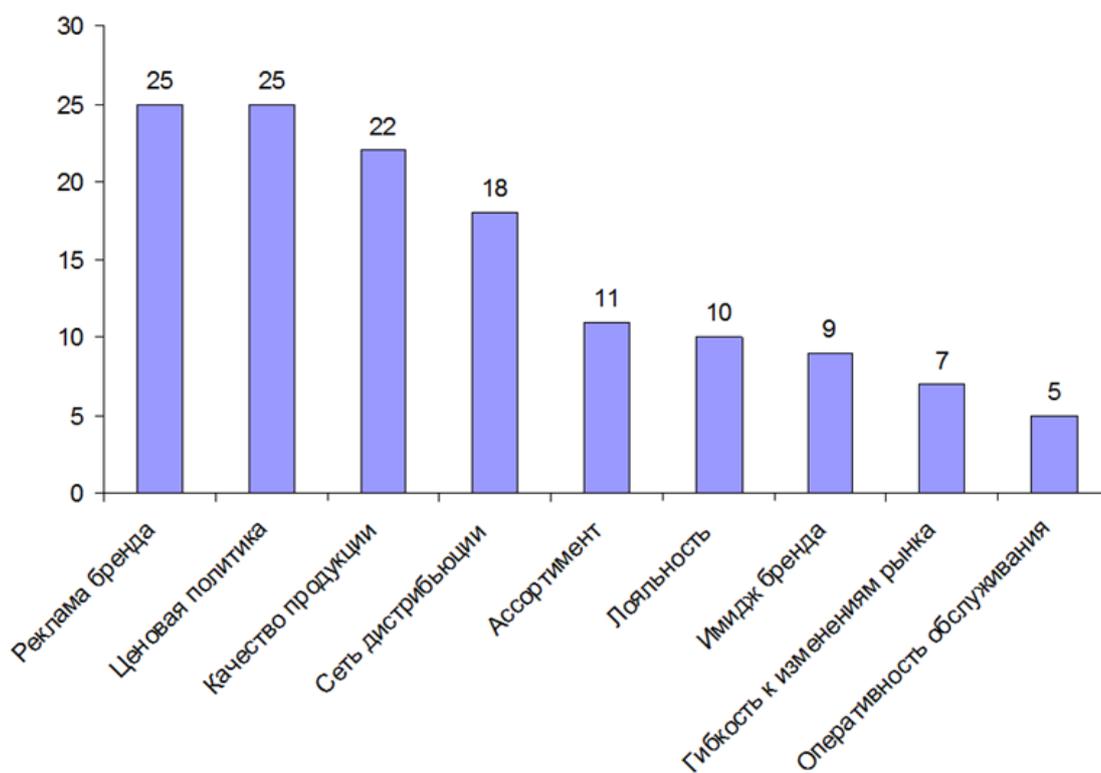


Рисунок 20. Ключевые факторы, определяющие потребительское поведение на косметическом рынке России

Источник: Рынок парфюмерно-косметической продукции в России: состояние и перспективы развития. [Электронный ресурс] URL: <http://www.credinform.ru/ru-RU/market/watchonepage?pageid=40f48e61-e3b2-456b-b78b-bd702aa884ed#headline2>

Нельзя не отметить, что на потребительское поведение в категории средств по уходу за телом оказывает влияние такой важный фактор, как сезонность. Так, к примеру, гели для душа обладают ярко выраженной сезонностью в летний период (июнь-июль) в России.

Как автор отмечал в 1-й главе своей работы, конкурентная среда в значительной степени определяет выбор той или иной рыночной стратегии и

стратегии позиционирования торговой марки. Необходимо дать характеристику конкурентной среды косметического рынка России, ниже выделены ее ключевые черты.

- Российский рынок является крайне насыщенным и высококонкурентным во всех ценовых сегментах.
- На российском рынке представлены преимущественно иностранные производители (как в экономическом, так и в люкс-сегментах). Эксперты¹⁰⁵ отмечают, что на сегодняшний день лидерами косметического рынка России являются:
 - Procter&Gamble — 24%;
 - L'oreal — 17%;
 - LVMH — 13.4%.
- Косметический рынок России до сих пор не сильно консолидирован: так, в октябре 2011 года концерн «Калина» был поглощен транснациональной компанией Unilever. Крупные игроки ожидают новые слияния и поглощения.
- Косметический рынок за последнее десятилетие стал заложником гонки по запуску всевозможных новинок. Жизненный цикл косметических продуктов заметно сократился, а для отдельных продуктовых категорий новинки являются одним из ключевых драйверов в категории (например, категория увлажняющих средств по уходу за кожей лица).
- Сравнительно высокие маркетинговые бюджеты, необходимые для запуска нового бренда на косметический рынок, являются существенным барьером для входа на рынок новых игроков.
- Наметившаяся тенденция повышения уровня потребления косметической продукции в России 2012 – 2013 годах начинает видоизменяться под воздействием роста инфляции и наметившегося замедления потребительской активности населения в целом.

¹⁰⁵ Российская газета. [Электронный ресурс] URL: <http://www.rbc.ru/digest/index.shtml?rosgazeta/2013/08/16/34006695>

Оценка факторов рыночного позиционирования на косметическом рынке, показывает, что замедление роста доходов и потребительской активности населения, рост инфляции и обострение ценовой конкуренции, – все это в значительной степени осложняет предпринимательскую деятельность компаний на косметическом рынке России. В этих условиях политика компаний в области позиционирования своих брендов должна быть максимально проработанной и взвешенной. В особенности это касается ценового позиционирования абсолютно нового бренда на рынке, так как цена ошибки может быть фатальной для бизнеса. Необходима гибкая ценовая политика, которая соответствовала бы потребительскому восприятию ценности в целевой категории продуктов. К тому же ценовая политика, как отметил автор ранее, — это один из определяющих факторов потребительского поведения на косметическом рынке России, обуславливающий выбор той или иной торговой марки. Поэтому разработка оптимальной ценовой стратегии приобретает статус одного из ключевых управленческих решений, определяющих успех торговой марки на косметическом рынке России.

3.2. ХАРАКТЕРИСТИКА И ОЦЕНКА ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ КОМПАНИИ JOHNSON&JOHNSON В РОССИИ

Johnson&Johnson (далее — J&J) в настоящее время «объединяет 230 компаний более чем в 175 странах и входит в топ-10 крупнейших компаний потребительского сектора на международном уровне»¹⁰⁶ (рис. 21) наряду с такими международными гигантами, как «Procter&Gamble, Unilever, Nestle, Kraft, Colgate»¹⁰⁷.



Рисунок 21. Топ-10 крупнейших компаний потребительского сектора в мире
 Источник: Н. Bradford. These 10 Companies Control Enormous Number Of Consumer Brands. [Электронный ресурс] URL: http://www.huffingtonpost.com/2012/04/27/consumer-brands-owned-ten-companies-graphic_n_1458812.html

Портфель потребительских марок J&J представляет собой классический дом брендов, по классификации Д. Аакера, который покрывает различные товарные категории от женской гигиены до гигиены полости рта. Отчасти данная стратегия обусловлена многочисленными поглощениями: приобретением марки LISTERINE, La Petit Marseillais и других. С другой

¹⁰⁶ Герасименко В.В., Хижина А.М. Формирование оптимального портфеля брендов как эффективный инструмент конкурентоспособности компании// Российское предпринимательство. 2013. Июль. №13 (235). [Электронный ресурс] URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/29145/>

¹⁰⁷ Bradford Н. These 10 Companies Control Enormous Number Of Consumer Brands. [Электронный ресурс] URL: http://www.huffingtonpost.com/2012/04/27/consumer-brands-owned-ten-companies-graphic_n_1458812.html

стороны, компания снижает риски для ключевых «дойных коров» при запуске новых брендов, которые в случае неудачи могут значительно пошатнуть стабильность компании.

Помимо этого компания долгое время фокусировалась на ценовом сегменте выше среднего (middle-up) и до недавнего экономического кризиса не прибегала к стратегии линейного расширения для защиты своих марок от конкурентов среднеценового и экономичного сегментов. В результате мы можем наблюдать превалирование так называемых ассортиментных марок в текущем портфеле компании (рис. 20), что в долгосрочной перспективе может повлечь за собой потенциальные риски, связанные с размыванием идентичности бренда, так как у любого линейного расширения есть предел, который можно охарактеризовать уровнем силы торговой марки и релевантностью ключевых ценностей торговой марки для разного рода продуктовых категорий.

Схематически марочный портфель потребительских брендов компании J&J в России можно представить следующим образом — см. рис. 22.

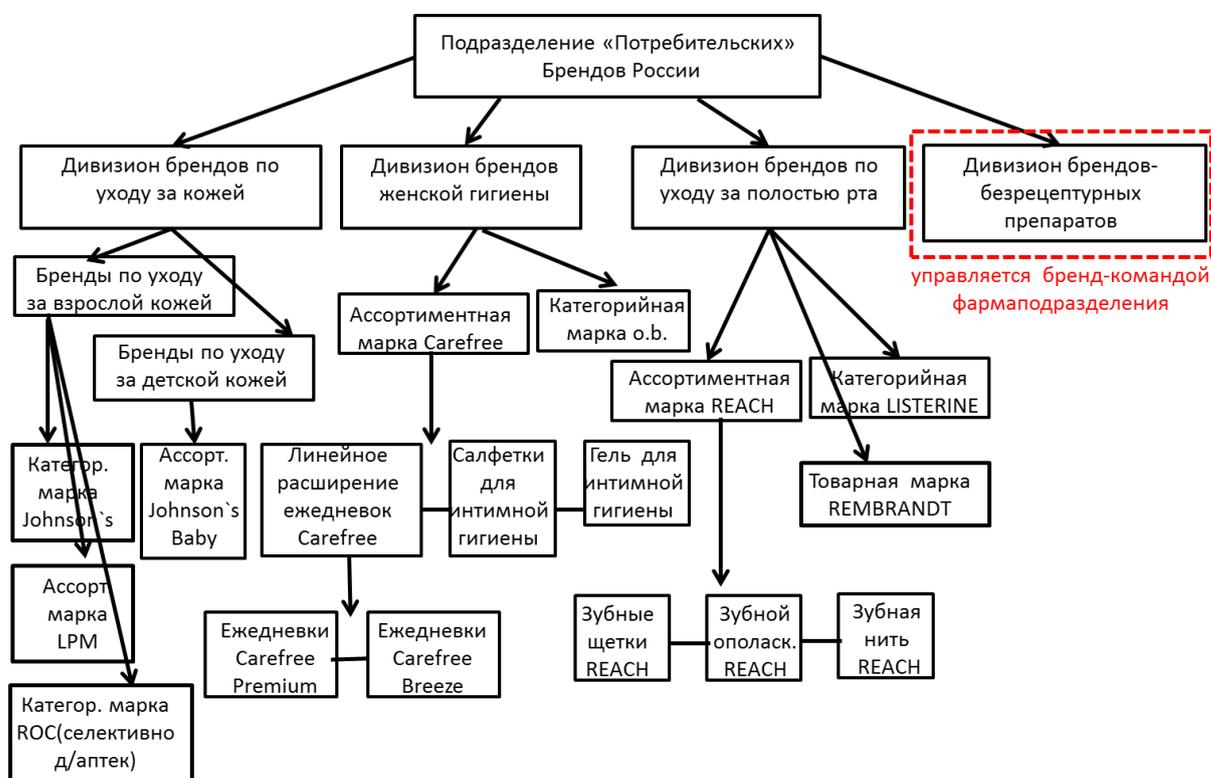


Рисунок 22. Структура марочного портфеля потребительских брендов компании Johnson&Johnson в России [составлен автором]

Автор проанализировал в данной работе марочный портфель J&J в России с точки зрения ролей, которые играют те или иные марки, по классификации Д. Аакера, и одновременно провел стратегический аудит портфеля (рис. 23), основываясь на методологии, обоснованной в первой главе диссертации.

Бренды LPM и LISTERINE, запущенные в недавнее время (LPM — март 2011, LISTERINE — октябрь 2012 только в фармацевтическом канале), строятся на рынке в качестве потенциальных стратегических брендов компании. При этом если марка LPM является классической ассортиментной маркой, включающей в себя как средства по уходу за телом и волосами (пять различных категорий), линейку продуктов для детей, так и линейку дезодорантов, то марка LISTERINE является классической товарной маркой, которая позиционируется исключительно как средство «№1 в мире» в области средств по уходу за полостью рта.



Рисунок 23. Стратегическая матрица приоритизации брендов
[составлен автором]

Johnson`s Baby — стратегический бренд компании, который все еще находится в стадии активного роста. У данного бренда существует еще и брендированные усилители в виде специализированного портала www.babycenter.ru на территории России и специализированной программы для роддомов, которую бренд проводит на всех ключевых рынках, в том числе и на территории России (топ-20 городов-миллионников)¹⁰⁸.

Также у «бренда Johnson`s Baby есть и «серебряная пуля» в виде уникального запатентованного стандарта «нет больше слез»¹⁰⁹. Данный стандарт в значительной мере усиливает позиции бренда в сегменте средств по уходу за новорожденными или так называемых средств по уходу с первых дней жизни малыша.

Марки o.b. и Carefree являются классическими «дойными коровами», прибыль которых реинвестируется в строительство и развитие стратегических брендов компании. «Тем не менее, нельзя забывать, что конкурентная среда постоянно меняется и при возникновении потенциальной угрозы для данных брендов компании необходимо будет оперативно отреагировать и защитить позиции своих «дойных коров». Так, в период кризиса 2008 года компания запустила эконом-линейку Carefree Breeze для защиты родительской марки Carefree от негативного влияния марок из более низкого ценового сегмента: Discrete, Naturella, Kotex и других»¹¹⁰.

Наибольшая группа брендов компании на данный момент находится в квадранте трансформации: Clean&Clear, REACH, REMBRANDT, ROC, Johnson`s, что отчасти связано с изменениями глобальных трендов (к примеру, с сокращением сегмента подростков, которые ухаживают за молодой проблемной кожей, до 2018 года в связи с негативным демографическим трендом), отчасти с аудитом платформы бренда на глобальном уровне (так, рассматривается возможность репозиционирования и усиления марки Johnson`s), отчасти с поиском более эффективной бизнес-модели бренда (речь

¹⁰⁸ Внутренние данные компании J&J.

¹⁰⁹ Хижина А. Ключевые решения в области управления бренд-портфелем// Бизнес в законе. 2013. Июнь. №3. — С.149.

¹¹⁰ Там же. С.149.

идет о селективной марке RoC, представленной исключительно в аптечном канале)).

Как показывает проведенный анализ, в управлении наблюдается определенный перекос портфеля в сторону брендов, находящихся в стадии трансформации. По мнению автора, это свидетельствует о несбалансированности текущего портфеля и значительной уязвимости текущих позиций компании на рынке по сравнению с конкурентами, такими монстрами, как P&G, Colgate-Palmolive, Nivea и другим.

Отсюда вытекает актуальная задача для менеджмента: крайне важно при разработке долгосрочной стратегии портфеля брендов сфокусироваться на сбалансированности портфеля и достижении устойчивого конкурентного преимущества. Помимо этого компании в рамках разработки долгосрочной стратегии марочного портфеля необходимо будет принять ряд решений, связанных с определением наиболее благоприятного времени запуска новых брендов, потенциальным выводом из портфеля каких-либо марок из квадранта трансформации, потенциальными линейными расширениями вниз и другие.

Надо отметить, что для J&J запуск бренда LPM является стратегическим решением, которое нацелено на достижение долгосрочной цели компании в рамках согласованной на 10 лет долгосрочной рыночной стратегии развития компании. Помимо этого, данный запуск — это первая инициатива компании по выходу в крайне насыщенный среднеценовой сегмент косметического рынка компании со сравнительно высокими маркетинговыми инвестициями на продвижение торговой марки, что обуславливает крайне высокий уровень рыночных рисков и степень ответственности ключевых управленческих решений. В то же время с позиций управления надо отметить, что данный высокорисковый запуск имеет обоснование, поскольку в значительной степени будет способствовать оздоровлению марочного портфеля и усилению конкурентных позиций компании J&J на косметическом рынке России.

3.3. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ЦЕНОВОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ДЛЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ БРЕНДА LA PETIT MARSEILLAIS

В структуре текущего портфеля J&J большинство марок позиционируется в средне-высоком ценовом сегменте, поэтому к запуску французского мегабренда La Petit Marseillais¹¹¹ в высококонкурентном массовом сегменте рынка компания отнеслась очень внимательно, уделив особое внимание изучению и анализу ключевых особенностей потребительского поведения, потребностей в категории средств по уходу за телом и волосами в указанном ценовом сегменте, идентифицировав ключевые факторы, определяющие это поведение. Являясь одним из руководителей процесса разработки и реализации методов позиционирования этой марки в России, автор работы имеет достаточно оснований для анализа этого управленческого процесса.

На этапе подготовки к позиционированию в конце 2009 года компания провела серьезное маркетинговое U&A исследование¹¹², в котором участвовало 900 респондентов и которое покрывало шесть ключевых городов России: Москву, Санкт-Петербург, Ростов-на-Дону, Екатеринбург, Новосибирск и Нижний Новгород. Данное исследование показало, что в категории средств по уходу за собой существует несколько ярко выраженных потребительских сегментов (рис. 24), наиболее крупные из которых: «уверенные в себе, ищущие средства для ежедневного ухода за собой» — 23%, «искушенные трендсеттеры» — 28%, «ищущие подкрепления покупке» — 31%.

Выделенные сегменты рынка оказались также и ключевыми в сегментировании с точки зрения ежегодных затрат потребителей, которые они осуществляют на различные средства по уходу за собой (рис. 25).

При детальном анализе каждого из сегментов и сопоставлении ключевых ценностей марки LPM управленческой командой было выявлено, что наибольший потенциал марка имеет в сегменте «уверенных в себе, которые ищут средства по уходу за собой на каждый день», который занимает

¹¹¹ Далее «LPM».

¹¹² U&A исследование по заказу компании Johnson & Johnson. MMR отчет. Ноябрь 2009.

сравнительно большую долю — 23% от всех потребителей данной категории, и ключевые потребительские характеристики данного сегмента (рис. 26) совпадают с глобальными элементами позиционирования марки LPM.



Рисунок 24. Сегментация рынка средств по уходу за собой

Источник: U&A исследование по заказу компании Johnson&Johnson. MMR отчет. Ноябрь 2009.

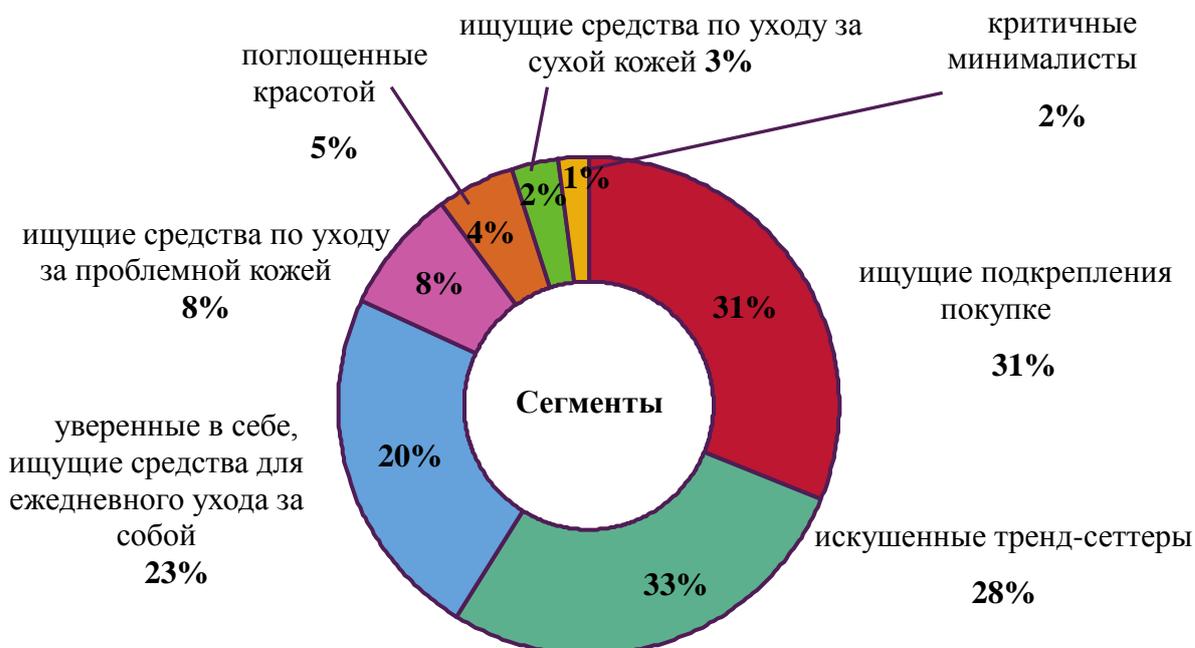


Рисунок 25. Доли трат каждого из сегментов

Источник: U&A исследование по заказу компании Johnson&Johnson. MMR отчет. Ноябрь 2009.

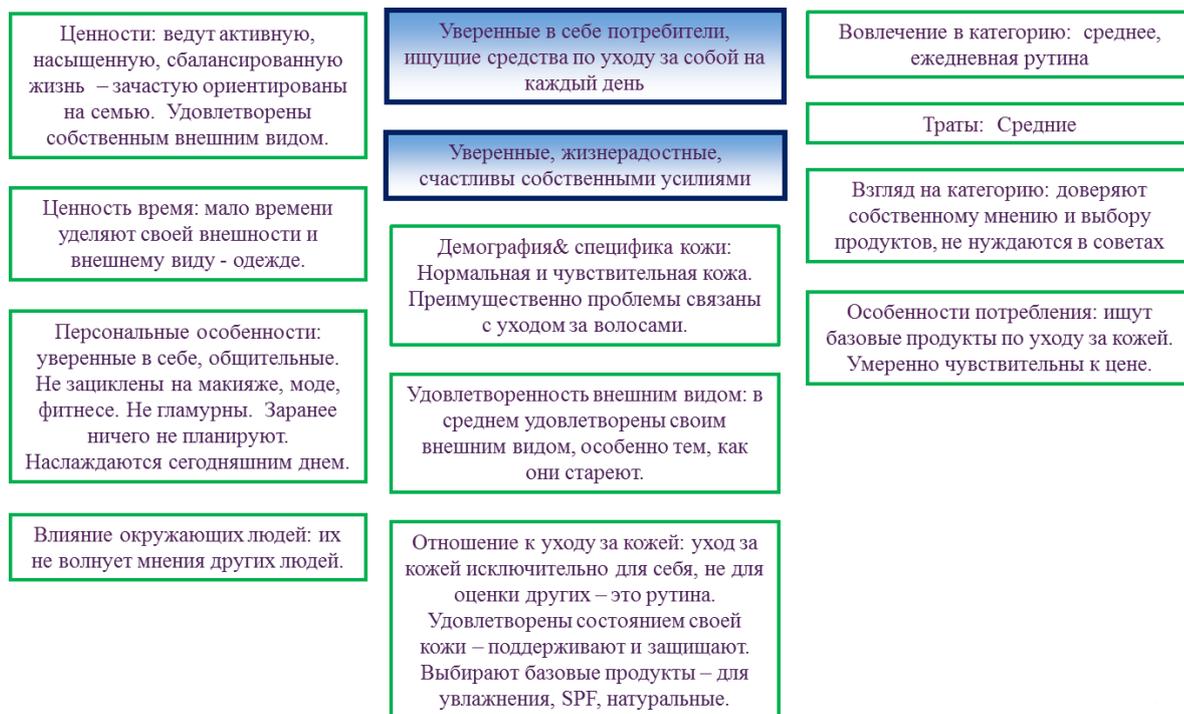


Рисунок 26. Резюме ключевых потребительских характеристик сегмента «уверенных в себе потребителей, которые ищут средства по уходу за собой на каждый день»

Источник: U&A исследование по заказу компании Johnson&Johnson. MMR отчет. Ноябрь 2009.

Исследование ключевых потребностей в категории средств по уходу за телом и волосами показало, что потребители ощущают нехватку натуральных продуктов в данных продуктовых категориях, а в категории средств по уходу за телом также существует ярко выраженная потребность в «24-часовом увлажнении после первого применения»¹¹³. Это позволило менеджерам сделать вывод о том, что продуктовый портфель марки LPM имеет необходимый потенциал, чтобы удовлетворить существующие потребности на рынке. Помимо этого автором была разработана карта позиционирования ключевых брендов в стратегической для бренда «LPM» категории гелей для душа (Рис. 27). Стратегическая позиция бренда «LPM» была выбрана в квадранте ежедневного базового ухода на основе натуральных ингредиентов, который подходит всей семье.

¹¹³ U&A исследование по заказу компании Johnson&Johnson. MMR отчет. Ноябрь 2009.



Рисунок 27. Карта позиционирования ключевых брендов в категории гелей для душа по характеристикам «частота использования – ключевой ингредиент [составлен автором на основе результатов качественных исследований, проведенных по заказу Johnson&Johnson]

При наличии рыночного потенциала, перед управленцами встает задача правильно позиционировать торговую марку для целевой аудитории на российском рынке. В результате проведенной сегментации, после определения целевого сегмента и выделения ключевых потребительских характеристик целевого сегмента при участии автора было разработано уникальное позиционирование марки LPM на рынке России и предложение ценности для целевой аудитории:

- Целевая аудитория: люди, которые, живя в нашем сложном мире, хотят оставаться оптимистами, быть ближе к природе и придерживаться простых, истинных ценностей и наслаждаться радостями бытия.
- Преимущества (Point of Difference): Le Petit Marseillais — это единственная марка для ежедневного очищения и ухода за кожей тела, которая предлагает вам всю сущность природы и радость бытия Юга Франции, такими, как они есть.

- Почему это так (Reason to believe): потому что мы являемся экспертами в отборе и комбинировании натуральных ингредиентов и рецептов по уходу за телом Юга Франции:
 - – лучшие ароматы природы Юга Франции;
 - – натуральные ингредиенты Юга Франции, известные своей способностью эффективно ухаживать за кожей;
 - – продукты, навеянные традиционными рецептами Юга Франции.
- Ценовое позиционирование бренда: «доступная мечта». Таким образом, выбирая из возможных стратегических альтернатив (табл. 4), компания сделала выбор в пользу стратегии глубокого проникновения, предложив потребителям сравнительно высокое качество продуктов по среднерыночной цене в категории.

Данная ценовая стратегия позволяет компаниям наращивать долю рынка в категориях с устоявшимся лидером. Ср.: компания Samsung, используя стратегию глубокого проникновения, по итогам 2013 года обошла Apple по индексу зависимости от бренда (Brand Dependence™ Index)¹¹⁴ и открыто заявила о желании побороться за пальму первенства на мировой арене.

Таблица 4.
Матрица ценовых стратегий в зависимости от соотношения цена — качество

Качество товара	Цена товара		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокая	стратегия премиальных наценок	стратегия глубокого проникновения	стратегия повышенной ценностной значимости
Средняя	стратегия завышенной цены	стратегия среднего уровня цен	стратегия доброкачественности
Низкая	стратегия ограбления	стратегия показного блеска	стратегия низкой ценностной значимости

Источник: Kotler Ph., Bliemel F. Marketing-Management Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. Stuttgart, 1998. P. 691.

¹¹⁴ Shaughnessy H. Why Apple Is Losing Ground To The Samsung Brand. [Электронный ресурс] URL: <http://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2014/01/11/why-samsung-is-gaining-on-apple-as-best-loved-brand/?commentId=blogAndPostId/blog/comment/1341-16281-8904>

Отметим ключевые факторы, на основании которых было сформировано данное ценовое позиционирование для бренда LPM помимо определения соотношения цена — качество:

- При разработке ценового позиционирования бренда определяющими характеристиками помимо таргетирования на среднеценовой сегмент были универсальность и доступность для максимального числа желающих попробовать продукты данной марки.
- Анализ продуктовых категорий ассортиментной марки LPM показал, что они также не однородны по ценовым сегментам: от средне-нижнего ценового сегмента в категории средств по уходу за волосами до средне-высокого ценового сегмента в категории кускового мыла (табл. 5).

Таблица 5.
Ключевые характеристики потребителей продуктовых категорий: «гели для душа», «кусковое мыло», «жидкое мыло», «шампуни»

Гели для душа	Твердое кусковое мыло	Жидкое мыло	Шампуни
35-49 лет	50-64 года	65+	35-49 лет
Ядро среднего класса	Средний класс	Ядро среднего класса	Доход ниже среднего
Пары и семьи из 4-х человек и более	Пары	Пары	Семьи
«Био»-жители Жертвы моды	«Био»-жители крупных городов	«Био»-жители крупных городов	«Био»-жители, гедонисты

Источник: Внутренние данные компании Johnson&Johnson.

Таким образом, чтобы марка оставалась релевантной целевому позиционированию — «доступная мечта» — в каждой из имеющихся продуктовых категорий и потенциальных в будущем, необходимо изначально таргетироваться на более широкое ценовое позиционирование, что, с одной стороны, позволяет охватить большую долю рынка, с другой стороны — это значительно ослабляет ценность самой марки, так как у потребителей складывается крайне размытое восприятие стоимости марки в зависимости от

категории, которую потребляет тот или иной потребитель. Помимо этого, компания сталкивается с увеличенным количеством конкурентов, которые оперируют в разных ценовых сегментах, но компания должна учитывать потенциальные ответные реакции на свои действия их всех.

Во 2-й главе диссертационного исследования автор отметил, что стратегия ценового позиционирования напрямую связана со стратегическими целями компании. Компания J&J является ориентированной на прибыль компанией или, как ее называют на рынке, р&l-ориентированной компанией. Поэтому для каждой из марок в портфеле на глобальном уровне установлен стратегический уровень маржинальности, ниже которого невозможно рассмотрение каких-либо инициатив, будь то запуск на новом географическом рынке, расширение портфеля и вывод новой продуктовой категории и т.д.

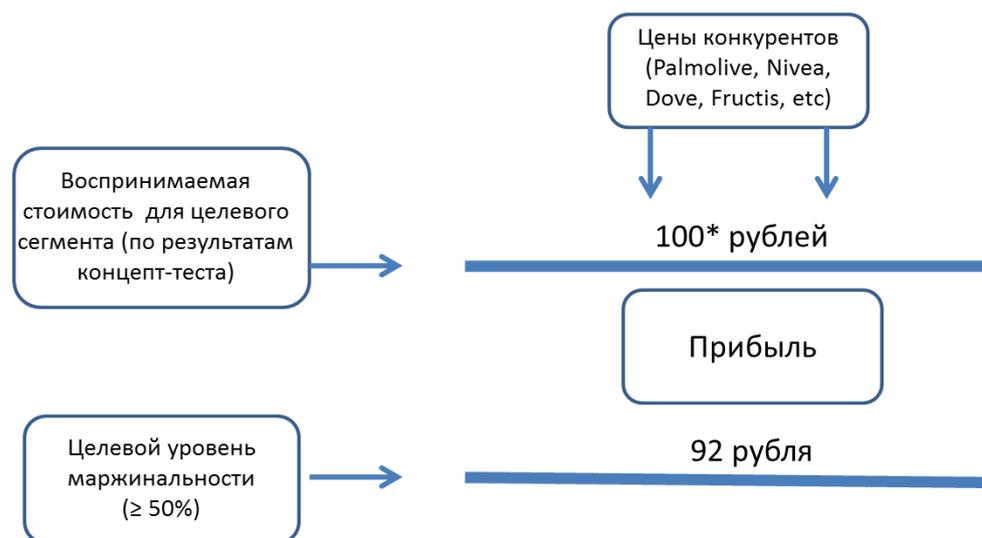
В нашем случае необходимо отметить, что для марки LPM порог прибыльности составляет 50%¹¹⁵, поэтому при разработке целевого ценового позиционирования изначально был определен нижний порог цены для каждой из категорий, ниже которого продукты не рассматривались к запуску (к примеру, на рынке Германии марка LPM была запущена с премиальным позиционированием, так как позиционирование в среднеценовом сегменте не обеспечивало заявленного порога прибыльности).

Во 2-й главе диссертационного исследования автор использовал модель Veg-O-Matic Problem of Pricing для иллюстрации процесса принятия решений в области разработки ценовой стратегии. Воспользуемся данной моделью для анализа процесса разработки стратегии ценового позиционирования марки LPM при заявленном желаемом целевом позиционировании «доступная мечта» (рис. 28).

Дальнейшая работа в области подтверждения правильности определенного ценового позиционирования для ассортиментной марки LPM строилась на продуктовой категории гелей для душа, так как она является стратегической платформой для построения бренда на новом рынке.

¹¹⁵ Внутренние данные компании Johnson&Johnson.

Для того чтобы подтвердить правильность выбора данной продуктовой категории в качестве ценового маяка для всей марки, автором была использована классификация стратегических ролей всех продуктовых линеек внутри портфеля LPM, разработанная международной командой (табл. 6). Из данной классификации видно, что категория гелей для душа и пен для ванны является со стратегической точки зрения самой важной категорией для продуктового портфеля бренда, так как она помогает донести ключевые ценности марки до целевой аудитории, укрепить позиционирование бренда и его ключевые ценности, оказывает влияние на нерациональные характеристики бренда — задействует сенсорные драйверы (аромат, упаковка и т.д.), поддерживает семейное потребление (гели и пены бренда LPM могут быть использованы всеми членами семьи).



* Средняя цена в современных розничных каналах (рассчитывается на базе отчета Nielsen Total National)

Рисунок 28. Ключевые факторы, определившие ценовое позиционирование бренда LPM на российском косметическом рынке [составлен автором на основе внутренних данных Johnson&Johnson и данных Nielsen за 2010 год в абсолютной стоимости за единицу продукции)

Таблица 6.
Анализ портфельных ролей и стратегических приоритетов
продуктовых категорий марки LPM

Категории	Сегменты	Роль в портфеле	Стратегический приоритет
Гель& пены	Гели для душа	<ul style="list-style-type: none"> • Строитель идентичности бренда • Укрепляет позиции бренда и ценности бренда • Драйвер мульти-сенсорного восприятия • Семейность 	<p>№1 приоритет</p> <ul style="list-style-type: none"> • Укрепляет лидерство бренда • Строит долю рынка • Основа для ключевых ценностей бренда • Поддержание доли рынка с помощью тактических инноваций
	Пена для ванн		
	2в1		
Мыла	Жидкое мыло		
	Кусковое мыло		
Средства по уходу за волосами	Шампунь	<ul style="list-style-type: none"> • Укрепление позиций бренда в ежедневной рутине мытья • Уход 	<p>№2 приоритет</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поддержание дальнейшего роста за счет увеличения пенетрации • Войти в топ 4 ключевых игроков рынка
	Кондиционер		
Средства по уходу за телом	Средства по уходу за телом	<ul style="list-style-type: none"> • Расширение ключевых ценностей бренда в рутинный уход «после душа» • Уход • Преимущественно женская ЦА 	<p>№3 приоритет</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивают критическую массу бренда • Улучшают прибыльность бренда

Источник: внутренние данные компании Johnson&Johnson.

Итак, мы подтвердили правильность выбора продуктовой категории в качестве ценового маяка для целевой аудитории, с которым она должна

ассоциировать бренд LPM. В результате анализа известности¹¹⁶ марок существующих на российском рынке гелей для душа, динамики их потребления и текущих долей рынка на период 2010 года марка Palmolive была определена в качестве ценового якоря для выстраивания целевого ценового позиционирования бренда LPM в каналах дистрибуции.

Для запуска марки была определена следующая ценовая стратегия по отношению к ценовому якорю — 110%-ный индекс по отношению к гелям Palmolive Naturals¹¹⁷. Помимо соответствия ключевым точкам паритета в категории, бренд LPM превосходит своих конкурентов в области уникальности ароматов гелей и несет отпечаток французского происхождения, которое вызывает в российских потребителях устойчивые положительные ассоциации, связанные с высоким качеством продукции. Но, как мы помним, компания определила для себя стратегию глубокого проникновения в качестве конкурентной стратегии на рынке, поэтому она предложила целевой аудитории нечто большее, но практически за ту же стоимость, что и ключевые игроки в категории. Таким образом, компания рассчитывала переключить значительную часть потребителей с марки Palmolive Naturals, Dove и Nivea на бренд LPM.

На основе локальных данных с российского рынка была модифицирована и дополнительно протестирована глобальная концепция бренда, что является важным аналитическим этапом управления выводом марки. Результаты подтвердили высокую степень привлекательности концепции бренда LPM для российских потребителей в целевом сегменте «уверенных в себе потребителей, которые ищут средства по уходу за собой на каждый день» в сравнении с ключевым конкурентом — Palmolive (табл. 7).

Широкомасштабный запуск марки состоялся в марте 2011 года. Ему предшествовал еще один важный этап процесса управления. Для построения известности марки и донесения ключевых преимуществ марки менеджерами

¹¹⁶ Конвертация брендов в категории гелей для душа. Ключевые конкурирующие бренды категории. U&A исследование по заказу компании Johnson&Johnson Россия. MMR отчет. Ноябрь 2009.

¹¹⁷ В линейки гелей для душа Palmolive существует 3 субмарки: более доступные гели под брендом Palmolive Naturals, премиальные под брендом Palmolive Spa Aroma Therapies и недавно запущенные еще более дорогие гели для душа под брендом Palmolive Gourmet Spa.

компании был разработан сбалансированный коммуникационный-микс с фокусом на ТВ-рекламу. Международный опыт запуска бренда LPM на различных страновых рынках агрегировал достаточное количество данных, подтверждающих необходимость фокуса на ТВ-коммуникации, к тому же автор ранее отмечал, что косметический рынок отличается высокими входными барьерами в области маркетинговых бюджетов, необходимых для продвижения марки на российский рынок. Так, более 50% маркетингового бюджета были направлены на ТВ-поддержку бренда, построение известности и донесение ключевого сообщения — предложения ценности — для целевого сегмента рынка.

Таблица 7.
Результаты концепт-теста LPM в России

	Le Petit Marseillais Shower Gels- V2	Palmolive Shower Gels (стандарт)
Критерии успеха:	Достиг	
База:	150	150
Намерение купить (Т1Вох)	33%	33%
Намерение купить, основанное на цене (%)	83%	73%
Намерение купить, основанное на цене (%)	4%	4%
PFI (Индикатор частоты покупок)	12,57	12,59
DCA (Относительные показатели концепции)	123	185
Уникальность (% Top 2 Вох)	35%	25%
Достоверность (% Top Вох)	13%	14%
Достоверность (% Top 2 Вох)	76%	55%
Цена-качество (% Top Вох)	28%	13%
Цена-качество (% Top 2 Вох)	75%	63%
Подходит бренду (% Top 2 Вох)	66%	75%
Суть концепции(% Top Вох)	69%	59%

: Значительно **выше** лидера рынка - уровень уверенности 95%

Источник: КОМКОН. Тестирование концепций. Россия. Июнь 2010

Показанная здесь управленческая технология запуска новой марки доказала свою эффективность. Уже к концу 2011 года марка завоевала 3,5% доли рынка в стратегической категории гелей для душа (рис. 29), догнав такого известного и долго присутствующего на рынке игрока, как Timotei, и

приблизившись к таким брендам, как Dove и Camay. Динамика доли бренда Palmolive показывает, что запуск марки LPM значительно повлиял на ее позиции, относительно ослабив (-1,5 пункта) ее лидерские позиции в категории. Это еще раз доказывает правильность разработанной концепции позиционирования марки и эффективное ее донесения до целевого сегмента.

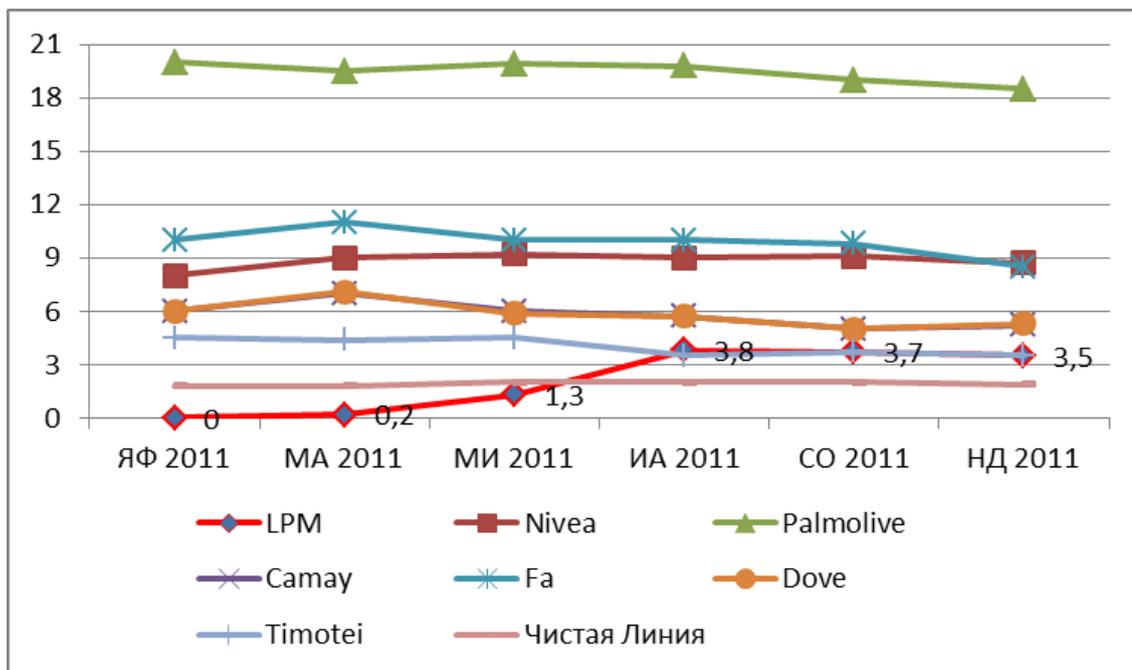


Рисунок 29. Доля рынка ключевых игроков в категории гелей для душа в натуральном выражении за период ЯФ 2011 – НД 2011, %

Источник: Nielsen отчет. 23 города. Ноябрь — декабрь 2011

Помимо выдающихся результатов на локальном рынке, Россия как один из стратегических рынков, на котором оперирует компания J&J, стала вторым¹¹⁸ рынком для бренда LPM в международном масштабе сразу после исторического места рождения бренда рынка — Франции, обогнав такие страны, как Испания, Греция, Португалия, Швейцария, на которых данный бренд был запущен несколько лет назад.

В 1-й и 2-й главах диссертационного исследования автор определил крайне высокую степень важности мониторинга и контроля за имплементацией целевого ценового позиционирования в дистрибуционных каналах. Анализируя применимость этого метода управления, отметим, что в стратегической для

¹¹⁸ Внутренние данные компании Johnson&Johnson.

бренда категории гелей для душа ценовым якорем был выбран бренд Palmolive Naturals, от которого должен был быть отстроен бренд LPM, исходя из ценового позиционирования +10% к полочной цене Palmolive Naturals в ключевых дистрибуционных каналах (современной рознице), где совершается большая часть покупок данной категории продуктов. Мониторинг полочных цен по итогам 1-го полугодия 2011 года показал, что компания правильно имплементировала ценовую стратегию в дистрибуционных каналах и достигла целевого ценового позиционирования (рис. 30), что в значительной мере способствовало успеху бренда и достижению поставленных финансовых результатов (достижению операционных целей компании). Результаты продаж 1-го года запуска превысили плановые показатели и сократили окупаемость запуска с двух до полутора лет.

Таким образом, автор пришел к выводу, что стратегия позиционирования на основе столетних рецептов Средиземноморья и ценовая стратегия глубокого проникновения были выбраны правильно и принесли необходимые результаты: компания достигла целевых операционных показателей, таких как прибыльность, объем продаж, доля рынка в ключевых категориях и т.д. Компания использовала различные инструменты для продвижения торговой марки на рынке, в том числе и VTL-активации в виде промо-девочек. Несмотря на то, что данный инструмент зарекомендовал себя как крайне эффективный на всех европейских рынках, в России он не достиг заявленных показателей и компания отказалась от его использования в дальнейшем, перераспределив ресурсы на сэмплинг мини-сашетов через глянецовые журналы.

Помимо этого, несмотря на контроль за имплементацией ценовой стратегии в ключевых дистрибуционных каналах, компания столкнулась с тем, что в дискаунтерах из-за глубоких скидок, которые достигали порой 40%, сложилось ложное восприятие бренда LPM как крайне доступной марки экономичного ценового сегмента, поэтому компания наблюдала крайне высокие всплески продаж в период промо-активностей и существенное падение

уровня продаж в промежутках между промо-волнами. Данные глубокие скидки негативно сказались также на взаимоотношениях с другими ключевыми клиентами, которые продавали продукты по регулярной цене. Таким образом, ошибки в контроле за реализацией стратегии позиционирования в отдельных сбытовых каналах могут нанести ущерб имиджу марки в целом, что очень опасно с точки зрения потерь в эффективности всей системы управления брендом.



Рисунок 30. Конкурентные цены ключевых игроков в канале «современная розница» в рублях [составлен автором на основе внутреннего ценового мониторинга Johnson&Johnson абсолютных цен в канале современная розница, май 2011 г.]

Еще один момент, к которому не была изначально готова компания — это реакция одного из ключевого игрока — компании L'oreal, которая уже в 2012 году (через 8 месяцев после запуска бренда LPM) запустила под брендом Garnier суббренд Ultra Doux по цене в 2 раза дешевле LPM и с практически идентичным позиционированием марки, но исключительно в категории средств

по уходу за волосами. Данный запуск сыграл прекрасную тактическую роль для защиты позиций флагманской марки — Fructis. К счастью, сформировать идентичность марки в долгосрочной перспективе и существенно ослабить позиции бренда LPM у бренда не получилось ввиду того, что новые ценности не были согласованы с ценностями флагманской марки — брендом Fructis, таким образом, ключевым фактором выбора марки Ultra Doux является крайне доступная цена.

Успех марки на российском рынке, амбициозные стратегические цели высшего руководства, а также бурное развитие рынка стран СНГ в последние года привели топ-менеджмент компании к вопросу определения дальнейшего пути роста бренда. Существует несколько стратегических альтернатив в матрице пути роста, которые были отмечены нами в первой главе работы: проникновение на рынок, рост продукта, рост рынка или диверсификация продукта и рынка. Географическая экспансия является одним из наиболее популярных способов роста рынка не только в косметической отрасли.

О том, как обосновывается возможность и необходимость экспансии, можно судить по методам, примененным в компании. Для анализа наиболее привлекательных географических рынков для дальнейшей экспансии бренда автором были проанализированы данные Euromonitor по темпу роста рынка определенных категорий (категории, в которых потенциально может играть бренд LPM) на ближайшие три года и темпы роста рынка по итогам 2011 года (рис. 31). Из графика видно, что наиболее крупными на данный момент являются рынки Украины и Казахстана, при этом Казахстан опережает рынок Украины по темпам роста как по итогам 2011 года, так и в трехлетней перспективе. На основании представленных данных и более детального анализа прогнозов по темпам роста ВВП, рождаемости, темпам роста среднего класса и другим статистическим показателям компания J&J приняла решение о выводе бренда LPM на рынок Казахстана в 2012 году. Поэтому процедура приоритезации направлений развития может быть оценена как необходимый этап управления развитием марки.

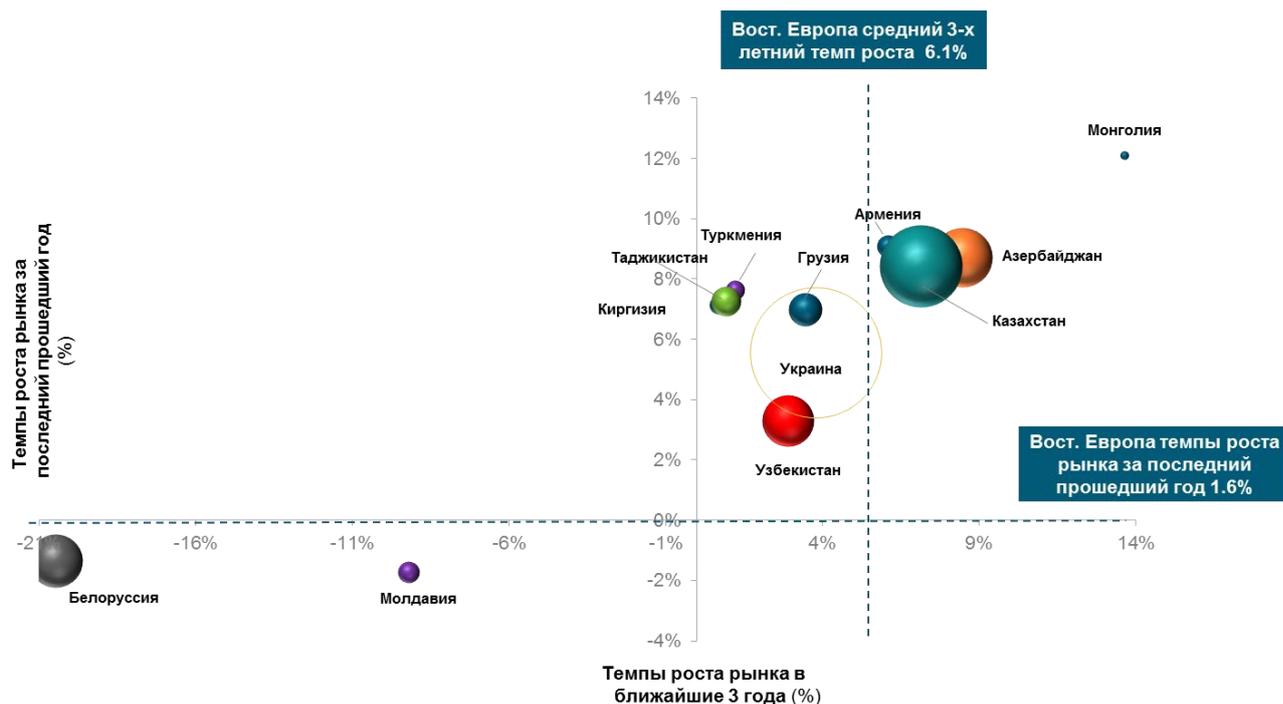


Рисунок 31. Приоритезация стран СНГ по темпу роста непродуктового FMCG рынка в трехлетней перспективе в стоимостном выражении [составлен автором на основе прогнозных данных Euromonitor роста рынка FMCG на 2014–2016 г.]

3.4. АДАПТАЦИЯ ЦЕНОВОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ БРЕНДА LPM ДЛЯ РЫНКА КАЗАХСТАНА. МЕЖДУНАРОДНЫЙ АСПЕКТ

Жизненно важно при планировании экспансии бренда на новые географические рынки правильно определить и выявить ключевые ценообразующие факторы, которые потенциально могут повлиять на адаптацию стратегии позиционирования, ценовой стратегии, окупаемость запуска и будущую прибыль, которую потенциально рассчитывает получить компания от данного запуска.

Рассмотрим систему ценообразующих факторов на примере запуска бренда LPM на рынок Казахстана (табл. 8 и 9):

Таблица 8.

Внешние ценообразующие факторы: предпочтения потребителей, условия конкуренции, макроэкономическое окружение [составлена автором на основе Euromonitor Beauty & Personal Care итогового отчета за 2010 год, внутренних данных компании Johnson&Johnson]

Факторы	Россия	Казахстан
Предпочтения потребителей (условия потребления)	<p>1. Женщины уделяют повышенное внимание, по сравнению с женщинами Европы, уходу за собой и не склонны экономить в данной категории продуктов. Зачастую марочный портфель покупательниц не соответствует их реальному располагаемому доходу: женщины склонны покупать косметические средства из более высокого ценового сегмента.</p> <p>2. Ключевые драйверы покупки идентичны для обоих рынков: положительное воздействие на состояние кожи, функциональные преимущества продуктовой формулы и сильная идентичность бренда</p>	
	<p>Французское происхождение бренда является гарантией высокого качества</p>	<p>1. Французское происхождение бренда является одной из характеристик марки.</p> <p>2. Категория средств по уходу за телом находится в стадии развития, сравнительно большая часть населения предпочитает использовать мыло (взаимозаменяемость)</p>
Условия конкуренции	<p>1. Косметический рынок является высококонкурентным и динамично развивающимся. Рынок находится в ранней стадии зрелости и до конца не консолидирован.</p> <p>2. Ключевыми игроками рынка — транснациональные компании, такие как P&G, L'oreal, Colgate-Palmolive, Nivea, Schwarzkopf и другие. Доли рынка распределены следующим образом: в категории гелей для душа Oriflame — 10%, Avon — 16%, Fa — 10%, Palmolive — 23%, Nivea —</p>	<p>1. Рынок средств по уходу за волосами Казахстана является высококонкурентным. Категория средств по уходу за телом, напротив, не насыщена и обладает высоким потенциалом развития.</p> <p>2. Ключевыми игроками рынка являются транснациональные компании, но абсолютным лидером в категории гелей является бренд Oriflame, а в категории средств по уходу за волосами — Pantene. Доли рынка распределены следующим образом в категории гелей для душа Oriflame — 28,5%, Avon — 10,5%, Fa — 9,2%, Palmolive — 7,7%, Nivea — 5,4%, Camay — 5,1%.</p> <p>3. На рынке отсутствуют локальные игроки. Все ценовые сегменты заняты</p>

	9%, Саму — 7%. 3. В эконом-сегменте присутствуют сильные локальные игроки концерна «Калина» и «Невской косметики».	брендами ТНК и российскими производителями. 4. Меридиана цен в категории средств по уходу за волосами располагается ниже по сравнению с Россией
Макро-экономическое окружение	Крайне нестабильный валютный курс евро приводит к флюктуациям в маржинальности продуктового портфеля, с одной стороны, и вынужденным корректировкам полочных цен с другой стороны (все продукты марки LPM производятся на заводах в Европе)	
		Таможенный союз России и Казахстана значительно поспособствовал бурному развитию косметического рынка внутри Казахстана

Таблица 9.

Внутренние ценообразующие факторы: условия производства [составлена автором на основе внутренних данных компании Johnson&Johnson]

Факторы	Россия	Казахстан
Условия производства (цены и затраты предприятия)	<p>1. Фактический объем продаж бренда в России (запуск состоялся в марте 2011 года) значительно превысил изначальный прогноз. Ключевым фактором, повлиявшим на увеличение объема продаж, оказалась «уходимость с полки», стимулируемая мощной ТВ-рекламой, вторичными выкладками и акциями, направленными на стимулирование сбыта. При этом общая окупаемость запуска сократилась практически на год.</p> <p>2. При запуске линейки средств по уходу за волосами бренд-команда столкнулась с противоречием внутренних целей "J&J" по минимально</p>	<p>1. Фактический объем продаж в первый год запуска (в 2012 году) незначительно превысил прогнозируемый объем продаж, что обусловлено более высоким ценовым позиционированием марки и более длительным построением известности марки в виду ограниченных инвестиций в ТВ-рекламу в сравнении с Россией. Тем не менее, расчетная окупаемость запуска на рынке Казахстана показала, что точка безубыточности будет достигнута уже на второй год.</p> <p>2. В виду существующих внутренних целей по минимально допустимому уровню маржинальности автору необходимо было пересмотреть исходное ценовое позиционирование марки LPM</p>

	допустимому уровню маржинальности и возможностями, продиктованными конкурентной средой	кросс-категорийно. Было принято решение выходить с премиальным ценовым позиционированием на рынок Казахстана
Развитие маркетинга в компании и роль цены в маркетинговом комплексе	Косметический рынок в целом обладает очень высокими входными барьерами, связанными с необходимостью больших инвестиций в телевизионную рекламу для построения известности марки	
	<p>1. В российской модели запуска бренда ключевой акцент был сделан на следующих каналах дистрибуции: современная розница (гиппер-, супер- и минимаркеты), аптечный канал (исторически сильная сторона компании J&J) и парфюмерные магазины.</p> <p>2. Помимо ТВ-рекламы, значительное внимание необходимо уделять и PR-активностям, которые крайне эффективны для построения коммуникации с потребителями</p>	<p>1. Структура каналов сбыта в Казахстане отличается от российской: современная розница на данный момент в равных долях делит рынок с традиционной розницей, а аптечный канал находится в самом начале развития. Поэтому автором была изменена приоритезация фокусных каналов дистрибуции современная розница, традиция 1, современная аптечная розница.</p> <p>2. В Казахстане, напротив, PR не развит и не является на данный момент эффективным с точки зрения возврата инвестиций. Также на рынке Казахстана существует еще и законодательное ограничение: запрещено использовать детей в рекламе недетских продуктов. Поэтому бренд-команде пришлось искать другое креативное решение для поддержки бренда на ТВ</p>

По результатам анализа рассмотренных выше ценообразующих факторов автором была локализована глобальная маркетинговая стратегия марки LPM для запуска марки на рынок Казахстана. Выделим ключевые составляющие маркетинговой стратегий бренда LPM на рынке Казахстана, но для начала сравним размер рынка ключевых категорий рынка Казахстана в сравнении с Россией (табл. 10). Из таблицы видно, что рынок Казахстана составляет в среднем 6% от российского рынка за исключением средств по уходу за

волосами, которые в Казахстане развиты значительно лучше и занимают 8,6% от российского товарооборота средств по уходу за волосами. Данный факт будет иметь немалое значение при расчете окупаемости проекта в виду того, что средства по уходу за волосами обладают более низкой маржинальностью в сравнении с гелями для душа в линейке LPM. Данный факт напрямую связан с разницей в себестоимости продуктов.

Таблица 10.
Размер косметических категорий в стоимостном выражении в России и Казахстане за период 2007–2012 годов, в миллионах долларов США

Географический рынок	Продуктовая категория	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Казахстан	Пены и гели для душа	51,7	60,9	55,5	62,9	70,5	76,2
Казахстан	Средства по уходу за волосами	165,9	180,2	156,7	168,3	183,9	197,1
Казахстан	Средства по уходу за телом	12,1	15,0	13,5	14,7	16,1	17,2
Казахстан	Средства по уходу за руками	6,5	7,2	6,2	6,4	6,8	7,1
Россия	Пены и гели для душа	992,9	1192,0	938,6	1087,9	1207,6	1191,6
Россия	Средства по уходу за волосами	1949,3	2208,9	1823,5	2082,6	2308,1	2289,2
Россия	Средства по уходу за телом	346,1	426,6	343,3	376,5	391,9	377,7
Россия	Средства по уходу за руками	153,5	169,0	149,3	169,4	183,4	176,5

Источник: Beauty and Personal Care. Euromonitor from trade sources/national statistics 2007-2012

Ключевые элементы маркетинговой стратегии запуска бренда LPM на рынке Казахстана (рис. 32).

Ввиду того, что средняя ценовая медиана на рынке Казахстана как в категории гелей для душа, так и в категории средств по уходу за волосами ниже по сравнению с рынком России (приблизительно на 15%¹¹⁹), компания приняла стратегическое решение о позиционировании марки в более дорогом ценовом сегменте. Если на рынке России в качестве ценового якоря был выбран бренд Palmolive Naturals, то на рынке Казахстана компания определила иной ценовой якорь в виде премиальной линейки Palmolive — Palmolive Thermal Spa (табл. 11).

¹¹⁹ Оценка автора на базе сравнения данных Nielsen за 2010 год.

Маркетинг. стратегия	Выстроить бренд «LPM» на рынке Казахстана и нарастить доли рынка в ключевых сегментах (категория «гелей для душа», «шампуней», «кондиционеров», «масок», «средств по уходу за телом»)		
Финанс. задачи	Достичь 757 000 долларов в первый год запуска (4,9 млн. долларов за 5 лет), достигнув точки безубыточности ко 2 году жизни марки, и при средней маржинальности портфеля не ниже 42%		
Целевая аудитория	Женщины 25-45, любители всего «натурального», с доходом средним и выше среднего		
Маркетинг. задачи	<p>Построение известности марки с фокусом на категорию «гелей» и «шампуней»</p>	<p>Стимулировать «опробование» среди ЦА</p>	<p>Стимулировать лучшую выкладку в категориях и визуализацию марки в торговых точках (ТТ)</p>
Комплекс ключевых маркетинг. мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> • ТВ поддержка • Пресса • Визуализация в ТТ (материалы в точках продаж) 	<ul style="list-style-type: none"> • Сэмплинг в прессе • Стимулирующие активности для потребителей в ключевых ТТ 	<ul style="list-style-type: none"> • Присутствие «обязательного ассортимента» (Must Stock List) • Вторичные выкладки • Материалы в точках продаж 

Рисунок 32. Ключевые элементы маркетинговой стратегии бренда LPM на рынке Казахстана [составлен автором]

В категории гелей для душа бренд LPM спозиционирован в паритете к бренду Palmolive Thermal SPA, а в категории средств по уходу за волосами в качестве ценового якоря была выбрана марка Pantene (ценовой индекс = Pantene). В категории средств по уходу за телом марка отстраивается от бренда Nivea с ценовым индексом +5% к аналогичным продуктам Nivea.

Таким образом, мы можем говорить о том, что компания трансформировала стратегию глубокого проникновения в стратегию премиальных наценок (табл. 4), которая требует от компании дополнительных инвестиций в построение правильного восприятия высокого уровня качества у целевой аудитории и как следствии оправданной высокой стоимости.

Таблица 11.

Ценовая карта продуктового портфеля LPM по отношению к конкурирующим маркам [составлена автором на основе внутреннего ценового мониторинга, проведенного компанией Johnson&Johnson в ноябре 2011 года в г. Алматы в канале национальных ключевых клиентов.

Цены указаны в абсолютном выражении, в тенге]

Гель для душа	Dove 200 мл 			Palmolive Thermal Spa 250 мл 			Nivea 250 мл 			Fa 250 мл 		
	цена	LPM	цен. индекс	цена	LPM	цен. Индекс	цена	LPM	цен. индекс	цена	LPM	цен. индекс
	409	412	101%	412	412	100%	465	412	89%	359	412	115%
Шампунь	Dove 250 мл 			Garnier 250 мл 			Gliss Kur 250 мл 			Pantene 250 мл 		
	цена	LPM	цен. индекс	цена	LPM	цен. индекс	цена	LPM	цен. индекс	цена	LPM	цен. индекс
	335	373	111%	399	373	93%	319	373	117%	373	373	100%
Кондиционер	Gliss Kur 200 мл 			Pantene 200мл 			Elseve 200 мл 			Чистая Линия 200 мл 		
	цена	LPM	цен. индекс	цена	LPM	цен. индекс	цена	LPM	цен. индекс	цена	LPM	цен. индекс
	319	384	121%	384	384	100%	425	385	91%	245	384	157%
Средства по уходу за телом	Dove 200 мл			Garnier 200 мл			Nivea 250 мл					
	цена	LPM	цен. индекс	цена	LPM	цен. индекс	цена	LPM	цен. индекс			
	307	735	190%	777	735	75%	735	773	105%			

В результате проведенных анализов и выбора стратегической альтернативы, наиболее релевантной для специфики локального рынка Казахстана, автором был рассчитан бизнес-кейс (табл. 12) со стартом отгрузок эксклюзивному дистрибьютору в декабре 2011 и национальным стартом продаж в ключевые каналы дистрибуции с 10 января 2012 года. Расчетная окупаемость запуска составила 1,7 года, затраты на продвижение торговой марки составили 35% от общего товарооборота в 1 год.

Таблица 12.
Бизнес-кейс по запуску бренда LPM на рынке Казахстана

	2011	2012	2013	2014	2015
Общий объем продаж (тыс. штук)	62	506	526	573	612
Общая выручка	88	757	822	944	1063
Общая валовая прибыль	33	318	355	420	487
Валовая прибыль, %	37,6	42	43,2	44,5	45,8
Затраты на рекламные активности		237	147	162	178
Акции по стимулированию сбыта		5	38	40	44
Рекламные материалы в точках продаж	42	20	40	44	48
Трейд-активности					
Суммарный бюджет на продвижение бренда	42	262	225	246	270
Суммарный бюджет на продвижение в % от общего объема выручки	47,8	34,7	27,4	26,1	25,4
Маржинальный доход	-9	56	130	174	217
Маржинальный доход, %	-10,3	7,3	15,9	18,4	20,5
Инкрементальные административные расходы	8	64	66	76	85
Инкрементальные административные расходы в % от общей выручки	8,9	8,4	8,1	8,0	8,0
Инкрементальные другие затраты	5	47	51	58	66
Инкрементальные другие затраты в % от общей выручки	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2
Прибыль до налогообложения	-22	-55	13	39	66
Прибыль до налогообложения в % от общей выручки	-25,4	-7,3	1,6	4,2	6,2

Источник: Составлена на основе внутренних данных компании Johnson&Johnson при участии автора

Ключевые предположения, которые учтены в кейсе:

- повышение цен на весь продуктовый ассортимент марки на 5% в год, начиная с 2013 года;
- прогнозируемый рост себестоимости на продуктовый ассортимент марки на 2% в среднем каждый год;
- медиа-инфляция на ключевые каналы коммуникации (ТВ, прессу, интернет) 10% в год на период 2013–2016 годов;
- прогнозируемый рост транспортных затрат — 8% в 2013 году и по 5% в период 2014–2016 годов.

Для построения известности и продвижения бренда на казахском рынке автором был разработан детальный план маркетинговых активностей (рис. 33) для поддержания и становления бренда в 2012 году с учетом региональной специфики рынка и ключевых факторов, обуславливающих поведение потребителей и конкурентную среду (табл. 8 и 9).

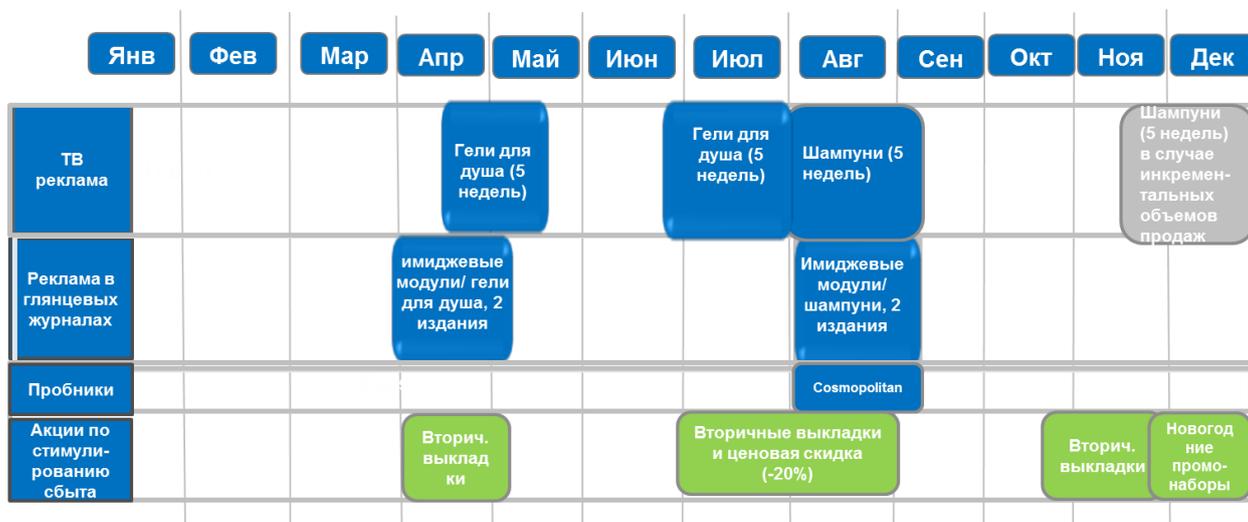
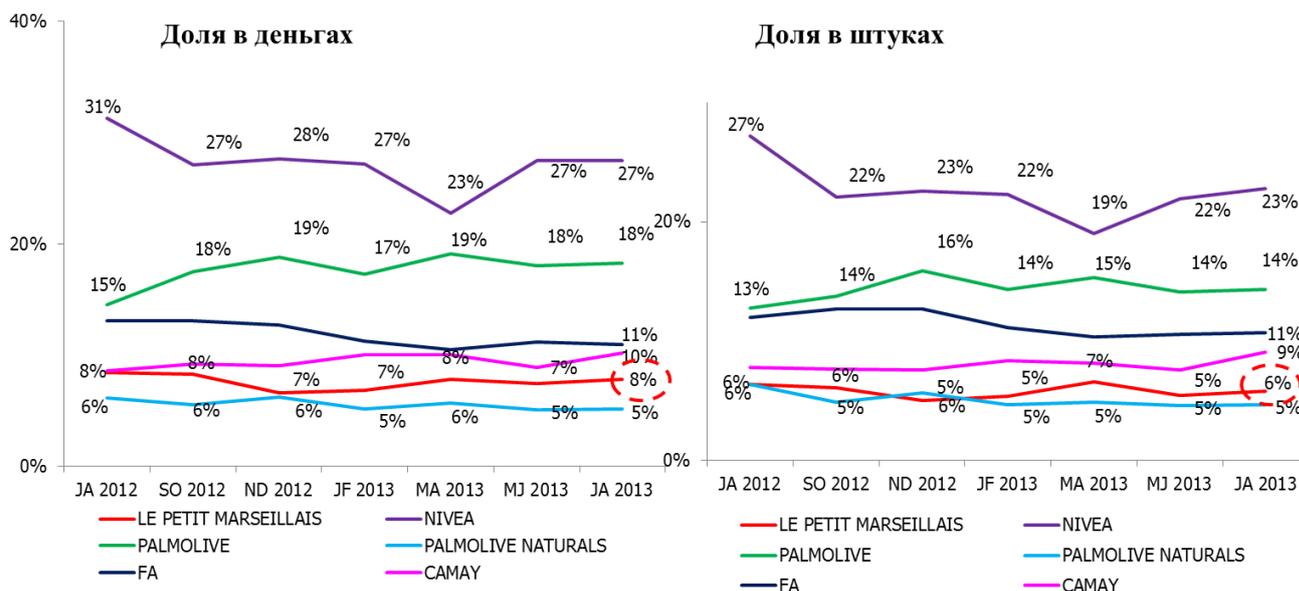


Рисунок 33. План маркетинговых активностей бренда LPM на 2012 год [составлен автором]

Результатом разработанной эффективной маркетинговой стратегии и ее качественной имплементации стало достижение компанией Johnson&Johnson поставленных бизнес-целей. Компания в первый же год запуска заняла пятое место по доле рынка в натуральном и денежном выражении в фокусной категории гелей для душа (рис. 34, 35) и достигла точки безубыточности по

итогах уже первого года запуска, сократив окупаемость проекта с плановых 1,7 года до 1 года (объем продаж превысил плановые показатели на 18%).



Рисунки 34, 35. Доля рынка ключевых игроков в категории гелей для душа в натуральном и стоимостном выражении за период июль-август 2012 — июль-август 2013, % [составлен автором на основе Nielsen KAI отчета, Казахстан, июль-август 2012 — июль-август 2013]

Как автор отмечал ранее, одним из ключевых элементов успеха запуска нового бренда на рынок является контроль за имплементацией и мониторинг ценового позиционирования бренда в ключевых дистрибуционных каналах. Бренд LPM достиг целевого ценового позиционирования в первые месяцы запуска (рис. 36), но стал превышать целевой индекс, начиная с сентября-октября 2012 года. Данный скачок был связан с конкурентной реакцией бренда Palmolive, который предложил ретейлу акции по стимулированию «уходимости» с полки продуктов под брендом Palmolive для защиты своих позиций от входа в категорию нового игрока — бренда LPM. Данная ответная реакция была ожидаемой для менеджмента компании J&J, поэтому компания достаточно быстро скорректировала план активностей для ключевых розничных сетей, предложив сопоставимые промо-активности и скорректировав цену до целевого ценового уровня.

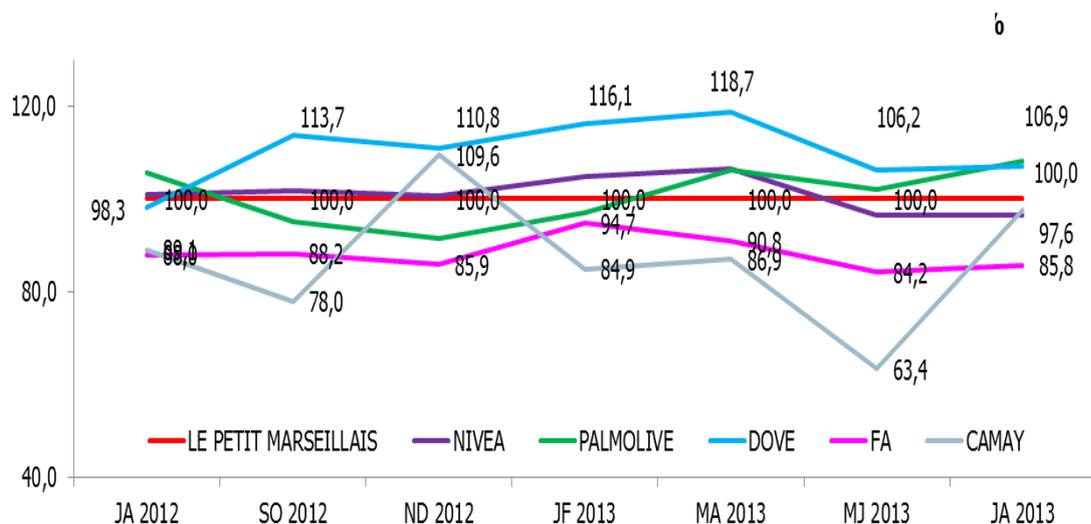


Рисунок 36. Ценовой индекс LPM гелей для душа в формате 250 мл по отношению к ключевым конкурентам за период июль-август 2012 — июль-август 2013, % [составлен автором на основе Nielsen KAI отчета, Казахстан, июль-август 2012 — июль-август 2013]

Но не все нюансы можно запланировать и предугадать на стадии разработки маркетинговой стратегии. Как мы уже отмечали в главе 2 по поводу организации стратегического планирования, стратегия — это динамический процесс, а не статический. Стратегия может видоизменяться в процессе имплементации, адаптируясь к новым угрозам и возможностям, с которыми сталкивается компания в окружающей бизнес-среде.

С позиции менеджмента большую проблему могут представлять кросс-культурные, экономические, страновые (на уровне особенностей потребления) различия. Так, компания J&J столкнулась с потенциальной угрозой в виде стагнации пробных покупок в категории гелей для душа. Используемые маркетинговые инструменты и подходы, перенесенные с российского рынка, не привели к дальнейшему росту пробных покупок на протяжении 2013 года. В связи с этим компания инициировала глубинное качественное исследование потребительского поведения в феврале 2014 года в Алматы и Караганде для выявления и определения ключевых барьеров, которые препятствуют дальнейшему росту бренда на рынке Казахстана. В результате проведенного

компанией Synovate Comcon¹²⁰ исследования был выявлен ряд слабых мест, препятствующих дальнейшему развитию бренда на рынке Казахстана. Среди них:

➤ Правила выкладки/ мерчендайзинг: гели для душа LPM размещаются преимущественно отдельно от ключевых игроков в категории, иногда ближе к категории средств по уходу за волосами, поэтому у потребителей возникает путаница с категориальной идентификацией продукта — гель ли это для душа или шампунь?

➤ Ассортимент: гели LPM представлены крайне узким ассортиментом (3-4 SKUs) в торговых точках, что крайне ограничивает выбор ароматов, то есть одной из ключевых потребностей у ЦА в данной категории.

➤ Дистрибуция: респонденты Караганды отмечали, что гели для душа LPM представлены только в больших супермаркетах, таким образом, мы можем говорить о плохом уровне представленности и дистрибутивности бренда LPM в регионах Казахстана.

➤ Упаковка: высказывались мнения отдельными респондентами, что упаковка «слишком простая», «блеклая» в сравнении с ключевыми игроками (Palmolive и Camay), с другой стороны, упаковка позитивно оценивалась респондентами, которые ценят качество и натуральные свойства продукта. У некоторых не вызывал интереса гель из-за «брутальности» упаковки, так как она воспринимается как более мужская.

- Ключевые причины переключения на конкурирующие марки:
- слишком сладкий запах (быстро надоедает);
 - жидкая консистенция (из-за непрозрачной упаковке потребители ожидают гель кремовой, густой консистенции, а получают прозрачный обычный гель);
 - плохо пенится;
 - большой расход, не экономно.

¹²⁰ Качественное исследование по категории «гелей для душа». Компания Synovate Comcon. Алмата, Караганда. 18-20 февраля 2014.

➤ Высокая цена при неочевидных преимуществах по сравнению с другими, более дешевыми игроками (например, Camay).

Помимо этого в рамках проведенного исследования было определено, что акции по стимулированию сбыта являются крайне эффективным инструментом для переключения потребителей с конкурирующих марок. Потребители на данный момент крайне избалованы промо-акциями от бренда Palmolive. По словам респондентов, раз в две недели в торговых точках проводятся разнообразные акции от Palmolive: мочалка в подарок, скидки, 2 по цене 1 и другие. Для продвижения бренда LPM респонденты рекомендовали такие акции, как распространение пробников или мини-продуктов объемом 30-50 мл разных ароматов в подарок при покупке полноразмерного геля для душа или распространение пробников с помощью промо-персонала в торговых точках, так как потребители боятся покупать полноразмерную упаковку геля без пробы. Также привлекательной для респондентов является механика «подарок за покупку». В качестве наиболее желаемого подарка респонденты называли мочалки, губки для душа, принадлежности для душа (полотенца, мыльницы и прочие принадлежности для ванной и душа), а также брендированные игрушки с маленьким мальчиком с лого LPM.

На основании полученных данных автором были разработаны следующие рекомендации для усиления текущих позиций бренда LPM и адаптации маркетинговой стратегии на рынке Казахстана:

- 1) Дистрибуция и представленность в торговых точках. Увеличить нумерическую дистрибуцию бренда в ключевых региональных городах Казахстана (топ-18); внедрить инструмент — MSL (must selling list) для ключевых каналов современной розницы для увеличения среднего количества наименований гелей для душа в торговой точке (с текущих 3-4 SKUs до плановых 7 в самом широком канале — гипермаркетах); разработать ключевые принципы размещения ключевых категорий бренда (гелей для душа, средств по уходу за волосами и средств по уходу за телом) в торговой точке внутри соответствующих категорий и рядом с ключевыми игроками в категории

(Palmolive— в категории гелей для душа, Fructis— в категории средств по уходу за волосами, Nivea — в категории средств по уходу за телом).

2) Провести дополнительный продакт-тест для количественной оценки ключевых продуктовых характеристик бренда в категории гелей для душа, а также для оценки жесткости воды в Казахстане в сравнении с Россией для исключения возможных проблем с формулой продукта (есть гипотеза, что жесткость воды в Казахстане отличается от России, в связи с этим формула продукта не работает должным образом, вызывая такие негативные последствия, как относительно плохая пенистость, смываемость и т.д.).

3) Стимулирование сбыта: разработать промо-календарь активностей на 2014 год, который будет включать ротацию предложений раз в две недели. Промо-календарь должен включать три вида активностей: сэмлиг сашетов 15 мл топовых ароматов геля для душа LPM с помощью промо-персонала в торговых точках, акции по типу «1+1», направленных как на увеличение пробования разных ароматов внутри линейки гелей для душа, так и на кросс-потребление внутри категорий (например, купи шампунь для волос и получи гель для душа в подарок), а также акции с подарком за покупку.

Выводы по 3 главе.

Итак, в 3-й главе диссертационного исследования автор провел конкретный практический анализ процесса управления выводом марки на новый рынок и ее последующей международной экспансии. Этот анализ показал необходимость последовательных управленческих процедур и критические факторы успеха, которые необходимо использовать на каждом этапе. Прежде всего необходимо составить объективную характеристику рыночных условий и целевых сегментов. Автор проиллюстрировал этот процесс, дав характеристику современному косметическому рынку России. Проанализировав и систематизировав ключевые факторы, определяющие потребительское поведение на косметическом рынке, автор пришел к выводу, что они действуют на внешнюю среду бизнеса в противоположных

направлениях: постепенный рост доходов и развитие товарной категории — это положительный внешний фактор для компании, а обострение конкуренции, выход новых игроков, появление новых марок – это негативный фактор.

Автор также пришел к выводу, что для компаний, оперирующих на косметическом рынке России, необходима гибкая ценовая политика, которая соответствовала бы потребительскому восприятию ценности в целевой категории/-ях продуктов. Автор отметил, что ценовая политика компании — это один из определяющих факторов потребительского поведения на косметическом рынке России, обуславливающих выбор той или иной торговой марки, поэтому разработка оптимальной ценовой стратегии приобретает статус одного из ключевых управленческих решений, определяющих успех торговой марки на косметическом рынке России.

Для исследования управленческих процессов, необходимых для проведения дифференциации стратегий, обоснованных в 1-й главе диссертации, автором был проведен аудит продуктового портфеля компании J&J на российском рынке, в результате которого автор выявил, что существует явный перекося портфеля в сторону брендов, находящихся в стадии трансформации, что свидетельствует о крайней несбалансированности текущего портфеля и значительной уязвимости текущих позиций компании на рынке по сравнению с ключевыми конкурентами.

Автор описал процесс разработки стратегии позиционирования и ценовой стратегии бренда LPM для запуска на российском рынке и показал, как особенности современного косметического рынка и ключевые характеристики целевого сегмента были имплементированы в итоговую маркетинговую стратегию бренда на российском косметическом рынке. В рамках проведенного анализа результатов имплементации данной стратегии автор пришел к выводу, что стратегия позиционирования, определенная в исследуемой компании на основе натуральных ингредиентов Прованса и рецептов Средиземноморья, а также фокусирование на ценовой стратегии глубокого проникновения были

правильно обоснованы и принесли ожидаемые высокие результаты, компания достигла целевых операционных показателей.

Тем не менее, автором был выделен ряд моментов, которые являются важными элементами процесса управления, однако в анализируемой компании либо не сработали, либо не были качественно проконтролированы на этапе имплементации маркетинговой стратегии бренда:

1) VTL-активации не достигли заявленных показателей (количество эффективных контактов, прирост продаж (пробные покупки), прирост повторных покупок в пост-периоде и т.д.). Менеджмент компания отказался от его использования в дальнейшем, перераспределив ресурсы на сэмплинг мини-сашетов через глянецовые журналы.

2) Стимулирование в каналах сбыта: в дискаунтерах из-за глубоких скидок сложилось ложное восприятие бренда LPM как крайне доступной марки экономичного ценового сегмента. В результате компания отказалась от практики эксклюзивных предложения для отдельных клиентов, и глубина скидки была зафиксирована на уровне 25%.

3) Конкурентный анализ не предусмотрел запуск бренда — аналога Garnier Ultra Doux по цене в 2 раза дешевле LPM, что в 2012 году создало преграду для успешного позиционирования.

Автор показал, что, выбирая стратегию роста, компании на косметическом рынке зачастую выбирают географическую экспансию как оптимальную с точки зрения достижения заявленных стратегических целей. Автор проанализировал ключевые страны СНГ для оценки потенциала запуска бренда LPM и дал обоснование направления географической экспансии для компании, показав, что Казахстан является наиболее перспективным рынком.

Автором были проанализированы ключевые ценообразующие факторы рынка Казахстана, как внешние, так и внутренние, и на основании выделенных факторов автором была разработана маркетинговая стратегия запуска бренда LPM на рынок Казахстана, адаптирована ценовая стратегия, рассчитан бизнес-кейс на пять лет и разработан план маркетинговой поддержки. Результатом

разработанной эффективной маркетинговой стратегии и ее качественной имплементации стало достижение компанией J&J поставленных бизнес-целей. Компания в первый же год запуска заняла 5-е место по доле рынка в натуральном и денежном выражении в фокусной категории гелей для душа и достигла точки безубыточности по итогам уже 1-го года запуска, сократив окупаемость проекта с плановых 1,7 года до 1 года.

Помимо этого автором был разработан ряд рекомендаций, направленных на усиление текущих позиций бренда в категории гелей для душа для усиления ключевых преимуществ бренда и снижения уровня переключений на конкурирующие марки в категории: решения, связанные с качественными изменениями в дистрибуции и представленности бренда в торговых точках; решение относительно необходимости проведения дополнительного продуктового теста для подтверждения или опровержения сформированной гипотезы о разной жесткости воды; решения относительно модификации видов акций по стимулированию сбыта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рыночная стратегия компании — это сложная, многоаспектная категория. Она должна задавать определенное направление развития компании, координировать на ее основе усилия внутри компании с целью достижения желаемой позиции в будущем, отражать характер организации и демонстрировать ее отличительные особенности, а также должна содержать набор правил, которыми компания будет руководствоваться при принятии того или иного управленческого решения.

Объект исследования ограничил направление диссертационного анализа областью стратегий для существующих рынков ввиду того, что большая часть основных игроков косметического рынка с широким продуктовым портфелем фокусирует свои усилия и ресурсы на обслуживании хорошо известных им сегментов рынка. И только достигнув определенного баланса продуктового портфеля и устойчивого конкурентного преимущества в ключевых сегментах, компания начинает реинвестировать часть своих стратегических ресурсов в разработку новых сегментов или специфических ниш рынка. Рыночная стратегия при этом призвана обеспечить устойчивые конкурентные преимущества в настоящем и в среднесрочной перспективе для достижения желаемой стратегической позиции компании в будущем.

В современных рыночных условиях остается актуальным утверждение М. Портера¹²¹ о том, что существуют два ключевых фактора, которые определяют выбор конкурентной стратегии компании: прибыльность отрасли и позиционирование компании в рамках той или иной отрасли. В зависимости от позиционирования компании по отношению к другим участникам рынка ее доходы будут выше или ниже среднего уровня в отрасли. Эти конкурентные преимущества в сочетании с конкурентной средой рыночного сегмента, в котором компания стремится добиться желаемой позиции, позволяют

¹²¹ Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/competitive_strategy.shtml

выработать три наиболее общих конкурентных стратегий: лидерство в минимизации издержек, дифференциация и фокусирование.

Автор проанализировал и суммировал ключевые характеристики стратегии дифференциации, которые обуславливают ее наиболее частое применение на косметическом рынке России в категориях продуктов повседневного спроса: 1) ключевые игроки в категории (Loreal, P&G, Colgate, Beiersdorf, Unilever, Schwarzkopf, «Невская косметика» и другие) при разработке стратегии рыночного сегмента используют определенные атрибуты, которые удовлетворяют выявленным потребностям покупателей и позиционируют товары или торговые марки уникальным образом; 2) в основе дифференциации товаров или торговых марок лежат уникальные свойства самого продукта, особенности реализации или особые маркетинговые подходы в области мерчендайзинга и размещения продукта внутри торговых точек; 3) на косметическом рынке одновременно присутствует несколько компаний, которые успешно реализуют стратегию дифференциации; 4) товары и торговые марки на косметическом рынке обладают несколькими параметрами, которые ценятся покупателями; 5) ключевые игроки на косметическом рынке стремятся к приближенному равенству своих издержек относительно целевых конкурентов, сокращая расходы в областях, не имеющих прямого отношения к избранному направлению дифференциации; 6) ключевые игроки косметического рынка вкладывают существенные финансовые и человеческие ресурсы в поддержание и развитие маркетинговой экспертизы, анализ и прогнозирование рыночных тенденций, так называемых макротрендов, а также в развитие технологий.

Автор суммировал, что для разработки эффективной стратегии рыночного сегмента необходимо выработать согласованные управленческие решения по четырем ключевым элементам стратегии: определить направление движения, стратегический фокус, задать целевые результаты работы и разработать позиционирование товара или торговой марки. Позиционирование является одним из ключевых элементов стратегии рыночного сегмента, а по

мнению, Н. Капона и Дж. Макхалберта, даже «составляет суть стратегии рыночного сегмента»¹²². Таким образом, суть рыночной стратегии определяет собственно концепция позиционирования, поэтому процесс разработки позиционирования является одним из важнейших стратегических процессов в компании.

В рамках процесса глобализации портфеля брендов компании также принимают решения, какие из брендов имеют потенциал обрести глобальное значение, а какие так и останутся национальными торговыми марками. В рамках проведенного анализа автор пришел к выводу, что для большинства крупных транснациональных компаний, которые оперируют на косметическом рынке России, наиболее актуальна так называемая мультисегментная рыночная стратегия, которая обусловлена широкими продуктовыми портфелями этих компаний. Это позволило автору сформулировать определение «широкого продуктового портфеля» как объекта, который может включать как отдельные торговые марки, так и отдельные продуктовые линейки, которые компания производит или управление которыми компания осуществляет на заданном рынке. При этом речь должна идти не о портфеле отдельных брендов и продуктовых линеек с обособленными стратегиями развития, а о портфеле с определенной иерархией и системой сложных взаимосвязей между его составляющими.

Анализируя существующие практики принятия управленческих решений и бизнес-процессы в области управления марочным портфелем таких компаний, как Kraft Foods, L'oreal, Mars, «Вимм-Билль-Данн», автор пришел к выводу о назревшей проблеме несоответствия организации управленческих усилий компании особенностям современной окружающей бизнес-среды компаний. Компании зачастую не в состоянии принимать эффективные управленческие решения для достижения поставленных целей из-за ограничений, продиктованных существующей организационной структурой компании. Несогласованность действий как внутри продуктового портфеля, так

¹²² Капон Н., Колчанов В., Макхалберт Дж. Управление маркетингом. СПб.: Питер, 2010. С. 351.

и на кросс-функциональном уровне приводит к несогласованности качественно иного рода — к несогласованности продуктового портфеля компании с корпоративной стратегией компании, что впоследствии ведет к потере конкурентоспособности и гибели компании или длительному периоду восстановления и наверстывания упущенных позиций компанией.

Аналитики Booz&Companу Б. Ярузельски, Р. Холман и А. МакДональд впервые заявили о необходимости изменения существующего подхода к определению ключевых компетенций менеджера по продукту, а также о необходимости изменения традиционного подхода в области организации и ведения маркетинговой деятельности компании. По сути, мы можем говорить о трансформации директоров по маркетингу в бренд-директоров, или категорийных директоров компаний. Имплементация данного подхода такими международными гигантами, как PepsiCo, Kraft Foods, Heinz, Danone и другими, свидетельствует о наметившемся переходе от традиционных моделей организации маркетинговой деятельности к моделям с внешней ориентацией, где во главу угла ставятся покупатели, их желания, потребности и приоритеты.

Изучение эволюции теоретических взглядов в рамках концепции позиционирования позволило осмыслить те изменения, которые произошли за последние несколько десятилетий и трансформировали стратегический маркетинг в его современное состояние, проанализировать накопленный теоретический опыт и практическое применение ключевых теоретических подходов в области разработки стратегии позиционирования. Проанализировав ключевые теоретические и практические работы с начала становления и развития концептуальных основ концепции позиционирования по настоящий момент, автор выделил четыре этапа эволюции теоретической мысли в рамках концепции позиционирования. Можно утверждать, что концептуальные основы позиционирования (1-й этап развития теоретической мысли) разработаны и представлены работами Д. Траута и Э. Райса. Ключевая идея концепции позиционирования, по мысли Э. Райса и Д. Траута, заключается в том, что для того, чтобы сведения о новой марке впитались в умы потребителей,

необходимо освободить для нее место, уплотнив уже имеющуюся информацию об аналогичных товарах, а позиционирование — это управление мнением потребителя относительно позиции определенного бренда среди множества других марок данной или смежной товарной группы. Целью позиционирования является создание у потребителей такого впечатления, что перед ним уникальный, единственный в своем роде товар, что для данной марки не существует равноценной замены. При этом позиция марки в сознании потребителя — это относительная концепция, так как основывается на сравнительной оценке потребителем данной торговой марки с конкурирующими аналогами. Стратегическое позиционирование — это результат связанных между собой представлений о продукте или торговой марке. Стратегия состоит в том, чтобы найти одну или несколько характеристик, которые могут использоваться для того, чтобы отделить свой продукт или торговую марку от продукции конкурентов. Основные виды характеристик, используемые для разработки стратегии позиционирования: свойства продукта; преимущества, решение проблем и базовые потребности; цена и качество; особенности использования; потребитель продукта.

Вторым ярким представителем 1-го этапа, является Ф. Котлер, который в своих работах одним из первых применил научный подход к рассмотрению концепции позиционирования, предложил базовые стратегии позиционирования, методику построения карт восприятия для анализа позиций конкурентов и выделил свои виды позиционирования: атрибутивное позиционирование; позиционирование достоинств; позиционирование применения; пользовательское позиционирование; конкурентное позиционирование; позиционирование категории; позиционирование качества/престижа; ценовое позиционирование. В то же самое время нельзя не отметить и недостаток работ ключевых представителей этого этапа, который состоит в отсутствии алгоритма действий по разработки эффективной стратегии позиционирования.

В рамках 2-го этапа эволюции концепции позиционирования теоретики и практики стратегического маркетинга начали разрабатывать подходы к формированию эффективной стратегии позиционирования и описали ключевые этапы процесса стратегического позиционирования. Так, Ж.Ж. Ламбен систематизировал количественные методы, используемые для выбора эффективной стратегии позиционирования, методики оценки текущего восприятия продуктов на основе мультиатрибутивной модели товара. Среди работ, комплексно рассматривающих отдельные этапы процесса разработки позиционирования, следует отметить исследования П. Дойля, который представил ключевые этапы управленческого процесса разработки стратегии позиционирования: выбор целевых сегментов, определение целевых конкурентов, разработка уникального предложения ценности и поддерживающие его атрибуты — основания для веры.

В рамках 3-го этапа эволюции концепции позиционирования ключевые изыскания авторов выстроены в рамках концепции брендинга. В данном направлении автор выделил работы таких исследователей, как К.Л. Келлера, Ж.-Н. Капферера и Д. Аакера. В отличие от Дж. Траута, представители данного этапа признают эмоциональные выгоды в качестве одной из мощнейших основ для дифференциации продукта или марки. В рамках данного направления были разработаны и выделены четыре ключевые составляющие позиционирования бренда: элементы идентичности, предложение ценности, бренд-коммуникации, преимущество. Также было введено понятие портфельного подхода, крайне важного для диссертационного исследования в сфере анализа широкого продуктового портфеля компаний на косметическом рынке России, в рамках которого портфель брендов рассматривается не обособленно друг от друга, а как взаимосвязанная совокупность поддерживающих друг друга брендов.

4-й этап эволюции, по мнению автора, имеет процессуальный характер и описывает основные этапы создания и вывода бренда на рынок. В рамках данного направления автор выделил следующие наиболее известные модели: 4D брендинг (модель, разработанная шведским специалистом Томасом Гэдом,

включающая функциональное, социальное, ментальное и духовное измерения), модель компании Bates Worldwide Brand Wheel (модель позволяет последовательно связать сущность бренда с конкретными свойствами товара/услуги), модель Thompson Total Branding, модель Brand Key компании Unilever, модель Brand Platform компании Young&Rubicam, систему Censydiam компании Synovate, модель Thompson Total Branding, модель Brand Pyramid компании Mars и другие. В рамках указанных моделей стратегия позиционирования бренда выстраивается на тех или иных ключевых измерениях бренда, заявленных авторами как наиболее важные для создания и вывода бренда на рынок.

Системный анализ трансформации концепции позиционирования показал, что именно создание потребительской ценности является ключевым результатом стратегии позиционирования, поэтому процесс разработки стратегии позиционирования нельзя рассматривать в отрыве от ключевых подходов в области создания потребительской ценности.

Предложение покупательской ценности фокусируется на удовлетворении основных потребностей покупателей, стремится удовлетворить потребности покупателей лучше, чем целевые конкуренты, и содержит ценности и выгоды, которые трудно скопировать конкурентам. Автором проанализированы ключевые вехи в эволюции понятия потребительской ценности. В 1981 году Харви Голуб и Джейн Хенри описали ценностный подход, в основе которого каждому продукту или услуге соответствовали определенные выгоды, за которые потребитель готов был платить определенную максимальную цену. Голуб и Хенри первыми предложили так называемые карты стоимости, распределяя все продукты по двум ключевым переменным: цена и воспринимаемая ценность. Описанный выше подход определил очень важную взаимосвязь между потребительской ценностью и ценой, позволивший автору выстроить логическую цепочку взаимосвязей между ключевыми элементами стратегии рыночного сегмента, включая

разработку стратегии позиционирования, и ценовой стратегией компании, как следствие — определенным компанией ценовым позиционированием.

Развивая логику управленческих взаимодействий, автор отметил теоретический вклад, который внесли М. Лэннинг и Э. Микаэльс: они объединили идею карт стоимости с идеей бизнес-системы. Исследователи добавили к уже утвердившейся теории потребительской ценности концепцию ценовой цепочки внутри компании-производителя как жизненно важного элемента в обеспечении конкурентоспособности компании на каждом этапе движения продукта от производителя до конечного потребителя. Но самый важный импульс, по мнению автора, концепция потребительской ценности получила в рамках глобального совместного проекта консалтинговой компании Roland Berger & Partners и компании Efficient Consumer Response в 1999 году. В рамках данного исследовательского проекта ключевые международные гиганты продуктового сектора потребительских товаров совместно с консалтинговыми компаниями разработали и визуализировали стратегический подход к управлению потребительской ценностью (Strategic Consumer Value Management). Суть данного подхода заключается в «предоставлении функциональных и эмоциональных преимуществ, разработанных в соответствии с индивидуальными потребностями потребителей, которые постоянно улучшают общий уровень жизни»¹²³. В рамках данного подхода были объединены и слиты воедино все ключевые моменты, связанные с процессом создания и предложения ценности целевому сегменту, а также контроль за ее доведением от производителя до конечного потребителя. Помимо этого был выделен крайне важный итоговый блок — постоянный мониторинг процесса создания ценности в рамках всей цепочки ценности.

Проанализировав данное развитие концептуальных подходов к процессу управления созданием ценности, автор пришел к выводу, что изначально предложенная схема логических взаимосвязей стратегии рыночного сегмента и

¹²³ ECR Europe. How to implement consumer enthusiasm strategic consumer value management. PDF. [Электронный ресурс] URL: http://ecr-all.org/wp-content/uploads/pub_1999_how_to_implement_consumer_enthusiasm.pdf

стратегии позиционирования недостаточна, ее необходимо дополнить управленческими блоками по контролю за имплементацией стратегии позиционирования и по мониторингу за цепочкой создания и предложения ценности целевому сегменту рынка. Именно такой алгоритм управленческих решений должен лежать в основе управления процессами позиционирования, он и предлагается автором в качестве основной методологии в настоящем диссертационном исследовании.

В диссертационном исследовании использовано несколько характеристик цены, определяющих важность ее функционирования в стратегическом управлении как элемента рыночной стратегии: 1) цена напрямую влияет на уровень спроса и определяет уровень активности покупателей в зависимости от чувствительности к цене; 2) цена напрямую влияет на прибыльность коммерческой деятельности компании и на достижение операционных целей компании (количественное выражение стратегических целей компании); 3) цена оказывает прямое влияние на общее восприятие товара или торговой марки и является одним из важных факторов, определяющих позиционирование торговой марки для целевой аудитории (именно данная характеристика цены наиболее важна в рамках дальнейшего направления исследования); 4) цена в отличие от других продуктовых атрибутов позволяет проводить прямое сравнение конкурирующих товаров или торговых марок. То есть цена — это еще и наиболее ярко выраженная точка соприкосновения с конкурентами; 5) цена должна соответствовать остальным элементам маркетинг-микса, в частности учитывать стратегию распределения и обеспечивать необходимую торговую наценку.

Таким образом, ценовое позиционирование является важнейшим элементом стратегии позиционирования товара или торговой марки и направлено на усиление предложения потребительской ценности. Автор проанализировал взаимосвязь между базовой стратегией позиционирования и ценовой стратегией и сформулировал алгоритм процесса разработки ценового позиционирования и стратегии ценообразования, описав ключевые этапы

процесса. Этап реализации стратегии позиционирования и донесения ценности до целевого сегмента является критичным, по мнению автора, для минимизации различий между задуманной стратегией и реализованной, но не гарантирует ее полное воплощение.

На основе данного алгоритма стало возможным определить стратегию ценообразования как обоснованный выбор из нескольких вариантов цены (или перечня цен), направленный на достижение максимальной прибыли для компании на рынке в рамках планируемого периода, и проанализировать три возможных направления в области разработки стратегии ценообразования: 1) ценовые решения (методы и стратегии), ориентированные на издержки, 2) ценовые решения, ориентированные на спрос, 3) ценовые решения, ориентированные на конкуренцию. Проанализировав деятельность ключевых компаний косметического рынка, автор пришел к выводу, что ценовые стратегии, ориентированные на спрос, являются наиболее характерными для косметического рынка России и категорий товаров повседневного спроса.

Конкурентная среда в значительной степени определяет выбор той или иной рыночной стратегии и стратегии позиционирования торговой марки. Поэтому в диссертации был проведен анализ, позволивший дать определение ключевым характеристикам конкурентной среды косметического рынка России: 1) российский рынок является крайне насыщенным и высококонкурентным во всех ценовых сегментах; 2) на российском рынке представлены преимущественно иностранные производители (как в экономическом, так и в люкс-сегменте); 3) косметический рынок России до сих пор не сильно консолидирован, ожидаются новые слияния и поглощения; 4) косметический рынок за последнее десятилетие стал заложником гонки по запуску всевозможных новинок. Жизненный цикл косметических продуктов заметно сократился, а для отдельных продуктовых категорий новинки являются одним из ключевых драйверов (например, категория увлажняющих средств по уходу за кожей лица); 5) сравнительно высокие маркетинговые бюджеты, необходимые для запуска нового бренда на косметический рынок являются

существенным барьером для входа на рынок новых игроков; 6) Наметившаяся тенденция повышения уровня потребления косметической продукции в России 2012 – 2013 годах начинает видоизменяться под воздействием роста инфляции и наметившегося замедления потребительской активности населения в целом. Кризисные явления 2014 года усилили негативные тренды потребительской активности.

В результате проведенного анализа стратегий ключевых игроков косметического рынка автор пришел к выводу, что стратегия дифференциации, суть которой состоит в том, что компания пытается занять уникальное положение в определенной индустрии, придавая продукту такие характеристики, которые будут по достоинству оценены большим количеством покупателей, является наиболее часто применимой на косметическом рынке России.

Являясь одним из руководителей процесса разработки и реализации стратегии позиционирования бренда LPM в России, автор провел детальный анализ ключевых потребительских сегментов и сопоставление с ключевыми ценностями марки LPM. Это позволило сделать вывод о том, что продуктовый портфель марки LPM имеет необходимый потенциал, чтобы удовлетворить существующие потребности на рынке. В результате проведенной сегментации выбранного целевого сегмента и выделения ключевых потребительских характеристик, важных для выбранного целевого сегмента рынка, был сделан выбор в пользу стратегии глубокого проникновения, предложения потребителям сравнительно высокого качества продуктов по среднерыночной цене в категории.

На основе локальных данных с российского рынка была модифицирована и дополнительно протестирована глобальная концепция бренда, что является важным аналитическим этапом управления выводом марки. В результате анализа итогов имплементированного маркетинг-плана автор также выделил ряд рекомендаций по стратегическому менеджменту запуска бренда: 1) необходимо уделять особое внимание вопросам контроля за

реализацией стратегии позиционирования в отдельных сбытовых каналах. Отсутствие такого контроля может нанести ущерб имиджу марки в целом, что очень опасно с точки зрения потерь в эффективности всей системы управления брендом; 2) важно спрогнозировать ответную реакцию ключевых конкурентов. Так, компания L'oreal в 2012 году (через 8 месяцев после запуска бренда LPM) запустила под брендом Garnier суббренд Ultra Doux по цене в два раза дешевле LPM и с практически идентичным позиционированием марки. Данный запуск сыграл прекрасную тактическую роль для защиты позиций флагманской марки — Fructis. В данной ситуации сформировать идентичность марки в долгосрочной перспективе и существенно ослабить позиции бренда LPM у конкурента не получилось только ввиду того, что новые ценности не были согласованы с ценностями флагманской марки — брендом Fructis.

Управленческие технологии крупных компаний в сфере позиционирования продуктового портфеля имеют в современных условиях, как правило, международный характер. Так, успех марки на российском рынке, амбициозные стратегические цели высшего руководства, а также бурное развитие рынка стран СНГ в последние года привели топ-менеджмент компании Johnson&Johnson к решению о выводе бренда LPM на рынок Казахстана. Проанализировав ключевые ценообразующие факторы, автор разработал схему адаптации глобальной маркетинговой стратегии марки LPM для рынка Казахстана и бизнес-кейс для запуска марки. Результатом разработанной стратегии и ее качественной имплементации стало достижение компанией поставленных стратегических бизнес-целей. Компания в первый же год запуска заняла 5-е место по доле рынка в натуральном и денежном выражении в фокусной категории гелей для душа и достигла точки безубыточности по итогам уже 1-го года запуска, сократив окупаемость проекта с плановых 1,7 года до 1 года.

С позиции менеджмента большую проблему могут представлять кросс-культурные и экономические страновые различия. Так, компания Johnson&Johnson столкнулась с потенциальной угрозой в виде стагнации

пробных покупок в категории гелей для душа. В связи с этим потребовалось глубинное качественное исследование потребительского поведения в феврале 2014 года в Алматы и Караганде для выявления и определения ключевых барьеров, которые препятствуют дальнейшему росту бренда на рынке Казахстана. На основании полученных данных автором были разработаны рекомендации для усиления позиций бренда и адаптации маркетинговой стратегии на рынке Казахстана: 1) дистрибуция и представленность в торговых точках: увеличить нумерическую дистрибуцию бренда в ключевых региональных городах Казахстана (топ-18); внедрить инструмент — MSL (must selling list) для ключевых каналов современной розницы для увеличения среднего количества наименований гелей для душа в торговой точке (с текущих 3-4 SKUs до плановых 7 в самом широком канале — гипермаркетах); разработать ключевые принципы размещения ключевых категорий бренда (гелей для душа, средств по уходу за волосами и средств по уходу за телом) в торговой точке внутри соответствующих категорий и рядом с ключевыми игроками в категории; 2) провести дополнительный продуктовый тест для количественной оценки ключевых продуктовых характеристик бренда в категории гелей для душа; 3) стимулирование сбыта: разработать промо-календарь активностей на 2014 год, который должен включать ротацию предложений раз в две недели. Были приоритезированы три вида активностей: сэмлиг с помощью промо-персонала в торговых точках, акции по типу «1+1», а также акции с подарком за покупку.

Таким образом, обосновано, что стратегия не статична и может быть подвержена коррекционным изменениям, как на стадии ее имплементации, так и на стадии мониторинга для усиления позиций марки на рынке. Помимо этого, наличие существенных различий в ценообразующих факторах при осуществлении международной деятельности компаний стимулирует менеджмент к адаптации не только ценовых стратегий, но и стратегий позиционирования марок.

Проведенное исследование подтвердило, что управленческая схема логических взаимосвязей стратегии рыночного сегмента и стратегии позиционирования должна предусматривать включение блоков по контролю за имплементацией стратегии позиционирования, по мониторингу за цепочкой создания и предложения ценности целевому сегменту рынка. Именно такой подход должен лежать в основе управленческого алгоритма ценового позиционирования. Сказанное позволяет определить современную роль стратегии ценообразования как квинтэссенцию всех других управленческих решений по продукту, направленную как на получение целевого финансового результата, так и на поддержание заявленной позиции бренда.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д. Как обойти конкурентов. Создаем сильный бренд. – СПб.: Питер, 2012.
2. Аакер Д. Строительство сильных брендов. — М.: Изд-во Гребенникова, 2003.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999.
4. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2010.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — 4-е изд. — М.: Экономистъ, 2006.
6. Герасименко В.В. Управление ценовой политикой компании. — М.: Эксмо, 2007.
7. Герасименко В.В. Ценообразование. — М.: ИНФРА-М, 2007.
8. Гладких И.В. Ценовая стратегия компании: ориентация на потребителя. — СПб.: Высшая школа менеджмента, 2013.
9. Голубков Е.П. Основы маркетинга. — М: Финпресс, 2008.
10. Дейли Д. Л. Эффективное ценообразование. Основа конкурентного преимущества. — М.: Вильямс, 2004.
11. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 2004.
12. Домнин В.Н. Брендинг: новые технологии в России. — СПб.: Питер, 2002.
13. Займан С. Конец маркетинга, каким мы его знаем/ пер. с англ. Самсонова П.А. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
14. Капон Н., Колчанов В., Макхалберт Дж. Управление маркетингом: учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2010.
15. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности. — М.: Вершина, 2007.
16. Келлер К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. — 2-е изд. — М.: ИД «Вильямс», 2005.

17. Классика маркетинга. Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / Сост. Кокс К., Моква М., Энис Б. — СПб.: Питер, 2001.
18. Котлер Ф., Дипак К. Д., Сувит М. Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению/ пер. с англ.- М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003.
19. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — 11 изд. — СПб.: Питер, 2005.
20. Котлер Ф., Сетиаван А., Картаджайя Х. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе/ пер. с англ. А. Заякина – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.
21. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1991.
22. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. — 2-е изд. — М.: Вильямс, 2003.
23. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М: Вильямс, 2011.
24. Крэм Т. Классная цена. О секретах умного ценообразования. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010.
25. Леман Д.Р., Рассел С.В. Управление продуктом — 4-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
26. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2006.
27. Липсиц И.В. Коммерческое ценообразование: учебник для вузов. — М.: БЕК, 1997.
28. Мариан В. Полное и детальное руководство по планированию маркетинга. — М.: Дело и Сервис, 2009.
29. Марн М., Регнер Э., Завада К. Ценовое преимущество. — М.: Альпина бизнес букс, 2004.
30. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или маркетинговые методы конкурентной борьбы. – 2-е изд. – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013.

31. Нэгл Т., Холден Р. К. Стратегия и тактика ценообразования. Руководство для принятия решений, приносящих прибыль. — СПб.: Питер, 2004.
32. Перция В., Мамлеева Л., Панин А., Ткаченко О., Логачева Т., Ковалев Р. Анатомия бренда 2/ пер. с англ. — М.: Вильямс, 2011.
33. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2007.
34. Райс Э., Траут Дж. Новое позиционирование. — СПб.: Питер, 2002.
35. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование — битва за узнаваемость. — СПб.: Питер, 2001.
36. Розенвальд П. Д. Маркетинг, приносящий прибыль/ пер. с англ. Ю.В. Шпакова — М.: ГроссМедиа, 2008.
37. Старов С.А. Управление брендами. — СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010.
38. Тарасевич В.М. Ценовая политика предприятия. 3-е издание. — СПб.: Питер, 2010.
39. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент. — СПб.: Нева, 2003.
40. Тесакова Н., Тесаков В.. Бренд и торговая марка: развод по-русски. — СПб.: Питер, 2004.
41. Траут Д., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. — СПб.: Питер, 2007.
42. Траут Д., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай. — СПб.: Питер, 2002.
43. Траут Д., Райс Э. Маркетинговые войны. — СПб.: Питер, 2007.
44. Траут Д. Большие проблемы больших брендов. — СПб.: Питер, 2009.
45. Фокс Д., Грегори Р. Конкурентные преимущества в денежном выражении/ пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

46. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: учебное пособие. — 2-е изд. — М.: Финансы и статистика, 2002.
47. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2005.
48. Энджел Д.Ф., Блэкуэлл Р.Д., Миниард П.У. Поведение потребителей. — СПб.: Питер, 1999.
49. Селиванов А.В. Укрепление конкурентных позиций фирмы с широким ассортиментом продукции с помощью гибкого ценового позиционирования (на рынке B2B). — Автореф. диссертационной работы канд. эконом. наук. — М., 2010.
50. Aaker D. A. Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity. — Free Press, 2004.
51. Dolan R. and Simon H. Power pricing: how managing price transforms the bottom line. — NY. The free press, 1996.
52. Nagle T.T., Hogan J.E., Zale J. The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitability. 5th ed. — New Jersey. Prentice-Hall. 2011.
53. Rafi M. The 1% Windfall: How Successful Companies Use Price to Profit and Grow. — NY. Harper Collins. 2010.
54. Stonehouse G., Campbell D., Hamill J., Purdie T. Global and Transnational Business: Strategy and Management. — John Wiley & Sons, 2007.
55. Smith T. J. Pricing Strategy: setting price levels, managing price discounts, & establishing price structure, international edition. — 2012.
56. W. Chan Kim, Renée Mauborgne. Blue Ocean Strategy. [Электронный ресурс] [URL:http://www.blueoceanstrategy.com/book/](http://www.blueoceanstrategy.com/book/).
57. Гладких И.В., Кривулин Н.К. Маркетинговые исследования уровня цен дифференцированных товарных рынков// Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. №1. 2002. С.129-156.

58. Гладких И.В. Политика справедливых цен как элемент маркетинговой стратегии компании// Маркетинг и маркетинговые исследования. №6. 2011. С.460-470.

59. Гладких И.В. Ценовые решения фирмы: теория и практика ценообразования // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Экономика. №2. 1997. С.64-72.

60. Гладких И.В., Светланова Ж.В., Сваринская Т.Ю. Ценовое позиционирование розничных магазинов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. №4. 2007. С.73-98

61. Гревал Д., Монро К., Кришнан Р. Сравнение цен в рекламном сообщении: влияние на восприятие ценности покупки, ценности сделки и поведенческие намерения// Реклама и жизнь. Теория и практика. №4. 2004. С. 27-48.

62. Симон Х. Ценообразование: основные тенденции развития // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. №3. 2002. С.112-119.

63. Уайт М. Вперед, к перестройке! // Harvard Business Review Россия. 2014. Январь – февраль. — С. 26.

64. Bertini M., Wathieu L. How to Stop Customers from Fixating on Price// Harvard Business Review 88 (5). – 2010. P.84-91.

65. Truffelli M. Dynamic Pricing: New Game, New Rules, New Mindset// Journal of Revenue and Pricing Management 5 (1). 2006. P. 81-82.

66. Simon H. Pricing Opportunities and How to Exploit Them // Sloan Management Review 33. — Winter 1992.

67. Simon H. Dynamics of Price Elasticity and Brand Life Cycles: An Empirical Study // Journal of Marketing Research 16. —November 1979.

68. Simon H. The real value in setting the right price // London, Financial Times. — 11 September 2003.

69. Trout J. «Positioning» is a game people play in today's me-too market place // Industrial Marketing Journal. — Vol. 54. — No.6. — June 1969.

70. Beauty and Personal Care отчет «Euromonitor» по рынку Казахстана за 2007–2012 года.
71. КОМКОН. Тестирование концепций. Россия. Июнь 2010.
72. Специальное исследование компании Nielsen «Изменение структуры российского ритейл-рынка в кризисный период 2008–2009 годов».
73. U&A исследование категории «гели для душа». Россия. MMR отчет. Ноябрь 2009.
74. Nielsen отчет. Россия. 23 города. Ноябрь-декабрь 2011.
75. Nielsen KAI отчет. Казахстан. Июль-август 2012–2013.
76. Качественное исследование по категории «гели для душа». Компания «Synovate Comcon». Алмата, Караганда. 18-20 февраля 2014.
77. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. — 7-е изд. — 2007. [Электронный ресурс]. URL: <http://vse-uchebniki.com/strategicheskij-meneditment-knigi/strategicheskoe-pozitsionirovanie-23264.html>.
78. Аакер Д. Стратегия управления портфелем брендов. [Электронный ресурс] URL: <http://www.pricereview.ru/archive/20080901/980>.
79. Алексеев С. Развитие российского рынка косметики. [Электронный ресурс] URL: <http://www.4p.ru/main/research/17661/>.
80. Бартон Д., Ньюэл Р., Уилсон Г.. Успешные стратегии в период кризиса// Вестник McKinsey. [Электронный ресурс] URL: <http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles>.
81. Бест Р. Маркетинг от потребителя. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. [Электронный ресурс] URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark167.html>.
82. Бирюлин Святослав. Стратегический парадокс: в кризис предприятия избавляются от... самого нужного. [Электронный ресурс] URL: <http://www.e-executive.ru/knowledge/practices/1942480/?page=0>
83. Вреден Н. Дважды подумайте, прежде чем снижать цену // Harvard Business Review. — 1 февраля 2005. [Электронный ресурс] URL: <http://www.v-ratio.ru/content.php?Id=119>.

84. ВШЭ. Компетенции менеджеров по стратегическому менеджменту. [Электронный ресурс] URL: [http:// hse.ru/data/2012/09/06/1255600918/NewСтрат_компетенции менеджера](http://hse.ru/data/2012/09/06/1255600918/NewСтрат_компетенции_менеджера).

85. Голиков Д. Майкл Уилкинсон: как создать стратегию бизнес. [Электронный ресурс] URL: http://www.e-xecutive.ru/knowledge/practices/1936352/?utm_source=newsletter_exe&utm_term=&utm_medium=edition&utm_content=20140924&utm_campaign=daily_stat.

86. Голубков Е.П. Современные тенденции развития маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. — №1. — 2004. [Электронный ресурс] URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2004/1/319.html>.

87. Домнин В.И. Идентичность бренда — ключевое понятие бренд-менеджмента [Электронный ресурс] URL: http://www.ihsbm.ru/upload/article/identichnost_brenda_klyuchevoe_ponyatie_brend_menedzhmenta.pdf.

88. Дохолян С.Б., Овсянникова Т.С. Основы маркетинга. [Электронный ресурс] URL: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook070/book/index/index.html?go=part-010*page.htm.

89. Зозулев А. Модели брендинга: классификация и краткая характеристика. [Электронный ресурс] URL: http://zozulyov.narod.ru/olderfiles/1/Zozulev_new.pdf.

90. Инфляционные ожидания и потребительское настроение населения июль 2014 года. [Электронный ресурс] URL:// http://www.cbr.ru/DKP/standart_system/Infl_exp_14-07.pdf.

91. Кавасаки Г. Стартап. [Электронный ресурс] URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark240.html>.

92. Карпов А. Л. Стратегическое и тактическое в конкурентном поведении предприятия. [Электронный ресурс] URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3100>.

93. Ковалев А.И., Исаева Е.В. Значение позиционирования в достижении стратегических целей компании по выходу на рынок. [Электронный ресурс] URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2666>
94. Конкуренция на рынке косметики и парфюмерии. [Электронный ресурс] URL: <http://www.intercharm.net/tendencies/index.phtm?id=1246&anons=0>.
95. Косметический рынок России. [Электронный ресурс] URL: http://www.cosmopress.ru/analyst/?ELEMENT_ID=1479.
96. Кувшинов Д. «Управленческая восьмерка», или Другой взгляд на цикл управления [Электронный ресурс] URL: <http://www.executive.ru/knowledge/practices/1939443/?page=0>.
97. Лапшин А. Брендсеттер. Что общего у Hello Kitty и христианства. [Электронный ресурс] URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2565179>.
98. Левинская А. Переосмысление потребления: устойчивое развитие как выбор для каждого // РБК Daily. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.intercharm.net/tendencies/index.phtm?id=1246&anons=0>.
99. Лидеры косметического рынка России. [Электронный ресурс] URL: <http://allretail.ua/news/29887/>.
100. Лукашов А. Стратегия и тактика ценообразования. Ценовые войны и конкурентная ценовая стратегия. Агентство делового образования. 2007. [Электронный ресурс] URL: <http://ecsoman.edu.ru>.
101. Методы ценообразования, ценовая и маркетинговая политика предприятия. [Электронный ресурс] URL: <http://www.m-marketing.ru/articles/info/article272.html>.
102. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. — М.: Альпина Паблишер, 2013. [Электронный ресурс] URL: http://modernlib.ru/books/genri_mincberg/strategicheskoe_safari_ekskursiya_po_debryam_strategicheskogo_menedzhmenta/read_1/.

103. Нэгл Т. Стратегия и тактика ценообразования. — 3-е издание. [Электронный ресурс] URL: <http://www.iworld.ru/attachment.php?barcode=978594723068&at=exc&n=0>.
104. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/competitive_strategy.shtml.
105. Решеникова Е. Красота цветет на люксе. [Электронный ресурс] URL: <http://www.rg.ru/2011/11/15/kosmetika.html>.
106. Российская газета. [Электронный ресурс] URL: <http://www.rbc.ru/digest/index.shtml?rosgazeta/2013/08/16/34006695>.
107. Рынок косметики и парфюмерии. [Электронный ресурс] URL: http://kosmetika-image.at.ua/publ/rynok_kosmetiki_i_parfjumerii/1-1-0-15.
108. Рынок парфюмерии. Рост продолжается. [Электронный ресурс] URL: http://www.cosmopress.ru/analyst/?ELEMENT_ID=1300.
109. Рынок парфюмерно-косметической продукции РФ: основные параметры, сегменты, ниши, динамика, прогноз. [Электронный ресурс] URL: <http://marketing.rbc.ru/research/562949953534987.shtml>.
110. Рынок парфюмерно-косметической продукции в России: состояние и перспективы развития. [Электронный ресурс] URL: <http://www.credinform.ru/ru-RU/market/watchonepage?pageid=40f48e61-e3b2-456b-b78b-bd702aa884ed#headline2>.
111. Савельева Д. Продажи косметики и парфюмерии в кризис не падают. [Электронный ресурс] URL: <http://www.rb.ru/topstory/business/2010/02/24/150245.html>.
112. Славич-Приступа А. Российские компании выбирают стратегию наугад. [Электронный ресурс] URL: <http://www.e-executive.ru/knowledge/practices/1194355/>.
113. Тесакова Н., Тесаков В.. Бренд и торговая марка: развод по-русски — СПб.: Питер, 2004 [Электронный ресурс] URL: <http://vse-uchebniki.com/besplatno-marketing/tsena-eto-chast-imidja.html>.

114. Федосимов Борис. 10 основных методов ценообразования для максимизации прибыли. [Электронный ресурс] URL: http://www.e-executive.ru/community/articles/1941530/?utm_source=newsletter_exe&utm_term=&utm_medium=UGC&utm_content=20141118&utm_campaign=daily_stat
115. Формирование цены товара конечного потребителя. [Электронный ресурс] URL: <http://marketing-tut.ru/upravlenie-marketingom/zavisimost-dliny-kanala-sbyta-i-ceny-na-produkciyu.htm>.
116. Характеристики современного косметического рынка России. [Электронный ресурс] URL: <http://allretail.ua/news/29887/>.
117. Центр управления финансами. [Электронный ресурс] URL: <http://www.center-yf.ru/data/Marketologu/Pozicionirovanie.php>.
118. Чижова О. Обжегшись на молоке. — Апрель 2011. [Электронный ресурс] URL: <http://www.tovr.ru/diy/articles/1701/34460/>.
119. Bradford H. These 10 Companies Control Enormous Number Of Consumer Brands. [Электронный ресурс] URL: http://www.huffingtonpost.com/2012/04/27/consumer-brands-owned-ten-companies-graphic_n_1458812.html.
120. Bright J. K., Kiewell D., Kincheloe A. H. Pricing in a proliferating world. — August 2006 [Электронный ресурс] URL: http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/pricing_in_a_proliferating_world.
121. Companies Must Learn to Achieve the Price Advantage (or Pay the Price). [Электронный ресурс] URL: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1003>.
122. Davey Liane. Strengthen Your Strategic Thinking Muscles. [Электронный ресурс] URL: <https://hbr.org/2014/01/strengthen-your-strategic-thinking-muscles/>
123. ECR Europe. How to implement consumer enthusiasm strategic consumer value management. PDF. [Электронный ресурс] URL: <http://ecr->

all.org/wp-

content/uploads/pub_1999_how_to_implement_consumer_enthusiasm.pdf.

124. Golub H., Henry J., Forbis J. L., Mehta N. T., Lanning M. J., Michaels E. G., Ohmae K. Delivering value to customers. In many cases the customer—not the competition—is the key to a company's prospects. June 2000 [Электронный ресурс] URL: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/delivering_value_to_customers.

125. How to Save Your Company During a Crisis: A Conversation with Hermann Simon. [Электронный ресурс] URL: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1941&language=english>.

126. Jaruzelski B., Holman R., McDonald I. Product management gets stronger. [Электронный ресурс] URL: <http://www.strategy-business.com/article/00157?pg=all>.

127. Perrey J., Coe M.E., Carlotti S.J. Making brand portfolio works. — TheMcKinseyQuarterly 2004. PDF. [Электронный ресурс] URL: <http://www.philadelphia.edu.jo/academics/mararchive/uploads/Brand%20Portfolio.pdf>.

128. Simon H. Pricing as a strategic weapon. The increasing significance and pole of pricing in the overall marketing mix. PDF. [Электронный ресурс] URL: <http://www.simon-kucher.com>.

129. Shaughnessy H. Why Apple Is Losing Ground To The Samsung Brand. [Электронный ресурс] URL: <http://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2014/01/11/why-samsung-is-gaining-on-apple-as-best-loved-brand/?commentId=blogAndPostId/blog/comment/1341-16281-8904>.

130. The «Myth of Market Share»: Can Focusing Too Much on the Competition Harm Profitability? [Электронный ресурс] URL: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1645&CFID=3847382&CFTOKEN=70692307>.

131. The Price Is Right, but Maybe It's Not, and How Do You Know?
[Электронный ресурс] URL: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1813&jsessionid=9a30a2ff46b674337664>.

132. <http://www.adme.ru>.

133. <http://www.allbranding.ru>.

134. <http://elibrary.ru>.

135. <http://e-xecutive.ru>.

136. <http://expert-rating.ru>.

137. <http://hbr.org>.

138. <http://kommersant.ru>.

139. <http://www.management.com.ua/marketing>.

140. <http://www.marketingpro.ru>.

141. <http://www.4p.ru>.

142. <http://rbc.ru>.

143. <http://www.sostav.ru>.

144. <http://www.strategy-business.com>.

145. <http://www.strategy.com.ua>.

146. <http://www.StrategicPricingGroup.com>.

147. <http://vedomosti.ru>.