

На правах рукописи

Хижина Анастасия Михайловна

**«Методы разработки и реализации стратегии
ценового позиционирования продуктового
портфеля зарубежной компании на российском
рынке»**

Специальность: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством:
менеджмент

**Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Москва – 2015

Диссертация выполнена на кафедре маркетинга экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Герасименко Валентина Васильевна, заведующая
кафедрой маркетинга экономического
факультета МГУ имени М.В.Ломоносова

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Кони́на Наталья Юрьевна, профессор
заведующая кафедрой менеджмента и маркетинга
МГИМО университета МИД России
кандидат экономических наук
Перцев Дмитрий Васильевич,
менеджер по бизнес-анализу ООО «Амвэй»

Ведущая организация: Всероссийская академия внешней торговли Министерства
экономического развития Российской Федерации.

Защита диссертации состоится 21 мая 2014 г. в 15.30 на заседании
диссертационного совета Д 501.002.02 при МГУ имени М.В. Ломоносова по
адресу: 119991, Москва, Ленинские горы, 1, стр. 46, ауд. П 4.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке МГУ имени М.В.
Ломоносова.

Объявление о защите и автореферат диссертации размещены 19 марта 2015 года на
официальном сайте Высшей аттестационной комиссии при Министерстве
образования и науки РФ по адресу: vak.ed.gov.ru и МГУ имени М.В.Ломоносова по
адресу: istina.msu.ru

Автореферат разослан 20 апреля 2015 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

к.э.н., доцент

В.Г. Попова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Разработка стратегий управления в различных рыночных условиях и выбор оптимальных методов позиционирования, в том числе, ценовых позиций по широкому кругу производимой продукции – это важная и весьма сложная задача для менеджмента компаний в современных нестабильных рыночных условиях, при снижении потребительской активности населения. Поиск обоснованных управленческих решений затрудняется многими факторами внутренней и внешней среды и требует всесторонне обоснованного алгоритма действий. Процесс управления представляет собой целый ряд взаимосвязанных 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 ввиду 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. Применяемые ими на российском рынке системы стратегического менеджмента, дифференцированные для многопродуктовых портфелей товаров, должны быть проанализированы с учетом задач развития отечественного предпринимательства. В современных условиях, когда 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 проблемы. Степень разработанности темы диссертационного исследования в России и за рубежом не одинакова, что связано с различным по длительности периодом функционирования

рыночной экономики, в которой применимы инструменты стратегического менеджмента для разработки рыночных стратегий предпринимательства.

В зарубежной экономической литературе наиболее известными работами в области разработки стратегии позиционирования как важного раздела стратегического управления компанией являются работы Д.Аакера, И.Ансоффа, Б.Бенсуссана, Х.Виссема, Р.Гранта, Т.Гэда, П. Дойля, Г.Кавасаки, Ж.-Н.Капферера, К.Л.Келлера, Ф.Котлера, Д.Кэмпбела, Г.Минцберга, Д.Огилви, Н.Пирси, М.Портера, Э.Райса, Д.Сондерс, А.Стрикленда, П.Теммпорала, А.Томпсона, Дж.Траута, К.Фляйшера, Г.Хулей. Среди российских авторов наиболее известны работы А.Бухвалова, О.Виханского, Е.Голубкова, И.Гуркова, В.Ефремова, А.Зуба, В.Катькало, Г.Л. Багиева, Е.Н.Голубковой, Л.А.Данченко, В.Н.Домнина, Н.Ю.Кониной, И.Манна, В.И.Маршева, В.М.Тарасевич, О.А.Третьяк, С.А.Старова, В.Е.Хруцкого и других.

В этих работах даны определения ключевых понятий стратегического управления, составляющих основу 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 в конкурентной рыночной среде, так как продукты занимают позиции относительно конкурирующих продуктов. Оно является важным средством обеспечения конкурентоспособности национальных и международных компаний.

Вопросам разработки стратегий ценообразования в системе менеджмента компаний посвящены работы ряда зарубежных специалистов: Д.Л.Дейли, Р.Долана, К.Завада, Ч.Кима, Ж.-Ж.Ламбена, М.Марна, Р.Моборна, Т.Нэгла, Э.Регнера, Х.Симона, Р.К.Холдена. Среди российских исследователей в данной области можно выделить работы В.В.Герасименко, И.В.Гладких, И.В.Липсица, В.М.Тарасевич, О.У.Юлдашевой.

В их трудах обосновывается, каким образом необходимо устанавливать правильную со стратегической точки зрения цену для обеспечения устойчивых потоков прибыли — цену, которая гарантирует

желание целевых потребителей приобрести данный товар и является убедительной для совершения покупки.

Несмотря на большое количество работ в области разработки рыночных стратегий, большинству из них остаются без достаточного внимания вопросы, связанные с разработкой и реализацией стратегий управления продуктовым портфелем компании, в том числе высокодифференцированным и многопрофильным портфелем крупнейших рыночных игроков. Недостаточно изучены факторы, возникающие внутри продуктового портфеля и оказывающие непосредственное влияние на разработку стратегии позиционирования для укрупненного портфеля компании. Помимо этого, наметился критический разрыв между сформулированной теоретически стратегией и ее практической имплементацией, что является важнейшей частью менеджмента в данной области. Многие компании не управляют позиционированием в каналах сбыта, что приводит как к колоссальным проблемам в восприятии продукции компаний, так и финансовым потерям. Настоящий вызов для любой компании, оперирующей на потребительском рынке, - превратить процесс ценообразования в стратегическую управленческую компетенцию внутри компании.

Цель и задачи исследования. Целью работы является теоретическое обоснование и разработка управленческого алгоритма для формирования стратегии ценового позиционирования широкого продуктового портфеля на основе систематизации стратегического менеджмента ведущих зарубежных компаний на российском рынке. В соответствии с указанной целью в работе **поставлены следующие основные задачи:**

1. Обобщить теоретические аспекты взаимодействия различных аспектов рыночного позиционирования, как элементов единой конкурентной стратегии компании, и определить роль ценообразования в стратегическом менеджменте на современном этапе развития менеджмента;
2. Определить ключевые этапы эволюции теоретических подходов к содержанию стратегий позиционирования, и на этой основе сформулировать ключевые подходы к управлению процессами рыночного позиционирования; обосновать взаимосвязь между концепцией создания потребительской ценности и стратегией ценового позиционирования и на этой основе сформулировать

алгоритм стратегических управленческих решений для успешного вывода продукции на новые рынки;

3. Выявить ключевые характеристики современного потребительского рынка России, определяющие особенности управления продуктовым портфелем компании в области ценового позиционирования;
4. Разработать алгоритм процессов формирования и имплементации стратегии ценового позиционирования продуктового портфеля компании на базе обобщения процессов менеджмента зарубежных компаний на российском рынке.

Объектом исследования являются развивающиеся и постоянно обновляемые продуктовые портфели зарубежных компаний, оперирующих на современном рынке России в категориях товаров повседневного спроса.

Предметом исследования являются процессы формирования и реализации эффективных управленческих стратегий ценового позиционирования продуктового портфеля компаний, как важнейших составляющих менеджмента компаний на современном рынке России.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов-практиков в области стратегического управления, разработки и реализации рыночной стратегии, выбора методов и стратегий ценообразования, управления товарным ассортиментом. Эмпирической базой являются материалы российской и зарубежной статистики, внутренние данные российских и зарубежных компаний, 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 конференций, результаты обсуждения поставленных в диссертации проблем на научных конференциях и семинарах.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1. Обоснована необходимость перехода от традиционных моделей организации и управления организациями к более сложным моделям с усиленной внешней ориентацией компании, где требуется быстрая управленческая реакция внутри организации на

уровне структуры, систем, бизнес-процессов на изменения внешней среды организации;

2. Дана систематизация теоретических подходов к вопросам позиционирования как метода стратегического управления, что позволило концентрированно представить современные ключевые факторы и стратегии рыночного позиционирования. Выявлено четыре этапа эволюции теории позиционирования: первый этап – выделение позиционирования как функционального направления менеджмента, второй этап – разработка ключевых элементов позиционирования, третий этап – трансформация концепции позиционирования внутри бренд-менеджмента, четвертый этап – развитие спектра дифференцированных моделей позиционирования;
3. В контексте взаимосвязи между потребительской ценностью и ценовым позиционированием выстроена логическая цепь управленческих взаимодействий, управленческих отношений и управленческих решений, которая должна сопровождать разработку элементарно-функциональной стратегии компании: построена блок-схема процесса управления ценовым позиционированием в рамках корпоративной и продуктовых стратегий и стратегии рыночного позиционирования компании;
4. Доказано, что ценовые стратегии, ориентированные на спрос, являются наиболее характерными для деятельности зарубежных компаний на российском рынке в категориях товаров повседневного спроса, что позволило обосновать наиболее эффективный метод управления - «ценностно ориентированный метод разработки позиционирования»;
5. Разработан управленческий алгоритм формулировки и имплементации стратегии ценового позиционирования продуктового портфеля компании на потребительском рынке России и предложены меры по корректировке управления стратегией позиционирования в соответствии с особенностями ценообразующих факторов на региональных рынках.

Обоснованность и достоверность результатов исследования.

обусловлена непротиворечивостью его исходных ключевых теоретических положений, методологической обоснованностью, а также внутренней

логикой исследования, использованием современных теоретико-методологических основ разработки и реализации элементарно-функциональной стратегии ценового позиционирования, а также обширным практическим материалом, собранным на различных этапах исследования, и при личном участии исследователя в реализации полученных результатов.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования. Теоретическая значимость исследования заключается в системном анализе процессов эволюции теории позиционирования и систематизации ключевых факторов, оказывающих непосредственное влияние на разработку и формирование стратегии позиционирования. В работе систематизирован алгоритм управленческих решений и построена блок-схема процесса разработки элементарно-функциональной стратегии – стратегии ценового позиционирования. Выделены и систематизированы факторы взаимодействия, возникающие внутри широкого продуктового портфеля, усложняющие процесс управления в сфере ценового позиционирования. Выявлена необходимость перехода менеджмента к моделям с внешней ориентацией в компаниях, оперирующих в категориях товаров повседневного спроса и управляющих широким продуктовым портфелем.

Практическая значимость результатов исследования обусловлена возможностью использования выводов и рекомендаций проведенного исследования российскими компаниями при разработке, внедрении и совершенствовании собственных стратегий позиционирования на потребительских рынках России в категориях товаров повседневного спроса.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Содержание диссертационного исследования соответствует пунктам: 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»; 10.15. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса» паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Апробация результатов работы. 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.

Структура работы. Логика исследования определена структурой диссертации, состоящей из введения, трех глав, заключения и библиографии.

Введение

Глава 1. Позиционирование как элемент рыночной стратегии.

1.1. Теоретические подходы, развитие научных взглядов в области концепции позиционирования. Эволюция концепции создания потребительской ценности.

1.2. Ключевые элементы стратегии позиционирования. Управление мультисегментными стратегиями или разработка стратегии позиционирования для широкого продуктового портфеля.

1.3. Организация менеджмента компании в соответствии с целью имплементации централизованного подхода в управлении продуктовым портфелем.

Глава 2. Ценовое позиционирование: содержание и процессы управления.

2.1. Цена, как инструмент стратегии дифференцирования на потребительских рынках.

2.2. Стратегии ценового позиционирования и факторы, определяющие их выбор.

2.3. Особенности разработки ценовых стратегий для широкого продуктового портфеля: анализ дополнительных эффектов.

2.4. Управление ценовым позиционированием в каналах сбыта как важнейший элемент имплементации ценовой стратегии компании.

Глава 3. Ценовое позиционирование продуктового портфеля компании на примере менеджмента зарубежных компаний на российском рынке.

- 3.1. Ключевые характеристики современного косметического рынка России.
- 3.2. Характеристика и оценка дифференцированного продуктового портфеля зарубежной компании – одного из ключевых игроков рынка в России.
- 3.3. Методы разработки стратегии ценового позиционирования и управления продуктовым портфелем.
- 3.4. Управление, адаптацией ценового позиционирования продуктового портфеля на различных региональных рынках.

Заключение

Библиографический список

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ

1. Рыночная стратегия компании: необходимость перехода к моделям с усиленной внешней ориентацией компании-

Рыночная стратегия компании – это сложная, многоаспектная категория. Она должна задавать определенное направление 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 содержать набор правил, которыми компания будет руководствоваться при принятии того или иного управленческого решения. Различают несколько уровней стратегий компании: «корпоративные стратегии, бизнес (или продуктовые) стратегии, функциональные стратегии, элементно-функциональные стратегии»¹ (рис. 1). В рамках диссертационной работы область исследования сфокусирована на уровне элементно-функциональных стратегий, которые призваны обеспечить условия в элементах функционирующих областей компании для осуществления бизнес-стратегий и корпоративных стратегий.

Объект исследования обусловил направление диссертационного анализа. Большая часть основных игроков потребительского рынка должна оптимально организовать управление широким продуктовым портфелем. Первоначально она 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, компании начинают реинвестировать часть своих

¹ Маршев В.И. К вопросу о причинах не-свершения стратегий и способах их устранения/ Сборник трудов 14-ой международной конференции по Истории управленческой мысли и бизнеса: От стратегем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению. Под науч.ред.В.И.Маршева. М.: Изд-во АПК и ППРО, 2013, 196 с.

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.



Рис. 1: Уровни стратегий организации.

В современных рыночных условиях остается актуальным утверждение М.Портера² о том, что существует 2 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, образуют ключевые параметры менеджмента и позволяют выработать типы конкурентных стратегии: лидерство в минимизации издержек, дифференциация или фокусирование.

В работе проанализированы и суммированы ключевые характеристики стратегии дифференциации, или стратегии рыночного сегмента. Анализ практики менеджмента ведущих компаний показывает ее применение на рынке России в категориях продуктов повседневного спроса:

²Портер 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) при разработке стратегии рыночного сегмента менеджмент компаний использует 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 российском потребительском рынке, как одновременно присутствует несколько компаний, которые успешно реализуют стратегию дифференциации;

4) товары и торговые марки на потребительском рынке обладают несколькими параметрами, которые ценятся покупателями;

5) ключевые игроки рынка стремятся к приближенному равенству своих издержек относительно целевых конкурентов, путем управления издержками сокращая расходы в областях, не имеющих прямого отношения к избранному направлению дифференциации;

6) менеджмент компаний вкладывает существенные финансовые и человеческие ресурсы в поддержание и развитие рыночной экспертизы, анализ и прогнозирование рыночных тенденций, так называемых макротрендов, а также в развитие технологий.

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»³. 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 необходимо решить, какие из брендов имеют потенциал обрести глобальное

³ Капон Н., Колчанов В., Макхалберт Дж. Управление маркетингом. - СПб.: Питер, 2010. С. 351.

значение, а какие так и останутся национальными торговыми марками. В рамках проведенного анализа сделан вывод о том, 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 сформулировать определение «широкого продуктового портфеля» как объекта, который может включать как отдельные торговые марки, так и отдельные продуктовые линейки, производимые компанией или находящиеся под ее управлением 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.

На основе анализа существующих практик в области управления марочным портфелем таких компаний, как Kraft Foods, L'Oréal, Mars, «Вимп-Билль-Данн», сделан вывод 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 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 рыночных позиций. Отсюда вытекает необходимость изменения существующего подхода к определению ключевых компетенций менеджера по продукту, а также необходимость изменения традиционного подхода в области организации и ведения маркетинговой деятельности компании. Важно привести организационную структуру в соответствие со стратегическими целями компании, наделить менеджера, отвечающего за продукты, большей самостоятельностью и закрепить за ним ключевые решения в области продуктового портфеля. 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 главе угла ставятся покупатели, их желания, потребности и приоритеты.

Компании, оперирующие в динамических и высоко конкурентных сегментах рынка, куда также относится и рынок товаров повседневного спроса, уже начинают приходить к пониманию того факта, что динамичное изменения внешней среды бизнеса требует соответствующей быстрой реакции внутри организации на уровне структуры, систем, бизнес-процессов 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 сложившихся паттернов поведения внутри организации.

2. Эволюция теоретических взглядов и характеристика современных подходов к разработке стратегий рыночного позиционирования

Изучение эволюции теоретических взглядов в рамках концепции позиционирования позволяет осмыслить те изменения, которые произошли за последние несколько десятилетий и трансформировали стратегический менеджмент в его современное состояние, проанализировать накопленный теоретический опыт и практическое применение ключевых теоретических подходов в области разработки стратегии позиционирования. На основе анализа становления и развития концептуальных основ концепции позиционирования в работе выделены 4 основных этапа эволюции теоретической мысли в рамках концепции позиционирования.

Можно утверждать, что концептуальные основы стратегического позиционирования (1 этап развития теоретической мысли) разработаны и представлены в работах Дж.Траута и Э.Райса. Управленческую концепцию позиционирования Дж.Траут впервые представил широкой публике в статье

«Positioning» is a game people play in today's me-too market place»⁴, опубликованной в 1969 г. Ключевая идея концепции позиционирования, по мысли Э.Райса и Дж.Траута заключается в том, что позиционирование - это управление мнением потребителя относительно позиции определенного продукта 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, для которого не существует равноценной замены. При этом позиция марки в сознании потребителя — это относительная концепция, так как основывается на сравнительной оценке потребителем данного с конкурирующими аналогами. Стратегическое позиционирование - это результат связанных между собой управленческих решений, создающих комплекс представлений о продукте. Основные виды характеристик, используемые в менеджменте компаний для разработки стратегии позиционирования: свойства продукта; преимущества, решение проблем и базовые потребности; цена и качество; особенности использования; потребитель продукта.

Э.Райс и Дж.Траут заложили фундамент концепции позиционирования, но не раскрыли ключевые элементы и этапы формирования и реализации стратегии позиционирования. Вторым ярким представителем 1 этапа выступил 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 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 состоял в отсутствии алгоритма действий по разработке эффективной стратегии позиционирования.

В рамках второго этапа эволюции концепции позиционирования теоретики и практики стратегического менеджмента начали разрабатывать методические управленческие подходы к формированию эффективной стратегии позиционирования и описали ключевые этапы процесса

⁴Trout J. «Positioning» is a game people play in today's me-too market place // Industrial Marketing, Vol.54, No.6, (June 1969), P.51-55.

стратегического позиционирования. Так, Ж.-Ж.Ламбен⁵ систематизировал количественные методы, используемые для выработки эффективной стратегии позиционирования, методики оценки текущего восприятия продуктов на основе мультиатрибутивной модели товара. Среди работ, комплексно рассматривающих отдельные этапы процесса разработки позиционирования, следует отметить также П.Дойля⁶, 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 третьего этапа эволюции концепции позиционирования ключевые изыскания были выстроены в рамках концепции управления брендом. В данном направлении выделяются работы таких авторов, как К.Л.Келлера⁷, Ж.-Н.Капферера⁸ и Д.Аакера⁹. Так, по мнению Д.Аакера, позиция бренда «является частью его идентичности и предложения ценности, которые должны быть донесены до целевой аудитории с помощью средств коммуникации и демонстрировать преимущество над брендами конкурентов»¹⁰. В отличие от Дж.Траута, представители данного этапа делают упор на эмоциональные выгоды в качестве одной из мощнейших основ для дифференциации продукта и в рамках данного направления были разработаны и выделены ключевые составляющие позиционирования бренда: элементы идентичности, предложение ценности, бренд - коммуникации, преимущество. Также было введено понятие портфельного подхода, крайне важного для современного менеджмента, поскольку в рамках этого подхода производимые товары рассматриваются не обособленно друг от друга, а как взаимосвязанная совокупность поддерживающих друг друга брендов, поэтому для максимизации эффективного управления портфелем брендов необходимо четкое понимание ролей каждого из них в портфеле. Четвертый этап эволюции подходов к управленческим концепциям позиционирования интересен тем, что в центре внимания оказываются взаимосвязанные

⁵Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок/ перевод с англ. под ред. В.Б. Колчанова. - СПб.: Питер, 2006.

⁶Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. - СПб.: Питер, 1999.

⁷Келлер К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом, 2-е изд./ Пер. с англ. - М: Вильямс, 2005.

⁸Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности / Пер. с англ. — М: Вершина, 2007.

⁹Д. Аакер. Строительство сильных брендов. - М: Издательство Гребенникова, 2003.

¹⁰Там же. С.220.

управленческие этапы действий компании по созданию и выводу товаров на рынок. В рамках данного направления следует отметить следующие наиболее известные модели: 4D¹¹ брендинг (модель, разработанная шведским специалистом Томасом Гэдом, включающая функциональное, социальное, ментальное и духовное измерения), модель Bates Worldwide Brand Wheel¹² (модель позволяет последовательно связать сущность бренда, с конкретными свойствами товара/ услуги), модель Thompson Total Branding¹³, модель Brand Key¹⁴ компании Unilever, модель Brand Platform¹⁵ компании Young& Rubicam, система Censydiam¹⁶ компании Synovate, модель Thompson Total Branding¹⁷, модель Brand Pyramid¹⁸ компании Mars и другие. В рамках указанных моделей управленческая стратегия позиционирования основывается на различных ключевых измерениях, наиболее важных для создания и вывода товаров на рынок в различных отраслях и условиях конкуренции.

Анализ различных теорий показывает, что развитие шло в направлении понимания различных технологий управления процессами позиционирования. Системный анализ трансформации концепции позиционирования приводит к пониманию того, что именно создание потребительской ценности является ключевым результатом стратегии позиционирования. Поэтому процесс разработки стратегии позиционирования нельзя рассматривать в отрыве от ключевых подходов к созданию потребительской ценности продуктов и дифференцированных продуктовых портфелей.

3. Взаимосвязь между потребительской ценностью и ценовым позиционированием в процессе разработки элементно-функциональной стратегии менеджмента компании.

Понятие потребительской ценности фокусируется на удовлетворении основных потребностей и предполагает процесс создания ценностей и

¹¹Томас Г. 4D брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. - СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.

¹²Домнин В.И. Идентичность бренда – ключевое понятие бренд-менеджмента. [Электронный ресурс] URL: http://www.ihsbm.ru/upload/article/identichnost_brenda_klyuchevoe_ponyatie_brend_menedzhmenta.pdf.

¹³Там же.

¹⁴Там же.

¹⁵Там же.

¹⁶Внутренние данные BBDO Branding.

¹⁷Домнин В.И. Идентичность бренда – ключевое понятие бренд-менеджмента. [Электронный ресурс] URL: http://www.ihsbm.ru/upload/article/identichnost_brenda_klyuchevoe_ponyatie_brend_menedzhmenta.pdf.

¹⁸Там же.

Отформатировано: английский (США)

выгод, которые трудно скопировать конкурентам компании. В работе проанализированы ключевые вехи в эволюции понятия потребительской ценности. В 1981г. в работе «Market strategy and the price-value model»¹⁹ 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 продукты по двум ключевым переменным: цена и воспринимаемая ценность. Описанный подход определяет очень важную взаимосвязь между потребительской ценностью и ценой, позволивший выстроить логическую цепочку основных управленческих взаимосвязей между ключевыми процессами разработки стратегии рыночного сегмента, включая разработку принципов позиционирования, и ценовой стратегией компании (рис. 2).



Рис. 2. Взаимосвязь процессов разработки стратегии рыночного сегмента и ценовой стратегии компании [составлено автором]

¹⁹ Golub H., Henry J., Forbis J.L., Mehta N.T., Lanning M.J., Michaels E.G., and 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.

Суть данного подхода заключается в «предоставлении функциональных и эмоциональных преимуществ, разработанных в соответствии с индивидуальными потребностями потребителей, которые постоянно улучшают общий уровень жизни». 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.

Развивая логику управленческих взаимодействий, изложенную в приведенной выше схеме, нужно отметить теоретический вклад, который внесли в 1988 г. М.Лэннинг и Э.Микаэльс²⁰, объединив идею карт стоимости с идеей бизнес-системы. Они добавили к уже утвердившейся теории потребительской ценности концепцию ценовой цепочки внутри компании - производителя как жизненно важный элемент в обеспечении конкурентоспособности компании на каждом этапе движения продукта от производителя до конечного потребителя. Но самый важный импульс, по нашему мнению, 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 «How to implement Consumer Enthusiasm. Strategic Consumer Value Management»²¹ в 1999 году. В рамках данного исследовательского проекта ключевые международные гиганты сектора потребительских товаров совместно с консалтинговыми компаниями разработали 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». В рамках данного подхода были объединены и слиты воедино ключевые составляющие менеджмента, связанные с процессом создания и предложения ценности целевому сегменту. Помимо этого, был сделан акцент на крайне важный блок

²⁰Там же.

²¹ECR 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.

менеджмента - постоянный мониторинг процесса создания ценности в рамках всей цепочки ценности.

Таким образом, проанализировав современное развитие концептуальных подходов к процессу управления созданием ценности, мы пришли к выводу, что схему основных управленческих взаимосвязей стратегии рыночного сегмента и стратегии позиционирования, представленная на рис. 1, необходимо дополнить управленческими блоками по контролю за имплементацией стратегии позиционирования, по мониторингу за цепочкой создания и предложения ценности целевому сегменту рынка. Именно такой **алгоритм управленческих решений** должен лежать в основе управления процессами позиционирования и предлагается в диссертации в качестве основной методологии управления (рис 3).



Рис. 3. Процесс разработки и реализации элементно-функциональной стратегии позиционирования на основе концепции стратегического управления потребительской ценностью [составлено автором]

4. Ценовое позиционирование: процессы управления на основе ценностно ориентированного метода разработки стратегии.

Отформатировано: английский (США)

Роль цены как значимого для потребителя атрибута товара характерна для очень многих российских потребительских рынков. Исходя из этого, иногда компании выстраивают всю стратегию позиционирования товара или торговой марки вокруг цены. При этом с позиции управления необходимо вести анализ не технического, а воспринимаемого качества и цены как воспринимаемой стоимости.

Важно отметить несколько характеристик цены как элемента рыночной стратегии: 1) цена 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 для целевой аудитории; 4) цена, в отличие от других продуктовых атрибутов, позволяет проводить прямое сравнение конкурирующих товаров; 5) цена должна соответствовать остальным элементам рыночной стратегии компании, в частности учитывать стратегию распределения и обеспечивать необходимую торговую наценку.

Таким образом, ценовое позиционирование является важнейшим элементом стратегии позиционирования товара и должно быть направлено на усиление предложения потребительской ценности. На основе анализа взаимосвязи между базовой стратегией позиционирования и ценовой стратегией в работе сформулирован алгоритм процесса разработки ценового позиционирования и стратегии ценообразования (рис. 4), описаны ключевые этапы процесса. 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.

На основе данного алгоритма стало возможным определить стратегию ценообразования как обоснованный выбор из нескольких вариантов цены, направленный на достижение максимальной (нормативной) прибыли для компании на рынке в рамках планируемого периода, и проанализировать 3 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, мы пришли к выводу, что ценовые стратегии, ориентированные на спрос, являются наиболее характерными для косметического рынка России и категорий товаров повседневного спроса.

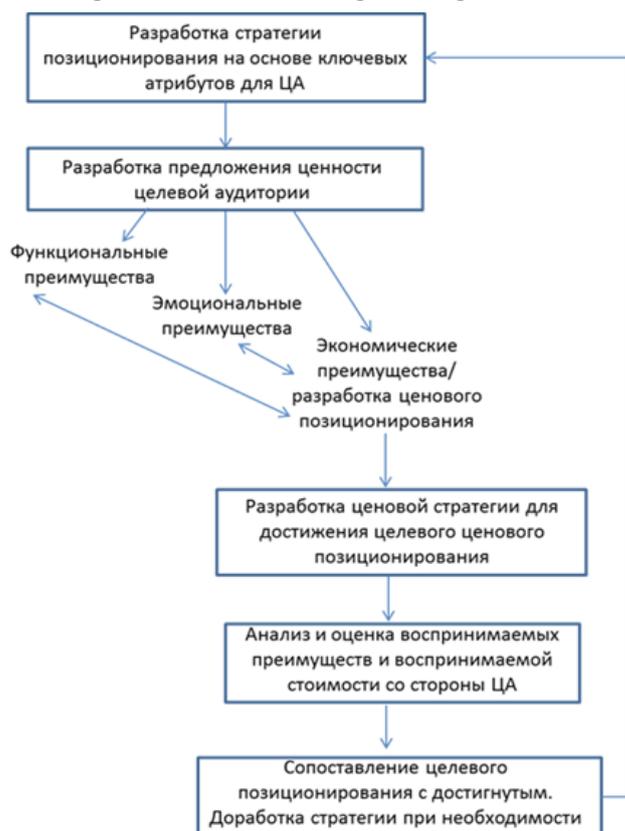


Рис. 4. Алгоритм процесса разработки и имплементации ценового позиционирования в стратегическом менеджменте компании [составлено автором]

5. Управление процессами адаптации стратегий позиционирования в соответствии с особенностями ценообразующих факторов на российском рынке:

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 ключевых характеристик конкурентной среды потребительских рынков на примере косметического рынка России: 1) российский рынок является крайне насыщенным и высоко конкурентным во всех ценовых сегментах; 2) на российском рынке представлены преимущественно иностранные производители (как в экономическом, так и в люкс сегментах); 3) косметический рынок России до сих пор окончательно не 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 в категории (например, категория увлажняющих средств по уходу за кожей лица); 5) сравнительно высокие маркетинговые бюджеты, необходимые для запуска нового товара на косметический рынок, являются существенным барьером для входа на рынок новых игроков; 6) наметившаяся тенденция повышения уровня потребления косметической продукции в России 2012–2013 гг. изменилась на противоположную под воздействием роста инфляции и стагнации потребительской активности населения, начиная с весны 2014 года. Эти процессы усилились в 2015 году. Замедление роста доходов и потребительской активности населения, рост инфляции и обострение ценовой конкуренции – все это в значительной степени осложняет предпринимательскую деятельность компаний на потребительском рынке России. Поэтому грамотная стратегия ценового позиционирования и ценовая стратегия становятся одним из ключевых факторов выживания компании в современных условиях. В этом отношении показательные результаты дает бенчмаркинг - анализ опыта стратегического управления зарубежных компаний – лидеров рынка.

В результате проведенного в диссертации анализа стратегий ключевых игроков косметического рынка сделан вывод о том, что стратегия дифференциации, суть которой состоит в том, что компания пытается занять уникальное положение в определенной товарной группе, придавая продукту особые характеристики, которые будут позиционированы и положительно оценены большим количеством покупателей, является в современных условиях наиболее часто применимой на российском рынке. Этот вывод был подтвержден анализом управленческого процесса по разработке и реализации конкурентной стратегии позиционирования

зарубежной марки LPM в России, было показано, что успех зарубежной компании – одного из ключевых игроков на российском рынке - обеспечил выбор в пользу стратегии глубокого проникновения, предложения потребителям сравнительно высокого качества продуктов по среднерыночной цене в категории, отвечающий ключевым характеристикам спроса в современных условиях

На основе локальных данных российского рынка была модифицирована и дополнительно протестирована глобальная концепция бренда, применяемая зарубежными производителями, включая не только компанию Johnson&Johnson, но и ее основных конкурентов, например, у такого известного и давно присутствующего на российском рынке игрока, как Timotei с успешными технологиями позиционирования брендов Dove и Camay.

В результате авторского анализа итогов имплементированного плана был сформулирован ряд рекомендаций по стратегическому менеджменту запуска нового товара в продуктовой портфеле: 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'Oréal в 2012 году (через 8 месяцев после запуска бренда LPM) запустила под брендом Garnier суб-бренд Ultra Doux по цене в 2 раза дешевле LPM и с практически идентичным позиционированием марки. Данный запуск сыграл прекрасную тактическую роль для защиты позиций флагманской марки – Fructis. В этой 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-производителей в сфере позиционирования продуктового портфеля имеют в современных условиях, как правило, международный характер. В работе проанализирован процесс развития успеха зарубежной марки на российском рынке, продолженный затем в ходе вывода товара на рынок Казахстана. Проанализировав методы стратегического управления, примененные на различных рынках, автор разработал схему адаптации глобальной

маркетинговой стратегии для казахского рынка (рис. 5). Практическое применение этих рекомендаций привело к положительным результатам, указанным в табл.1.

Результатом разработанной стратегии и ее качественной имплементации стало достижение компанией поставленных стратегических целей. Компания в первый же год запуска заняла 5 место по доле рынка в натуральном и денежном выражении в фокусной категории товаров.

Маркетинговая стратегия	Выстроить бренд LPM на рынке Казахстана и нарастить доли рынка в ключевых сегментах (гелей для душа, шампуней, кондиционеров)		
Финансовые задачи	Достичь 750 000 долларов в выручке в 1 полный год запуска бренда, достигнув точки безубыточности ко 2 году жизни и при средней маржинальности портфеля не ниже 42%		
Целевая аудитория	Женщины 25-45, любители всего «натурального», с доходом средним и выше среднего		
Маркетинговые задачи	Построение известности марки с фокусом на категорию гелей для душа	Стимулировать «опробование» среди целевой аудитории	Стимулировать лучшую выкладку в категории и визуализацию марки в торговых точках
Комплекс ключевых маркетинговых мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> • ТВ поддержка • Пресса • Визуализации в торговых точках 	<ul style="list-style-type: none"> • Сэмплинг в прессе • Стимулирование покупки целевой аудитории в ключевых торговых точках 	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение присутствия «обязательного» ассортимента • Размещение вторичных выкладок

Рис. 5. Адаптированная глобальная стратегия марки LPM для рынка Казахстана после успешного вывода на российский рынок [составлено автором]

Таблица 1. Динамика экономических результатов деятельности компании по запуску товара на новый рынок

	2011	2012	2013	2014	2015 прогноз
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		237	147	162	178

активности					
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: составлено автором на базе данных Johnson&Johnson.

С позиции менеджмента в региональных запусках большую проблему могут представлять кросс-культурные и экономические межстрановые различия. В связи с этим требуются глубинные качественные исследования потребительского поведения, для выявления ключевых барьеров, которые могут препятствовать успешному выходу на новые рынки. На основании практических исследований автором разработаны рекомендации по усилению позиций бренда выводимого товара на рынке: 1) наладить дистрибуция и представленность в торговых точках: увеличить нумерическую дистрибуцию нового товара в ключевых региональных городах внедрить инструмент – MSL (must selling list) для ключевых каналов

современной розницы для увеличения среднего количества наименований в торговой точке; разработать ключевые принципы размещения ключевых категорий марки 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; 3) обеспечить стимулирование сбыта: разработать промо-календарь активностей на календарный год, который должен включать ротацию предложений не реже 1 раза в 2 недели для ключевых клиентов.

Таким образом, в работе был конкретизирован применительно к современной рыночной ситуации важный принцип менеджмента: 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, необходимо иметь в виду, что наличие существенных различий в ценообразующих факторах при осуществлении международной деятельности компании стимулирует менеджмент к адаптации не только ценовой стратегии, но и стратегии позиционирования торговой марки.

Проведенное исследование подтвердило, что предложенная в работе управленческая схема логических взаимосвязей стратегии рыночного сегмента и стратегии ценового 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 компании. В данном алгоритме необходимо уделять особое внимание имплементации стратегии ценового позиционирования в ключевых сбытовых каналах. Отсутствие должного уровня контроля может нанести ущерб формирующейся идентичности марки. Так же важно прогнозировать потенциально возможную ответную реакцию ключевых конкурентов и заранее разрабатывать план по поддержанию и укреплению ключевых позиций марки в изменяющейся конкурентной среде.

III. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в изданиях из перечня ведущих рецензируемых научных журналов:

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.

Публикации в прочих 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.

Хижина Анастасия Михайловна
Методы разработки и реализации стратегии ценового
позиционирования продуктового портфеля зарубежной компании
на российском рынке

Формат 60×90/16 Тираж 70 экз.
Подписано в печать 17.03.2015 Заказ № 257
Типография ООО «Генезис» 8 (495) 434 83 55
119571, г. Москва, пр-т Вернадского, 86