**Санкт-Петербургский государственный университет**

**Экономический факультет**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению 080100 «Экономика»

**Формирование стратегии позиционирования корпоративного бренда**

**Выполнила:**

студентка 4 курса дневного отделения, группы ЭФиУИ-43

**Долгова Яна Денисовна**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Подпись

**Научный руководитель:**

д.э.н., профессор

**Аренков Игорь Анатольевич**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Подпись

Санкт-Петербург

2016

**Содержание**

Введение………………………………………………………………………………………3

Глава 1. Роль бренда в рамках концепции позиционирования……………………………5

* 1. Понятие и фундамент бренда….…………………………………………………...5
  2. Управление брендом как основа стратегии позиционирования…………………7
  3. Позиция бренда и основные аспекты ее восприятия………………...…………..11

Выводы по главе 1…………………………………………………………………………..14

Глава 2. Особенности процесса позиционирования бренда……………………………...16

* 1. Анализ моделей позиционирования………………………………………………16
  2. Разработка стратегии позиционирования………………………………………...20
  3. Проблемы позиционирования бренда…………………………………………….24
  4. Репозиционирование бренда………………………………………………………26

Выводы по главе 2…………………………………………………………………………..29

Глава 3. Стратегический анализ позиционирования бренда на примере компании Leroy Merlin…………………………………………………………………………………………31

3.1. Основные характеристики рынка DIY……………………………………………..31

3.2. Текущее положение бренда Leroy Merlin………………………………………….33

3.3. Анализ конкурентных сил в отрасли……………………………………………….40

3.4. Анализ конкурентоспособности компании Leroy Merlin…………………………44

3.5. Сегментация потребителей…………………………………………………………47

3.6. Осведомленность потребителей о бренде и уровень потребительской удовлетворенности………………………………………………………………………49

Выводы по главе 3…………………………………………………………………………..51

Заключение…………………………………………………………………………………..54

Список использованных источников………………………………………………………58

Список приложений..………………………………………………………………….…….61

**Введение**

Каждый день на мировом и отечественном рынке создаются новые организации. Каждая из них нацелена занять определенную долю, а в перспективе – стать лидером в данной отрасли. Это задача не из легких, учитывая огромное разнообразие предлагаемых товаров и оказываемых услуг другими участниками рынка. Чтобы обеспечить себе дальнейший рост и успешное развитие, недостаточно просто производить качественную продукцию, которая обладала бы потребительской ценностью. Современный потребитель каждый день сталкивается с огромным выбором, будь то обычный супермаркет или торговый центр. На полках магазинов представлены десятки и сотни тысяч единиц товаров. Человек физически не сможет перепробовать всю предлагаемую продукцию, а потом выбрать ту, которая в лучшей степени удовлетворяет его потребности. Поэтому компании необходимо думать не только о процессе производства товара, но и о грамотном продвижении последнего. Необходимо привлекать внимание покупателя к своему продукту и посредством маркетинговых коммуникаций создавать в его сознании определенный набор ассоциаций с данной торговой маркой. Другими словами, чтобы заявить о себе и своем положении относительно других игроков рынка, компания должна заняться позиционированием собственного бренда.

**Актуальность** данной темы, кроме того, обеспечивает реальная ситуация на современном рынке. Концепция позиционирования привлекает к себе все больше и больше внимания действующих и только начинающих свою деятельность предприятий. Не только привлечение, но и удержание клиентов становится главной целью для предприятий на сегодняшний день. Именно благодаря сильному бренду для компании становится возможным построить прочные и долгосрочные взаимоотношения со своими потребителями. Сама суть концепции позиционирования заключается в дифференциации торговой марки в сознании потребителя. Это становится возможным на основе простого и уникального предложения выгоды от использования соответствующего товара. Стратегию позиционирования стоит грамотно выстроить тем компаниям, которые ставят своей целью занять лидирующее положение относительно других конкурентов. Создание узнаваемой торговой марки – основная составляющая данного процесса. Ведь как только торговая марка становится таковой и приобретает известность – она превращается в бренд.

**Объектом** исследования данной работы является рассмотрение такого понятия как «концепция позиционирования бренда компании».

В качестве **предмета** исследования выступает анализирование особенностей формирования стратегии позиционирования бренда компании, его основные этапы и связанные с ними сложности.

**Цель** работы: рассмотреть составляющие концепции бренда компании и его место в концепции позиционирования, выявить значение и влияние данного процесса в осуществлении деятельности компании.

**Задачи**:

* Исследовать понятие бренда и его составляющие;
* Рассмотреть концепцию позиционирования бренда с различных точек зрения;
* Сравнить основные модели позиционирования бренда, выделить их преимущества и недостатки;
* Рассмотреть процесс формирования стратегии позиционирования бренда;
* Выделить основные трудности позиционирования, с которыми сталкивается компания, рассмотреть пути их решения и предотвращения;
* Оценить влияние известности бренда на деятельность компании;
* Проанализировать позицию бренда, его значение и восприятие, используя в качестве примера французскую компанию-ритейлера на российском рынке.

**Глава 1. Роль бренда в рамках современных рыночных отношений**

**1.1 Понятие и фундамент бренда**

Как известно, главной целью любого предприятия является получение прибыли за счет производства товара и оказания услуг. Для увеличения объема продаж компания пользуется рекламой и широким спектром других маркетинговых инструментов. На маркетинг также возлагается и другая ответственная функция – формирование отношений с потребителями. Ведь та цена, которую они платят за приобретение производимой продукции, и составляет в итоге выручку организации. Но в эту стоимость могут входить не только функциональные качества товара но и некоторая нематериальная составляющая, которая называется брендом.

Понятие бренда исследовалось многими авторами, в первую очередь, зарубежными. Дэвид Аакер, являющийся одним из ведущих мировых специалистов в области бренд-менеджмента, рассматривал сущность бренда с точки зрения его идентичности. Под этим понятием автор подразумевает уникальный набор ассоциаций, отражающий восприятие бренда и его опознавание потребителем.[[1]](#footnote-1) Филипп Котлер в «Основах маркетинга» определяет бренд следующим образом - это «имя, ассоциированное с одним или более продуктами в продуктовой линейке, которые используются для идентификации источника отличительных черт продукта».[[2]](#footnote-2) Таком образом, под брендом понимается совокупность признаков, которые позволяют компании выделяться на фоне своих конкурентов, то есть делают ее узнаваемой и известной потребителям. Несмотря на то что у данного понятия существует множество различных, но схожих по смыслу определений, мнения насчет его функций сходятся у всех. Основным назначением бренда можно назвать идентификацию и дифференциацию среди окружения.

Почему бренд является важной составляющей деятельности организации? Потому что за счет этого повышается уровень конкурентоспособности. Когда говорят о стратегии позиционирования, то подразумевают именно бренд, а не товар. Наличие у товара потребительской ценности, множества преимуществ и высокого уровня качества укрепляет позиции компании на рынке, но не всегда является залогом долгосрочного лидерства и надежным барьером от деятельности конкурентов. Многие предприятия для ведения деятельности выбирают тактику подражания и начинают выпускать не менее качественный продукт с аналогичными свойствами. В противовес товару скопировать бренд невозможно, потому что брендбилдинг - это уникальный процесс, который требует времени и сил на свое формирование. Более того, узнаваемая торговая марка – это заявление компании о себе не только конкурентам, но в первую очередь, - потребителям. Бренд необходим для построения доверительных отношений с требовательным и критически настроенным покупателем. Отношения «компания-клиент» не представляют возможности стать объектом для подражания со стороны других предприятий отрасли. По статистике, привлечение одного нового клиента стоит в 11 раз дороже, чем удержание старого. При увеличении приверженности клиентов на 5% прибыли могут возрастать на 25%.[[3]](#footnote-3)

Содержание бренда можно представить в виде четырех составляющих: функциональная, эмоциональная, социальная и духовная.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фундамент бренда | | | |
| функциональная составляющая | эмоциональная составляющая | социальная составляющая | духовная составляющая |

- благотворительные фонды

- вклад в развитие клиента

- воздействие на совесть

***Рисунок 1.1. Схема составляющих фундамента бренда***

- физическое качество

- стиль

- эффективность

- полезность

- дизайн

- поздравления

- бонусы за лояльность

- принадлежность к социальной группе

- вовлеченность клиента

- описание ощущений

- мотивация

- влияние на сознание

Функциональная составляющая касается совокупности свойств продукта, который ассоциируется с брендом, его ценности для потребителя. Нельзя забывать, что доверие к бренду формируется за счет соответствия уровня качества товара или услуги и их способности удовлетворять потребность. Предприятие обязано заострить внимание на этой составляющей в начале жизненного цикла своей продукции. Именно на этом этапе необходимо грамотно и доступно преподнести товар, объяснить его позицию и убедить потребителя в его полезности. Но если бы процесс закончился на этом этапе, то он бы назывался позиционированием товара, а не бренда, о котором идет речь. Поэтому в содержании понятия бренда имеет место быть эмоциональная составляющая. Она, прежде всего, оказывает влияние на сознание потребителя. Например, знаменитый слоган фирмы Nike звучит: «Просто сделай это» («Just do it»). Это мотивирует покупателей на ведение активного образа жизни и помогает двигаться вперед. Шведский автомобиль Volvo предоставляет людям возможность почувствовать состояние покоя и безопасности. На примере этого же бренда можно рассмотреть еще одну его составляющую – социальную. Volvo поддерживает состязания среди молодых яхтсменов Volvo ISAF. Также под эгидой шведской марки проходят турниры по гольфу (Volvo Masters, Volvo China Open, Volvo Masters of Asia и Volvo Masters Amateur).[[4]](#footnote-4) Этот факт дает людям возможность стать частью определенного круга, в то же время не теряя индивидуальности. Социальная часть как никакая другая ложится в основу построения отношения «компания-клиент». Поздравление с днем рождения, специальные скидки и бонусные премии, подарки и награды за лояльность. Компании, которые уделяют внимание своим клиентам, имеют гораздо больше шансов на построение долгосрочных с ними отношений, чем те, кто этого не делает.

Между тем, человек является представителем не только определенной социальной группы, но и всего общества в целом. Именно эту связь может отражать духовная составляющая бренда. Orbit – глобальный бренд жевательной резинки – запустил акцию, направленную на поддержку оказания качественных медицинских услуг, включая оказание поддержки при проведении операции   детям (пациентам) с врожденными и приобретенными дефектами челюстно-лицевой области из малообеспеченных семей.[[5]](#footnote-5) Примером подобного рода деятельности является благотворительный фонд «Дом Роланда Макдоналда». В сознании потребителя такой бренд занимает позицию не просто компании-производителя, но и части общества, как и сам человек.

**1.2. Управление брендом как основа стратегии позиционирования**

В основе стратегии позиционирования бренда лежит формирование восприятия торговой марки потребителем. Для того, чтобы это было возможным, бренд должен выделяться, обладать собственной индивидуальностью, которую было бы невозможно скопировать. Поэтому особенно важным моментом для компании является управление брендом, что подразумевает под собой постоянное воздействие на составляющие его идентификаторы (название, ассортимент, логотип, фирменный стиль, легенда бренда, основные ценности, ключевые характеристики позиционирования и т.п.). Это становится возможным благодаря непрерывным маркетинговым коммуникациям и своевременной оценке эффективности бренд-менеджмента. Усиленное внимание к своей торговой марке позволит компании сохранить индивидуальность своей продукции и восприятие ее потребителем.

Разработка концепции бренда основывается на нахождении ключевой идеи, которая бы выражала главные выгоды и ценности торговой марки, соответствующие ожиданиям целевых потребителей. Предприятие должно сосредоточиться на полном удовлетворении как функциональных, так и эмоциональных потребностях аудитории. Для этого стратегия позиционирования обязательно должна включать мониторинг потребительских предпочтений в поиске их нереализованных ожиданий и свободных ниш, способных привлечь новых клиентов. Естественно, компания должна быть хорошо знакомы с целевым рынком, его структурой, ключевыми тенденциями и конкурентами с их преимуществами и недостатками. Для этого существует подготовительная стадия, суть которой заключается в проведении стратегического анализа внешней и внутренней среды.

**Макросреда**

**-** политическая

- экономическая

- социо-культурная

технологическая

**Микросреда**

- потребители

- поставщики

- конкурентные силы

Внешняя среда

1. Подготовительная стадия

Стратегический анализ

**Внутренняя среда**

- персонал

- технологии

- финансовые возможности

- опыт

- руководство

***Рисунок 1.2. Схема подготовительной стадии управления брендом***

Таким образом, на подготовительной стадии основной задачей компании является ознакомление с существующим рынком, его основными тенденциями, а также игроками и потребителями. На деятельность организации и восприятие ее бренда также оказывают влияние экономические, политические, социо-культурные, технологические факторы и связанные с ними систематические риски.

После подготовительной наступает стадия разработки бренда, которую иначе можно назвать брендбилдингом.

- Создание концепции

- Разработка идентификаторов бренда

- Сегментация потребителей

- Система маркетинговых коммуникаций

Брендбилдинг

2. Стадия разработки

Оценка эффективности

Торговая марка выходит на рынок

***Рисунок 1.3. Схема стадии разработки бренда***

Данная стадия начинается с создания прочной концепции, которая была бы не только понятной потребителю, но и достаточно убедительной, чтобы заставить его приобрести продукцию данной торговой марки. Главным инструментом в исследовании потребностей человека и мотивации, что им движет в совершении покупок, - это качественные методы, такие как фокус-группы и глубинные интервью. Благодаря последним можно получить необходимую информацию о восприятии продуктовой категории, о предпочтениях и установках, основных стимулах и барьерах в приобретении продукции и так далее. Более того, в результате такого опроса можно выделить из общей аудитории определенные категории потребителей со своими собственными предпочтениями и ожиданиями. Также от респондентов можно узнать их мнение о рынке в целом и о его игроках в отдельности, проанализировать степень удовлетворенности существующим предложением и восприятие конкурирующих брендов. Все полученные в ходе проведенного интервью данные станут основой для дальнейшего позиционирования и осуществления различных маркетинговых коммуникаций. Конечно, такой метод исследования как анкетирование - менее трудоемкий и поддается несложному анализу результатов. Однако, ресурсозатратность интервью компенсируется более глубоким пониманием потребителя и его мнения (при наличии квалифицированного персонала).

Результатом проведения работ и комплекса мероприятий на стадии брендбилдинга является проверка концепции на жизнеспособность. Командой профессионалов разрабатываются различные сценарии, которые впоследствии совершенствуются или исключаются. На данном этапе также можно прибегнуть к интервью и фокус-группам, для оценки идей самими потребителями. Ведь именно от их восприятия будет в будущем зависеть эффективность или неэффективность концепции. На основе сценариев можно также провести предварительное экономическое прогнозирование потенциальных объемов продаж и выручки в качестве количественной оценки результатов качественных исследований.

Стадия реализации проекта является следствием стадии разработки. В рамках данного этапа осуществляется непосредственно сам процесс управления брендом, то есть бренд-менеджмент. Основным направлением работы компании должна стать разработка стратегии позиционирования. Ранее мной уже было сказано, что данный процесс должен быть основан на идентичности торговой марки, которая делала бы его привлекательным для покупателей. Чтобы облегчить видение формирования данной стратегии, можно попытаться сформулировать ее суть в следующих вопросах:

* Какие выгоды обеспечит существование бренда для потребителей?

Для этого необходимо знать не только портрет своего целевого потребителя, но его предпочтения и ожидания, для того чтобы им соответствовать.

* Для кого существует бренд?

Ключевым моментом здесь является грамотное формулирование своей миссии, соответствующей цели компании.

* Кто является конкурентом?

Компания должна помнить о других игроках рынка, поскольку все они так же заинтересованы не только в привлечении, но и удержании уже существующих покупателей. Более того, потребитель должен быть в состоянии сравнивать конкурирующие фирмы между собой, а компания – обеспечить серьезную причину для покупки именно своего товара.

Принятие решения

Оценка

Бренд-менеджмент, позиционирование

3. Стадия реализации

дальнейшее развитие бренда

ребрендинг

уход с рынка, создание нового бренда

***Рисунок 1.4. Схема стадии реализации проекта***

На этапе реализации проекта производится оценка эффективности разработанной стратегии позиционирования. Оцениваются сильные и слабые стороны бренда, сравнивается его восприятие потребителями в сравнении с компаниями конкурентов и т.п. На основе проведенных маркетинговых исследований принимается дальнейшее решение, которое может включать в себя дальнейшие корректировки в процессе управления брендом и необходимыми инструментами. В соответствие с результатами аудита в процессе деятельности компании возможны следующие варианты развития стратегии позиционирования:

* дальнейшее развитие бренда в рамках принятой концепции;
* осуществление процедуры ребрендинга;
* отказ от существующей стратегии и последующий уход с рынка для создания нового бренда.

В первом случае руководство компании остается удовлетворенным результатами исследований потребительского восприятия бренда и продолжает развивать и поддерживать существующий имидж. При этом не перестает осуществляться периодический аудит бренда. Если же потребителем не воспринимаются основные ценности и индивидуальность бренда или воспринимаются, но не полностью, тогда следует прибегнуть к процедуре ребрендинга. Суть данного процесса заключается в корректировке составляющих идентичность бренда. В том случае, когда концепция бренда стала неактуальной сама по себе или в изменившихся условиях, компания может принять решение уйти с рынка или создать концептуально новую торговую марку.

Таким образом, процесс управления брендом состоит из ряда тактических и стратегических мероприятий, которые в комплексе представляют собой особый механизм. В рамках данного механизма осуществляется формирование восприятия бренда потребителем в соответствии с предварительными исследованиями нужной отрасли и потребительских предпочтений. В связи с тем, что рынок быстро пополняется новыми игроками, а предпочтения клиентов склонны к изменению, компании необходимо регулярно прибегать к оценки эффективности выбранной стратегии позиционирования бренда. Своевременный аудит позволит вовремя принять правильное решение относительно дальнейшего развития концепции или же ее корректировки.

**1.3. Позиция бренда и основные аспекты ее восприятия**

Д. Аакер утверждал, что «позиция бренда является частью его идентичности и предложения ценности. Позицию бренда необходимо донести до целевой аудитории с помощью средств коммуникации для демонстрации преимущества над конкурентами».[[6]](#footnote-6) То есть в самом понятии позиционирования уже заложена основная цель данного процесса, а именно – сформировать у потребителя в сознании определенное представление о данной торговой марке. Вторая часть утверждения говорит о необходимости активного применения бренд-коммуникаций, основная задача которых – создать имидж бренда. Причем имидж должен носить положительный характер, иначе фирме придется столкнуться с негативными ассоциациями потребителей, а сам бренд будет нести в себе отрицательную ценность. Компания-производитель должна уделять значительную долю внимания маркетинговым коммуникациям, поскольку именно в результате их комплексного воздействия в сознании покупателя возникает нужный образ. Хотелось бы также несколько разграничить понятия идентичности и имиджа бренда, поскольку оба эти понятия отражают восприятие торговой марки. Идентичность является частью замысла разработчика и описывает тот образ, который в идеале должен складываться в умах целевой аудитории. Этот образ не всегда совпадает с существующим восприятием бренда, который и называется его имиджем. Мне кажется, что одной из главных целей организаций в плане маркетинговых коммуникаций должно стать максимальное приближение реального положения бренда к идеальному.

В любом случае, концепция позиционирования бренда – это инструмент, направленный на потребителя. Для того, чтобы обратить на себя внимание последнего, компания может применить различные виды позиционирования, в зависимости от того, на чем она хочет поставить главный акцент.

Если организация выводит на рынок абсолютно новый в функциональном и качественном плане продукт, то в этом случае имеет место позиционирование по особенностям товара. Я считаю, что в данном случае особенно уместна теория Джека Траута и Эла Райса о лидерстве в первенстве. Компания, которая первой сумела занять «открытое окно» в человеческом сознании, получает долгосрочное преимущество перед существующими и будущими конкурентами. По словам известных специалистов в области позиционирования, «первая закрепившаяся в сознании потребителей марка получает в среднем в два раза большую долю рынка, чем марка № 2».[[7]](#footnote-7) В самой сути данного вида позиционирования уже содержится главное условие идентичности – отличие от товаров конкурентов. Такой подход также может принимать вид позиционирования в противовес уже существующего конкурента, если компания планирует осуществить ввод на рынок абсолютной инновации.

Кроме того, компания может акцентировать внимание не на функциональных качествах продукта, а на процессе его эксплуатации. В этом случае речь идет о позиционировании по выгоде от приобретения. Например, во многих рекламных роликах о продуктах питания основной акцент сделан на совместное времяпрепровождение в кругу родственников. Так, кулинарные приправы Maggi «На второе» облегчают приготовление блюд и благодаря этому предоставляют хозяйкам больше времени для общения со своей семьей. Такое позиционирование является ответом на вопрос, какова польза потребителя от приобретения и использования товара.

Иногда компания прибегает к позиционированию по использованию продукта. Это тот случай, когда потребителю предлагается нетрадиционное использование традиционного товара. Например, «Orbit» позиционирует себя не только как жевательная резинка для свежести дыхания и очищения зубов, но и как надежная защита от кариеса.

Также концепция позиционирования может быть ориентирована на самих потребителей или на ценовой сегмент. В первом случае в расчет берутся психологические, демографические и социальные качества определенной группы потребителей. Основной целью компании является выделить такую группу и ее главную потребность, что становится возможным благодаря проведению глубинных интервью и фокус-групп. Таким образом, выделяются определенные предпочтения и требования к товару, а также мотивы, побуждающие к его покупке. Это также поможет компании в разработке маркетинговой стратегии, направленной на конкретного потребителя. В качестве примера можно привести то, как фирма Nike создает особую обувь для каждого вида спорта.

В случае ценового позиционирования основной акцент ставится на ценовой политике компании. Это может быть стратегия высоких цен, которая сигнализировала бы потребителю о высоком качестве предлагаемого товара (Mercedes, Gucci). В данном случае в обязанности компании входит оправдание ожиданий от своей продукции, иначе восприятие бренда не будет соответствовать его изначальной концепции. В то же время имеет место обратная ситуация, когда компания привлекает внимание потребителей за счет стратегии низких цен. Обычно сниженная цена вызывает настороженность у покупателя, поэтому компания должна убедить последнего в обратном. Активная реклама и хорошие отзывы способны положительно влиять на увеличение объемов продаж.

Для того чтобы понять, какую тактику выбрать и придерживаться ее, компании необходимо выработать стратегию позиционирования бренда.

**Выводы по главе 1:**

Таким образом, рассмотрев концепцию бренда, можно сделать вывод о ее значении для организации. Бренд – это конкурентное преимущество, выгодное отличие от конкурентов и защита от них.

Подход к позиционированию торговой марки должен основываться на отличительных характеристиках, благодаря которым потребитель сможет дифференцировать продукцию данной компании на рынке. Такими характеристиками могут быть не только функциональные, но и эмоциональные выгоды от приобретения.

Успешный бренд всегда проявляет внимание к своим клиентам. Это внимание может быть оказано по нескольким направлениям в соответствии с измерениями торговой марки. Функциональная составляющая касается восприятия потребителем полезности продукта или услуги. Эмоциональная ось направлена на создание вовлеченности клиента в отношение с брендом. Социальное измерение помогает людям чувствовать себя частью определенного круга и в то же время – быть индивидуальностью. Последняя, духовная составляющая акцентирует внимание на полезности не только для потребителя, но и для всего общества.

Чтобы концепция бренда работала на компанию, очень важно с большим вниманием отнестись к ее формированию на начальном этапе. На подготовительной стадии необходимо сосредоточиться на ключевой идее позиционирования. Для этого компания должна хорошо ориентироваться в состоянии той отрасли, нишу которой она планирует занять. При тщательном анализе внешней и внутренней среды для фирмы становится возможным переход к стадии разработки концепции бренда, которую также можно назвать брендбилдингом. Сюда включается работа над содержанием желаемого восприятия своей торговой марки. Концепция бренда должна быть актуальна, понятна и убедительна для целевых групп. Именно поэтому ее разработка предполагает активное взаимодействие с потенциальными потребителями путем проведения фокус-групп и глубинных интервью. Коммуникации с аудиторией позволяют выявить потребности, в том числе скрытые, а также те свойства, которые потребитель ждет от предлагаемой продукции и которые могут лечь в основу позиционирования. Проверка концепции на жизнеспособность завершает данный процесс и позволяет перейти, непосредственно, к стадии ее реализации. Важным моментом является постоянный мониторинг бренда, для того чтобы иметь возможность сравнивать текущее его восприятие с желаемым и вовремя реагировать на сложившуюся ситуацию.

Сильную позицию бренда, прежде всего, отличает умение компании грамотно донести до потребителей свою миссию и основные выгоды, отличающие ее от фирм-конкурентов. Чтобы привлечь к себе внимание целевой аудитории, компания может расставлять акценты на те преимущества, ассоциации с которыми она хотела бы вызывать. Таким образом, концепция позиционирования бренда может быть основана на особенностях предлагаемого товара, на процессе его эксплуатации или использовании. Она также может быть ориентирована на самих потребителей или на тот сегмент, к которому они принадлежат. Каждая компания ищет и создает свою собственную точку отличия, в правильном выборе которой способны помочь существующие модели позиционирования.

**Глава 2. Особенности процесса позиционирования бренда**

**2.1. Анализ моделей позиционирования**

Принимая во внимание тот факт, что бренд – это совокупность не только функциональных, но и других составляющих (эмоциональные, социальные, духовные), компании могут использовать различные модели позиционирования. Среди этих моделей такие как:

* Концепция уникального торгового предложения (USP)
* Модель эмоционального позиционирования (ESP)
* Концепция социального торгового предложения (SSP)

Первая концепция была разработана в 1961 году известным специалистом Россером Ривсом и получила название модели позиционирования USP (Unique Selling Proposition). В самом названии концепции заложен основной ее смысл – создание уникального торгового предложения. В данном случае под уникальностью понимается не только абсолютная необычность какого-либо свойства товара по сравнению с другими, но также его востребованность и привлекательность для конкретной целевой аудитории. В теории суть концепции достаточно проста, но на практике ситуация складывается сложнее, учитывая огромное разнообразие предлагаемой на рынке продукции. Даже с действительно хорошим товаром компании тяжело выделиться на фоне конкурентов. Концепция уникального предложения учитывает данную сложность и предлагает следующие подходы к позиционированию: представление обычного свойства товара как необычного и создание квазидифференциатора.[[8]](#footnote-8)

Концепция уникального торгового предложения

1. Представление обычного свойства товара как необычного

2. Создание квазидифференциатора (искусственное позиционирование)

***Рисунок 2.1. Схема концепции уникального торгового предложения (USP)***

Первый подход особенно актуален в ситуации насыщенности рынка. Компания делает ставку на недостаточную осведомленность потребителя в составе продукта, его свойствах или процессе производства последнего. В таком случае можно акцентировать внимание на совершенно обычной черте товара, преподнося ее как отличительную. На основе этого покупатель будет дифференцировать данный продукт среди ассортимента конкурентов, хотя на самом деле заявленная уникальность таковой не является. Мне кажется, что это довольно удачный рекламный ход, подтверждающий значимость маркетинговых коммуникаций в процессе позиционирования. Компания активно сигнализирует сознанию потребителя об «отличительных» свойствах своего товара, которые в последствии будут ассоциироваться лишь с ее торговой маркой. Возможно, данную стратегию можно назвать несправедливой, но нечестной она определенно не является, поскольку организация не выдумывает свойства, а лишь подчеркивает их.

Создание квазидифференциатора предполагает акцентирование на мнимом улучшении товара за счет какой-либо его характеристики. Например, зерновые батончики «Fitness», которые предназначены для быстрого перекуса, позиционируются как самые низкокалорийные и полезные для фигуры. Акцент сделан именно на малом количестве калорий, которое крупно выделено на упаковке. В действительности этот факт никак не влияет на улучшение фигуры, поскольку в батончике большое содержание быстрых углеводов, в том числе сахара, что не делает данный продукт уникальным среди множества похожих товаров других фирм-производителей.

Таким образом, компаниям, которые придерживаются данной модели, необходимо помнить о том, что любая заявленная ими отличительная черта ни в коем случае не должна вводить потребителя в заблуждение. На начальном этапе этот маркетинговый ход может сработать, но в дальнейшем разочарованный клиент составит определенное мнение о бренде компании, которое нельзя будет назвать позитивным.

Следующая модель позиционирования основана на эмоциональном восприятии потребителя (Emotional Selling Proposition). Именно эмоции в большей степени вызывают у человека какие-либо ассоциации, что и легло в основу данной концепции. Компания старается создать определенную эмоциональную атмосферу вокруг своего бренда, чтобы создать нужный образ в сознании клиента. Так кофе «Черная карта» использует в рекламе слоган «Будешь счастливой!». В данном случае также имеет место сегментация потребителей, так как посыл направлен на женскую половину населения. Coca-Cola уже много лет использует в новогодней рекламе фразу «Праздник к нам приходит». Таким образом, именно этот напиток является у большинства людей составляющей новогодней атмосферы и чувства праздника. Направленная на психологию потребителя данная модель является очень конкурентноспособной, потому что эмоциональную составляющую сложно скопировать, в отличие от функциональных выгод.

Еще одна концепция позиционирования – это модель социального торгового предложения (Social Selling Proposition). Она основывается на том факте, что человек – это часть социума, ответственный представитель своего общества. Я считаю, что эта модель особенно актуальна в наши дни, когда человечество все больше задумывается о защите окружающей среды и более серьезно воспринимает проблемы экологии. Сегодня существуют бренды, которые принимают активное участие в общественной жизни: производят отчисления с продаж в детские дома, больницы и другие фонды поддержки. Такое поведение находит положительные отклики в сознании неравнодушных граждан. Главный плюс подобной концепции не только в привлечении потребителей, но и реальной духовной и социальной ценности.

Компания не обязательно должна выбрать какую-то одну модель позиционирования и следовать только ей. Я считаю, что наибольшего эффекта можно добиться, комбинируя и совмещая несколько концепций. Это поможет создать более полноценный образ бренда в глазах целевой аудитории, повысить лояльность, а также привлечь новых потребителей.

Помимо вышеперечисленных концепций хотелось бы отметить модель позиционирования X-YZ Перси – Росситера. Основной плюс данной модели в том, что позиционирование торговой марки происходит поэтапно. Под X понимается продукт или услуга, под Y – целевая аудитория, а Z – это выгоды бренда. По мере построение своей бренд-стратегии компания решает, каким образом и относительно кого или чего позиционировать бренд.

Бренд компании

Потребность в продукте или услуге

Потребитель

Выгоды марки (мотивация)

*Для кого?*

*Что предлагает?*

Осведомленность о бренде

*Что это?*

Отношение к бренду

***Рисунок 2.2. Модель позиционирования X-YZ Перси – Росситера***

«Решение Х» предоставляет два варианта позиционирования бренда: центровое и дифференцированное. В первом случае бренд предстает в качестве эталона, то есть представляет собой основные характеристики лучше остальных конкурентов (если это бренд-лидер) или является совокупность тех же свойств, что и центровой, но стоит значительно дешевле (бренд-клон). Вариант дифференцирования предполагает акцентирование внимание на тех выгодах, которые еще не были использованы для позиционирования своего товара другими игроками рынка.

«Решение YZ» отвечает за выбор между продуктом и потребителем, относительно которых фирма может позиционировать бренд. Причем, если выбор сделан в пользу потребителя, то возникает несколько категорий: «герой-специалист», «герой-новичок» и социальное одобрение. В первую категорию попадают потребители-профессионалы, во втору, соответственно, - неопытные клиенты, а третий сегмент – это те, кто заинтересован в одобрении своих приобретений со стороны определенного общественного круга. Если ни одна категория не является подходящей для деятельности компании, то в качестве «героя» выбирается сам продукт, относительно которого и будет выстраиваться рекламная политика.

Данная модель позиционирования помогает компании определить место своей торговой марки среди аналогичных существующих. Если в сложившейся рыночной ситуации не представляется возможности занять лидирующую позицию, то можно вспомнить пример, приведенный Траутом и Райсом о компании Avis, предоставляющей услуги по аренде автомобиля. Компания заняла позицию против лидера: «Avis – компания № 2 по прокату автомобилей. Почему выбирают нас? Мы стараемся больше других».[[9]](#footnote-9) Признание своей позиции относительно главного конкурента принесло первые заработки. По сути, данная фирма стала первой в отрасли, кто признал себя в роли № 2, отказавшись от лобовой атаки.

Сегментирование потребителей – еще одна важная составляющая модели Перси – Росситера. Разделив покупателей на группы, фирма может предлагать каждой определенные выгоды, способные заинтересовать именно эту категорию и удовлетворить именно ее потребности.

Тем не менее, виды концепций позиционирования – это всего лишь определенный этап в общем процессе формирования стратегии. Смысл моделей заключается в выборе фирмой определенных ориентиров, на которые они будут опираться, создавая определенный образ в сознании потребителя и идентифицируя свой бренд.

**2.2. Разработка стратегии позиционирования**

Позиционирование бренда – это процесс, который требует времени и состоит из нескольких пошаговых этапов. Как уже говорилось, под позиционированием понимается разработка и создание имиджа компании в сознании потребителя, причем таким образом, чтобы это восприятие выгодно отличалось на фоне конкурентов. Позиционирование может быть основано на различных принципах, в зависимости от того, на что компания акцентирует внимание потребителя и какой ассоциации она хочет добиться. Среди существующих методов разработки стратегии позиционирования мне хотелось бы рассмотреть наиболее интересные и по итогу сделать некоторое обобщение.

Жан-Жак Ламбен, известный европейский профессор и маркетолог и автор книги о стратегическом маркетинге, рассматривает стратегию позиционирования в единой связи со стратегией сегментирования.[[10]](#footnote-10) Собственно, сегментирование потребителей – это важная ступень, так как у различных групп людей существуют различные ценности, возможности, потребности и способы их удовлетворения. Сегментирование позволяет компании занять определенную позицию в каждой группе потребителей. Это даст фирме возможность для правильной разработки маркетинговой программы, ориентированной на нужный целевой сегмент и учитывающей его предпочтения в выборе продукции. На данном этапе можно планировать дальнейшие шаги в стратегии позиционирования, ориентируясь на следующие вопросы:

* На какие качества, свойства товара и выгоды от его приобретения рассчитывают потребители?
* Как эти качества/выгоды можно выгодно преподнести на фоне конкурирующих товаров?
* Какая позиция в выбранном сегменте станет наиболее выигрышной относительно других игроков рынка?

Чтобы правильно ответить на вышеуказанные вопросы, компания должна быть хорошо знакома с ситуацией на рынке выпускаемой продукции или оказываемых услуг, а также с основными тенденциями в данной отрасли. Более того, необходимо владеть информацией о деятельности основных конкурирующих торговых марок, чтобы адекватно оценивать возможности своего бренда занять прочное положение в сознании потребителей. Ламбен также делает акцент на потенциале фирмы в принципе, то есть сможет ли она, обладая определенным набором ресурсов, не только достичь нужного позиционирования, но и не потерять позиции в дальнейшем.

В данном контексте эта часть теории Ламбена сходится с видением Траута и Райса. В своей книге «Позиционирование. Битва за узнаваемость» авторы пишут, что «основным условием эффективного позиционирования является последовательность и умение год за годом сохранять выбранные однажды позиции».[[11]](#footnote-11) В то же время маркетинговые профессионалы считают, что взобраться на вершину для компании тяжело, а оставаться на ней – намного проще.

Еще один специалист в области стратегического маркетинга, - Дэвид Кревенс, - полагает, что стратегия позиционирования должна объединять элементы маркетинговой программы в координированный план действий, направленный на достижение целей позиционирования.[[12]](#footnote-12) Составляющими этой самой программы являются коммуникационная, продуктовая стратегии и стратегии распределения и ценообразования. Коммуникационная стратегия направлена на информирование потенциальных потребителей о позиционировании бренда компании. Стратегия распределение направлена не только на покупателей, но и на участников каналов распределения, то есть на посредников. В рамках данной составляющей компания должна принять решение о месте продажи товара. Продуктовая стратегия подразумевает, в первую очередь, контроль за качеством продукции и мер по его повышению. Во-вторых, это всевозможные решения касательно ассортимента. Наконец, стратегия ценообразования, основная функция которой понятна из названия. Данная стратегия должна учитывать интересы различных сегментных групп, фактор сезонности, государственные меры и ограничения и т.д. Все стратегии в целом составляют общую марочную (или брендинговую) стратегию компании. Если привести все подходы к одному знаменателю, то мы получим общий стратегический план, состоящий из определенной последовательности действий.

Определение текущей позиции

Выбор желаемой позиции

Разработка стратегии для достижения желаемой позиции

Контроль

***Рисунок 2.3. Фазы стратегии позиционирования бренда***

Первым шагом в разработке стратегии является определение текущего положения компании на рынке.

Определение текущей позиции

Определение конкуренции

Установление наиболее важных для потребителей выгод

Определение восприятия компании и ее конкурентов относительно важных позиций

Осведомленность потребителей

***Рисунок 2.4. Схема первого этапа стратегии позиционирования: определение текущей позиции компании на рынке***

Для этого необходимо проанализировать состояние отрасли в настоящее время и ее основные тенденции, которые могут оказывать положительное или отрицательное воздействие на ведение предпринимательской деятельности. То есть нужно оценить уровень выгодности рынка в целом. Также главным элементом любой отрасли является конкуренция, поэтому компания должна быть осведомлена об основных игроках рынка и о распределении конкурентных сил в выбранном сегменте. Важным критерием здесь является осведомленность потребителя о торговой марке и его отношение к продукции, предоставляемой компаниями, в том числе нашей. Для проведения сравнения конкурентных сил можно использовать интегрально балльный анализ, выделив необходимые критерии и распределив их веса. По итогам проведенного анализа можно выделить самых опасных конкурентов, а также сильные и слабые стороны не только других игроков рынка, но и свои собственные. Главную роль здесь сыграет восприятие компаний глазами потребителей. Вторым шагом необходимо определить те характеристики предоставляемой продукции, которые лягут в основу позиционирования. Иными словами, потребитель должен ассоциировать это свойство товара именно с брендом нашей компании. Сделать продукт выделяющимся на фоне других конкурентов – значит обеспечить себе конкурентное преимущество, так как это станет залогом дифференциации. Компания должна отталкиваться от существующих тенденций на рынке и мотивации покупателя при выборе продукции.

Еще одним важным этап в разработке концепции позиционирования является работа компании с формированием идентичности бренда. Понятие идентичности включает в себя, в первую очередь, анализ потребителей, который подразумевает их сегментирование. Компания должна представлять ценности, свойственные каждой целевой группе, и формировать лояльность по отношению к собственному бренду. Это складывается из таких составляющих марочной ценности как осведомленность целевой аудитории, восприятие бренда в ее сознании, а также те ассоциации, которые он вызывает.[[13]](#footnote-13) Анализ собственного бренда – это еще один важный аспект в контексте данного этапа. Основной вопрос должен заключаться в следующем: чем наша компания лучше конкурентов. То есть необходимо сосредоточиться на поиске конкурентных преимуществ. Это не составляет труда, если компания выходит на новый, еще неосвоенный рынок. Но в настоящее время все хорошие сегменты уже заняты, и на них присутствуют другие игроки: как сильные, так и растущие. Возможно, в данном случае имеет смысл отталкиваться от существующих потребностей аудитории, которые представляют собой нерешенную проблему. Выявить такую скрытую потребность можно с помощью фокус-групп и глубинных интервью.

Выбор желаемой позиции

Выбор целевого рынка

Определение основных отличий и преимуществ относительно компаний-конкурентов

***Рисунок 2.5. Схема второго этапа стратегии позиционирования: выбор желаемой позиции***

После определения и сравнения текущей занимаемой позиции с желаемой, компания может переходить к разработке стратегии по достижению последней. Одним из вариантов может быть формирование комплекса мер по упрочнению своего положения в сознании потребителя. Это вписывается в концепцию Д. Кревенса, поскольку такими мерами являются коммуникации с целевым сегментом. С помощью различных маркетинговых инструментов компания должна воздействовать на потребителя, чтобы донести до него основные, выделяющие ее на фоне других, характеристики своей продукции.

Разработка стратегии достижения желаемой позиции

Укрепление текущих позиций

Репозиционирование бренда (постепенное или радикальное)

Вытеснение конкурентов

***Рисунок 2.6. Схема третьего этапа стратегии позиционирования: достижение желаемой позиции***

Если существующая позиция бренда идет вразрез с желаемой, то компании необходимо пересмотреть концепцию или преподнести ее по-новому. Этот процесс называется репозиционированием. Репозиционировать свою торговую марку можно разными путями как за счет характеристик собственного товара, так и за счет конкурентов. Если выбрать второй вариант, то можно воспользоваться советом Джека Траута: «Для того, чтобы стратегия репозиционирования оправдала себя, необходимо сказать о продукте конкурента что-то такое, что заставит покупателя изменить свое решение, но не в отношении вашего, а относительно конкурирующего товара».[[14]](#footnote-14)

**2.3. Проблемы позиционирования бренда**

Позиционирование торговой марки заключается в восприятии ее в сознании потребителя. Грамотно разработанная концепция позволяет последнему идентифицировать бренд и его преимущества относительно других представителей рынка. Однако, многие компании сталкиваются с рядом трудностей, из-за которых у потребителя возникают сложности с восприятием образа бренда.

Одним из основных требований к разработке позиционирования является простота позиции торговой марки. Это необходимо для того, чтобы потребитель мог четко выразить для себя аргумент оправданного выбора. В идеальном случае упоминание бренда должно ассоциироваться с одним словом или словосочетанием. Для этого понятия Ф. Котлером был введен термин «ключевое слово»[[15]](#footnote-15) (например, Volvo – безопасность, Snickers – утоляет голод).

Трудности с позиционированием также могут возникнуть, если позиция оказалась незначимой или неуникальной. В первом случае потребитель просто не сможет связать удовлетворение своих потребностей с продукцией компании, потому что у него не возникнет нужных ассоциаций. Во втором случае предприятию просто-напросто не удастся выделиться на фоне конкурентов. Следствием данной проблемы будет невозможность покупателем дифференцировать наш бренд среди многих других.

Еще один важный аспект, который необходимо учитывать при формировании стратегии позиционирования – это ее долгосрочность. Компания должна учитывать ту отрасль, в которой она предоставляет свои услуги. Состояние рынка, когда компания только пришла на него и когда она существуют на нем уже длительное время, отличается. Это связано с многими внешними политическими, экономическими, социально-культурными и технологическими факторами. Чтобы фирме не пришлось применять стратегию репозиционирования слишком часто, результаты формирования концепции бренда должны быть актуальны не только на первый год существования. Одним из факторов актуальности также является обороноспособность торговой марки. То есть позиция бренда должна быть качественно разработана и охватывать различные стороны потребительской ценности – от эмоциональных до духовных. Тогда конкуренту будет невероятно тяжело скопировать такую концепцию, и компании не придется постоянно делать акценты на разных свойствах своей продукции, чтобы выделиться на фоне других.

Так как позиция торговой марки доносится до потребителя посредством маркетинговых коммуникаций, для компании может стать проблемой отсутствие у нее рекламного потенциала. Подтверждением этому является позиция Дж. Траута: «Если вы рекламируете товар, необходимо донести до потребителя причину, по которой он должен выбрать именно ваш продукт и никакой другой. Еще лучше, если одновременно вам удастся развлечь покупателя».[[16]](#footnote-16) В то же время автор делает поправку: «Вся хитрость в том, как не похоронить информацию, которая помогает потребителям решить проблему выбора, под толщей так называемой креативности».[[17]](#footnote-17) Я считаю, что Траут имеет в виду соотношение креативности и содержательности рекламной кампании. Основной посыл все-таки должен быть таким, чтобы сформировать определенный образ в сознании потребителя.

Таким образом, трудности формирования концепции позиционирования бренда могут встречаться на всех этапах ее разработки от создания основной идеи до ее конвертации в послание для целевой аудитории. Чтобы их избежать, необходимо помнить о том, что в основе идеи позиционирования лежит дифференциация и индивидуальность бренда, которую компания должна не только грамотно сформулировать, но и преподнести. В случае ослабления позиции бренда в силу каких-либо причин необходимо прибегнуть к обратному процессу – репозиционированию.

**2.4. Репозиционирование бренда**

Известно, что любая компания развивается в рамках кривой жизненного цикла, постепенно проходя через последовательность стадий. Главным критерием для ведения долгосрочной успешной деятельности – это задержаться на стадии «Расцвета» и не попасть в «Стабилизацию», после которой начинается процесс старения. В данной ситуации компания может вдохнуть жизнь в свою деятельность путем создания дочернего предприятия, осуществления новых перспективных проектов, стартапов и так далее. Проводя аналогию, таким же «вторым дыханием» для бренда может стать его репозиционирование.

Ребрендинг, новая ТМ, новый рынок

Ребрендинг, новая ТМ, новый рынок

Управление брендом

Управление брендом

Vпрод

Брендбилдинг

t

Рост

Спад

Насыщен-ность

Зрелость

Выход на рынок

***Рисунок 2.7. Модель управления брендом***

В классическом смысле под репозиционированием понимается определенный комплекс мер по изменению восприятия торговой марки в глазах потребителей. Цель данного процесса – «не столь привлечь внимание к бренду (для этого существуют менее дорогостоящие способы), сколько качественно улучшить сам продукт и, соответственно, его репутацию».[[18]](#footnote-18) Существует множество ситуаций, когда осуществление данного процесса необходимо. Однако, плохое восприятие бренда потребителем – необязательное, а точнее сказать – не единственное условие для проведение репозиционирования.

Во-первых, можно привести в пример такое решение компании, как расширение рынка целевой аудитории. Осуществляя свою деятельность до принятия такого решения, организация была ориентирована на определенный сегмент потребления, на работу с которым был направлен основной комплекс маркетинговых коммуникаций и для которого был создан конкретный образ для восприятия. Данный пример хорошо иллюстрирует бренд Johnson & Johnson и их известная линия средств по уходу, предназначенная для детей. Собственно, основными покупателями были мамы. Проведение компанией исследования в форме фокус-группы показало, что потребители сами часто используют данную продукцию для собственных целей, а не только для детей. Таким образом, была выявлена “скрытая” потребность, чем Johnson & Johnson незамедлительно воспользовались, выпустив рекламу с новым позиционированием увлажняющего масла. Рекламный ролик демонстрировал, что средствами по уходу за детьми может пользоваться вся семья. Так как продукция данного бренда воспринималась потребителями как высококачественная и абсолютно безопасная для детей, то репозиционирование имело успех и распространилось на большую часть ассортимента. В данном примере бренд не подвергался коренным изменениям, а сохранил все свои свойства и характеристики, которые положительно воспринимались аудиторией как “до”, таки и “после”.

Во-вторых, к репозиционированию целесообразно прибегать в тех случаях, когда у целевой аудитории появились новые ценности и предпочтения. В этом случае компания может переключиться на другой сегмент потребления или же преподнести основные выгоды своего товара в новом ключе. При выборе второго варианта фирме необходимо добиться новых ассоциаций с брендом, которые бы соответствовали новомодным тенденциям. В противном случае, итогом будет несовпадение существующего восприятия бренда и той основной идеи, которую он стремится передать.

Иногда компания вынуждена воспользоваться стратегией репозиционирования при изменившейся ситуации на рынке. Толчком к этому может стать деятельность конкурента, который сумел максимально приблизиться к созданному образу бренда компании, что затрудняло бы дифференциацию для потребителя. Тогда фирма может обратить внимание последнего на какие-то другие свойства товара и сделать его привлекательным “по-новому”. Например, Quaker Oats – это компания, которая производит каши быстрого приготовления. В связи с тем, что рынок стал очень насыщенным в плане предложения данной продукции другими игроками, в компании было решено переключить внимание потребителя с такого преимущества, как «быстрота», на «дополнительную полезность». Новая идея позиционирования стала заключаться в том, чтобы человек воспринимал каши Quaker Oats не только как быстрые в приготовлении, но и как полезные для здоровья. Вообще, в репозиционировании относительно своих конкурентов должна соблюдаться определенная этика, которая бы не противоречила правилам добросовестной конкуренции и не вызывала бы жалоб в этой связи.

Иной раз, репозиционирование – это вынужденная мера, обусловленная негативным восприятием бренда среди потребительской аудитории. Это хорошо можно проиллюстрировать на примере чипсов Pringle’s корпорации Procter & Gamble. Взяв хороший старт, данной продукт завоевал долю рынка в 18%. Но вскоре репутация была разрушена конкурентами Wise, которые в рекламе предоставили сравнительную информацию о составе своих чипсов и Pringle’s. В последнем были обнаружены обезвоженный картофель, моно- и диглицериды, аскорбиновая кислота, бутиловый гидроксианизол против картофеля, растительного масла и соли в продукте конкурента. После этого продажи Pringle’s значительно упали несмотря на тот факт, что исследования не выявили никаких проблем. Тем не менее, потребитель отказался от данной продукции, обосновывая свои действия отсутствием вкуса. Тогда P&G приняли решение о репозиционировании своего бренда, в основу которого должно было лечь акцентирование внимания на такой отличительной характеристике как упаковка. Стратегия имела успех, хотя лидерства в данной категории достичь так и не удалось.

Еще одной ситуацией, требующей проведения репозиционирования, является изначальная слабость бренда, его нечеткое восприятие. Объяснением этому может быть отсутствие идеи или концепции, даже при наличии отличительных атрибутов. Слабость бренда проявляется, в первую очередь, в отсутствии конкурентных преимуществ, из-за чего потребителю сложно идентифицировать его среди остальных. Когда бренд ничем не выделяется на фоне других конкурентов, это делает его «одним из многих». Бывает абсолютно противоположная ситуация с таким же содержанием: когда бренд пытается быть лучшим во всем и сразу. Высокое качество, полный ассортимент, хорошее обслуживание, низкие цены. Стремление придерживаться высоких стандартов естественно, но невозможно угодить каждому потребителю в отдельности. Когда компания ставит перед собой несколько корпоративных целей и пропагандирует несколько миссий одновременно, это говорит о нездоровой ситуации. Потребитель просто не поймет четкой концепции. В данном случае становится не понятно «что именно» предлагает компания.

Одной из ошибок в области репозиционирования может стать излишняя самоуверенность предприятия. Джек Траут и Эл Райс называют такую ситуацию ловушкой трех «П»: Позабыли Почему Преуспели. Стремление выйти на новый рынок или выпустить новый продукт не всегда окупается, даже если это происходит под именем того же бренда. В сознании потребителя существует определенный набор ассоциаций с торговой маркой, который может вступать в противоречие с его новым амплуа. Наконец, чтобы компании не пришлось в будущем активно прибегать к новым источникам позиционирования, ей нужно вести деятельность осторожно, принимая во внимание не только реальных конкурентов, но и потенциальных. Проводя исследование ситуации на рынке и его основных тенденций, можно опередить других игроков и успеть занять новую нишу раньше других несмотря на уже имеющийся успех в области продаж.

Таким образом, репозиционирование служит для дифференциации бренда, его усиления или увеличения целевой аудитории. В основе этого процесса должно лежать не только исправление недостатков, но и подчеркивание уже существующих преимуществ, которые ценятся потребителем. Это позволит компании как занять новые позиции на рынке, так и укрепить старые.

**Выводы по главе 2:**

Процесс позиционирования бренда компании происходит в несколько этапов, каждому из которых должно уделяться большое количество внимания. В прохождении этих этапов помогают существующие модели позиционирования, на основе которых определяется ассортиментная продукция, целевая аудитория и совокупность выгод для потребителя. Это может быть модель уникального торгового предложения, суть которой заключается в акцентировании внимания на каком-либо свойстве предлагаемого товара. Данная концепция является актуальной в силу большой степени насыщенности современного рынка. Если компания хочет взять за основу эмоциональную составляющую бренда, то это соответствует модели эмоционального позиционирования. Основным ее плюсом является тот факт, что именно эмоции вызывают у человека определенные ассоциации. В то же время активное участие компании в общественной жизни также может привлечь потребителя на основании духовной составляющей. В любом случае, знание своих ключевых потребителей позволяет компании грамотно акцентировать внимание на тех ценностях, которых придерживаются представители каждой группы. Из этой же логики складывается разработка ценовой политики, ведь бренд может ассоциироваться и с отличительным уровнем цен на продукцию.

Важным моментом выступает сравнение изначально разработанной концепции с реальной ситуацией на рынке. Анализ внешней среды, тенденций и конкуренции позволит сопоставить желаемую позицию с действительной. Отсюда компания делает вывод о том, как потребитель воспринимает бренд на самом деле. Соответствует ли его представление с теми составляющими, которые изначально закладывались в концепцию позиционирования торговой марки. Очень важно, чтобы идентичность бренда совпадала с его реальным имиджем на данном рынке. Изначально слабая концепция является причиной неверного восприятия бренда компании или же полного отсутствия каких-либо ассоциаций с ним. В то же время актуальная позиция компании, имеющая отклик среди потребителей, должна регулярно подвергаться мониторингу в силу изменчивости общественных тенденций и образа жизни, а также для решения возможных проблем с восприятием.

Проблемы в восприятии бренда могут быть связаны не только с содержимым самой концепции, но и с процессом преподнесения их компанией потребителям. Большая роль, отводимая маркетинговым коммуникациям, не случайна. С помощью различных маркетинговых инструментов компания должна воздействовать на потребителя, чтобы донести до него основные, выделяющие ее на фоне других, характеристики своей продукции. Среди основных трудностей позиционирования можно выделить такие как незначимость/неуникальность концепции бренда, ее краткосрочность в силу сложившихся внешних обстоятельств, отсутствие рекламного потенциала у компании, то есть неумение правильно сформулировать свое уникальное торговое предложение. Во всех перечисленных случаях компании необходимо прибегнуть к обратному процессу – репозиционированию.

Репозиционирование бренда не всегда выступает в качестве средства достижения желаемой позиции в противовес текущей. Иногда этот комплекс мер является закономерным процессом по мере насыщения рынка, когда возникает необходимость «вдохнуть жизнь» в уже существующий и состоявшийся бренд. Это становится возможным благодаря расширению рынка целевой аудитории или преподнесению основных выгод от приобретения своей продукции в новом ключе. Тем не менее, это процесс, требуемый больших вложений и расходов не только на перестройку концепции, но и на маркетинговую деятельность компании. Во избежание частого обращения к данной процедуре, позиция бренда должна быть предельно понятной и актуальной для целевого потребителя.

**Глава 3. Стратегический анализ позиционирования бренда на примере компании Leroy Merlin**

**3.1. Основные характеристики рынка DIY**

На данный момент во многих отраслях России можно наблюдать экономический спад, который обусловлен экономической ситуацией в стране в целом. Но несмотря на кризис некоторые сегменты продолжают свой рост. Одним из таких динамично развивающихся сегментов является рынок товаров для дома и ремонта, который называется рынок DIY (Do It Yourself – Сделай сам). По прогнозам аналитиков, его объем в денежном выражении имеет возможность достигнуть до 33 млрд долл.

Если рассматривать тенденции рынка строительных материалов и товаров для дома, то можно сделать вывод о стремлении к максимально комфортному для потребителя формату продаж. Наибольшим спросом пользуются крупные розничные магазины и гипермаркеты, оснащенные удобными парковочными местами, широким ассортиментом товаров от различных производителей, доступной ценовой политикой, наличием дополнительных сопровождающих услуг и сервиса по доставке и т.п. Все это создает удобные условия для потребителя, который осуществляет процесс покупки в режиме «самостоятельно выбрать, купить и заказать доставку на дом». Как правило, рынок DIY характеризуется отсутствием продукции сегмента премиум, весь товарный ассортимент принадлежит к низкому и среднему ценовым диапазонам.

По данным 2014 года, рост рынка DIY в прошлом году составил 9% и достиг 1,54 трлн руб. в денежном выражении.[[19]](#footnote-19) Однако, негативные экономические тенденции отразились и на нем: во втором квартале 2015 года имело место сокращение посетителей в магазинах строительных материалах. По словам руководителя маркетингового отдела Leroy Merlin Дмитрия Дмитриева, потребители стали экономить, что выражалось в приобретении ими товаров собственной торговой марки, которые традиционно дешевле продукции известных брендов. Такое поведение обусловлено внешними экономическими условиями и ситуацией с рынком жилья. По предварительным данным, в 2015 году снизился показатель реальных располагаемых денежных доходов населения. По отношению к соответствующему периоду прошлого года этот показатель составил: в январе – 99,1%, в феврале – 98,3%, в марте – 97,9%.[[20]](#footnote-20) Также наблюдается рост индексов цен на рынке жилья РФ: так, в 2014 году он составил 105,7% по отношению к предыдущему году.[[21]](#footnote-21) Таким образом, в условиях снижения покупательской способности и экономии, людям не свойственно заниматься ремонтом и обновлением жилья. Соответственно, те, кто не купил квартиру в этом году, не будут заниматься ремонтом, то есть это свидетельствует о падении активности на рынке недвижимости.

Тем не менее, такое поведение привело к определенным тенденциям в деятельности потребителей на рынке DIY: их спрос сместился в более дешевые сегменты, где преобладают более дешевые товары отечественного производителя. Также покупатель стал более чувствителен к различным акциям, скидкам и распродажам. “Что касается дорогостоящих покупок для строительства и крупного ремонта, то часть покупателей приобрели все необходимое заранее, в пики волатильности валютного курса в декабре и марте».[[22]](#footnote-22) Сеть «Максидом» - один из игроков рынка - имеет большой ассортимент новогодней продукции, поэтому пик продаж здесь как раз приходится на IV квартал. Однако, сравнивая показатели выручки за период с апреля по сентябрь 2014 и 2015 годов, несмотря на ее рост на 5%[[23]](#footnote-23), - это является ниже существующего уровня инфляции. Аналогичный показатель в финской сети «К-Раута» составляет 6%, что также ниже инфляционного уровня. Многие товарные сети, не выдерживая падения покупательской способности и, соответственно, снижения спроса, вынуждены закрывать некоторые свои торговые точки. Например, «Метрика» за последний год сократила количество своих магазинов со 112 до 34. Большим потенциалом обладают те компании, которые занимаются активным развитием интернет продаж. К категории таких сетей можно отнести Строительный Торговый Дом «Петрович». Это отечественная компания (что весьма актуально в сегодняшних условиях), у которой на долю интернет-продаж приходится около 23% от общей выручки (по сравнению с аналогичным показателем 14% в начале этого года).[[24]](#footnote-24)

Несмотря на все негативные аспекты, рынок DIY не стоит на месте, а развивается. Двигаться в перед более быстрыми темпами ему мешает, в первую очередь, спад в строительном сегменте. Как уже было сказано, на общем фоне роста курса валюты и уменьшения продаж на рынке недвижимости снижается потребность в осуществлении ремонта и покупки товаров для дома. Тем не менее, у рынка DIY существует большой потенциал для дальнейшего развития. Наблюдается большой ввод новых квартир в 2014 году, новым жильцам которых необходимо делать ремонт и различные косметические изменения.

***Рисунок 3.1. Число построенных квартир в Российской Федерации[[25]](#footnote-25)***

**3.2. Текущее положение бренда Leroy Merlin**

Leroy Merlin – это компания-ритейлер международного уровня, которая предоставляет потребителям выбор товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада. Леруа Мерлен принадлежит GROUPE ADEO, которая является крупнейшей французской сетью, специализирующаяся также на строительных материалах, товарах для дома и ремонта. Она включает в себя 980 магазинов, из которых 377 – это гипермаркеты Леруа Мерлен. Всего под этим брендом объединены девять марок в различных профессиональных категориях рынка DIY:

* Гипермаркеты: Leroy Merlin
* Магазины средней площади, супермаркеты: AKI, Bricocenter, Weldom, Dompro
* Магазины формата «склад»: Bricoman, Bricomart
* Инновационные концепции: Zodio, Kbane, Delamaison.fr

*История*

В 1923 году супругами Адольфом Леруа и Роз Мерлен был открыт первый магазин на севере Франции под названием «Сток Америкэн», где продавались различные вещи, оставленные американской армией, причем наибольшим спросом пользовались товары для строительства. В 1960 году предприятие преобразовалось в Leroy Merlin и стало специализироваться на строительных материалах, применив концепцию самообслуживания. К началу XXI века Леруа Мерлен открывает магазины в Италии, Испании, Польше и Бразилии, становясь лидером на рынке Do It Yourself. В 2004 году состоялось открытие первого гипермаркета в России – в г. Мытищи. В настоящий момент Леруа Мерлен ведет свою деятельность более чем в 20 городах России в количестве 44 магазинов. В планах на 2016 год у ритейлера открытие еще 16 гипермаркетов, на которое Леруа Мерлен направит около 20 млрд. руб. На территории Санкт-Петербурга представлено три гипермаркета: на проспекте Испытателей в Приморском районе, на улице Коллонтай Невского района и на проспекте Культуры (Бугры).

*Миссия компании и принципы работы*

Во главу своей деятельности компания ставит миссию сделать доступным для каждого ремонт и обустройство дома. Леруа Мерлен предоставляет широкий ассортимент продукции по пяти основным направлениям: дом, интерьер, строительные материалы, ремонт и сад. Чтобы соответствовать заявленной миссии, компания применяет стратегию низких цен. По результатам проведенного анкетирования (см. Приложение 4), в котором приняли участие 350 респондентов и 149 из которых совершают покупки в Леруа Мерлен: у 121 человека бренд Леруа Мерлен ассоциируется именно с низкими ценами, что полностью соответствует основному критерию позиционирования компании:

***Рисунок 3.2. Распределение ассоциаций респондентов с брендом Leroy Merlin, кол-во человек[[26]](#footnote-26)***

Также очень важно, что бренд ассоциируется с рациональными ценностями, такими как качество продукции (у 109 человек), а 83 человека из всех опрошенных отметили большой выбор товаров в Леруа Мерлен. Из этого следует, что компании удается поддерживать хороший имидж при низкой ценовой политике, и это не вызывает у людей подозрений насчет качества.

К эмоциональной составляющей позиционирования можно отнести ассоциацию у респондентов с удобством. Данную позицию они поясняли следующим образом: возможность осуществить крупную покупку в одном месте и заказать доставку на дом. Это говорит о заботе компании о комфорте клиента, чтобы процесс покупки прошел без сложностей и каких-либо дополнительных усилий со стороны потребителя.

У четырех респондентов данный бренд ассоциируется с Францией, что неудивительно, учитывая французское название и расположение головного офиса Leroy Merlin именно там.

Несмотря на то что 12 человек оставили негативный отзыв о компании (большие очереди и малое количество свободных продавцов-консультантов), их все же меньшинство. Однако, эти ассоциации связаны с внутренним штатом Leroy Merlin, которые достаточно несложно исправить, наняв большее количество обслуживающего персонала, который готов оказать квалифицированную помощь в выборе продукции.

Доступность осуществления ремонта и обустройства дома заключается не только в ценовой составляющей миссии компании. Смысл существования Леруа Мерлен выражается также в обращении к большинству потребителей через различные каналы: рекламные ролики на телевидении, реклама на грузовом транспорте, билборды на улицах, наружная реклама на стенах гипермаркета в виде плакатов. Также в Москве была проведена рекламная кампания с использованием оригинальных носителей-пилларов, оснащенных ночной подсветкой. Целью данной кампании было рассказать людям о низких ценах нестандартным образом. Леруа Мерлен делает ставку на «сарафанное радио», поскольку «лучшая реклама для компании – это довольный покупатель, который смог реализовать свои проекты в рамках намеченного бюджета».[[27]](#footnote-27) Другим примером оригинальной рекламы своего бренда служит рекламная акция ритейлера о призыве к избежанию конфликта между соседями, занимающимися ремонтом. Начиная с февраля 2016 года, в Москве запускается наружная реклама с такими лозунгами как «Дайте «болгарке» выходной. По воскресеньям и праздникам запрещены шумные работы, нарушающие покой и тишину». Главной целью такого необычного маркетинга является формирование позитивного отношения к ремонту. То есть бренд делает упор на социальную составляющую, согласно которой клиенты Леруа Мерлен отождествляют себя с культурными и умеющими найти компромисс людьми. Основной целью коммуникаций компания ставит увеличение спонтанного знания о бренде.

Основным своим принципом развития компания также выделяет учет особенности каждого региона и развитие его потенциала. Это находит выражение во включении в ассортиментные ряды продукции отечественного производителя и приглашении на работу местных жителей. Леруа Мерлен сотрудничает с российскими компаниями-поставщиками, что предоставляет последним возможность включиться в сотрудничество международного уровня.

*Ценовая стратегия позиционирования бренда*

Как уже было сказано, основной своей миссией компания выбрала сделать максимально доступными ремонт и обустройства дома для каждого покупателя. Для этого она предоставляет свой ассортимент по самым низким ценам. «Низкие цены каждый день» - это слоган компании, благодаря которому потребители ассоциируют выгодную покупку товаров для ремонта и строительных материалов именно с Leroy Merlin. В то же время это является ценовой стратегией, которая имеет одноименное название Everyday Low Pricing (EDLP). Возможность осуществления данной стратегии достигается, во-первых, за счет больших оптовых закупок у поставщиков и низких закупочных цен. Во-вторых, в обязанность каждого гипермаркета входит постоянный мониторинг цен конкурентов, чтобы сравнивая и изучая их, назначить на свою продукцию самую низкую цену.

Низкая цена у многих потребителей традиционно ассоциируется с низким качеством. На основе этого восприятия можно построить график зависимости воспринимаемой цены от воспринимаемого качества и распределить внутри графика разновидности ценовых стратегий:

Проникновения

Лидерство в качестве

Низкая

Низкое

Высокое

воспринимаемое качество

Высокая

«Снятие сливок»

воспринимаемая цена

Экономичная

***Рисунок 3.3. Классификация ценовых стратегий в зависимости от соотношения воспринимаемых потребителем цены и качества***

Таким образом, если проводить параллель между EDLP и указанными стратегиями ценообразования, то она может соответствовать либо экономичному ценообразованию, либо стратегии проникновения. Чтобы у покупателя не возникло подозрений о низкой ценности предложения, компании необходимо грамотно объяснить преимущество своего товара посредством различных маркетинговых инструментов. Удовлетворенный качеством продукции человек, скорее всего, вернется за повторной покупкой.

В качестве главных преимущество стратегии низких цен можно выделить следующие:

* Увеличивается объем единовременно приобретенных единиц ассортимента. Цены, которые всегда находятся на определенном низком уровне не вызывают у потребителя необходимости ждать распродажи, за счет чего он склонен покупать большее количество товара
* Экономия на рекламе. В данном случае я имею в виду отсутствие необходимости в постоянном рекламировании сезонных распродаж или каких-то акциях. Денежные средства из рекламного бюджета можно тратить лишь на поддержание существующего имиджа и его укрепление.
* Отсутствие больших колебаний спроса, в отличие от организаций, практикующих периодические распродажи. За счет этого облегается прогнозирование объемов продаж
* Из предыдущего пункта также вытекает такое преимущество как равномерная нагрузка на персонал. То есть компания не испытывает дефицита в продавцах-консультантах или кассирах (при условии, что их количество в принципе не является дефицитным).

К основным минусам данной ценовой стратегии, в первую очередь, относится уже упомянутая сложность с восприятием низких цен как показателя низкого качества (то есть как экономичную стратегию ценообразования). В цену продукции не включается стоимость дополнительных услуг, поэтому все они осуществляются платно. Однако, компания Leroy Merlin распространяет стратегию EDLР и на услуги тоже, что может компенсировать данный недостаток. Так же для удачной реализации стратегии низких цен покупатели должны быть хорошо ознакомлены с рынком DIY, чтобы понять выгоду в приобретении товаров в вышеупомянутой компании.

Главным образом, управление розничной ценой осуществляется с помощью обязательного для всех магазинов мониторинга 2 раза в месяц. Это гарантирует истину, заявленную в слогане, и сдержание данного обещания для потребителей. Мониторинг направлен на поиск информации о ценах конкурентов, чтобы осуществлять продажу товаров в Leroy Merlin как минимум на 5% дешевле. Если конкурент снижает стоимость своей продукции в ответ, то Leroy Merlin будет продолжать «ценовую войну» до тех пор, пока конкурент не остановит снижение своих цен.

*Духовная составляющая бренда*

Помимо основной коммерческой деятельности Леруа Мерлен осуществляет работу над социальными проектами. Так, в Санкт-Петербурге это помощь «Всеволожскому дому-интернату для престарелых», поддержка Центра социальной реабилитации инвалидов и детей-инвалидов Адмиралтейского района «Родничок», а также патронаж детского дома № 46 Приморского района. Подобного рода деятельность ведется не только в городах-миллионниках (Москва, Красноярск, Екатеринбург), но и в менее крупных городах (Воронеж, Краснодар, Волгоград, Ростов-на-Дону и др.).

*Внутренний брендинг компании*

«На корпоративном уровне внутренний брендинг – особенно полезный инструмент объединения компаний, работающих в рамках одного и того же портфолио».[[28]](#footnote-28) Существуют различные методологии внутреннего брендинга компании. Я бы хотела рассмотреть данную составляющую у Leroy Merlin на основе модели «5 С», авторами которой являются руководители агентства The Brand Consultancy. Данная модель характеризуется следующими составляющими: clarity (ясность), commitment (приверженность), communications (коммуникации), culture (культура), compensation (компенсация).

Концепция внутреннего брендинга исходит из того, что именно люди являются одной из важнейшей составляющей восприятия бренда. В то же время, самым ценным ресурсом Leroy Merlin признает своих сотрудников. Особенностью компании является Философия Приобщения. Это особая система управления, направленная на вовлечение каждого сотрудника в бизнес-процессы.

* Ясность

Данный аспект находит свое отражение в сообщении руководством компании своим внутренним клиентам (сотрудникам) о смысле существования бренда. Так или иначе, не все сотрудники ясно понимают и разделяют позицию компании на рынке. Leroy Merlin раздает своим новым работникам в самом начале их деятельности специальные корпоративные брошюры, содержащие помимо должностных инструкций полное описание истории компании, ее миссии, основных целей, политики ведения деятельности и т.п. Далее сотрудники получают специальную рабочую форму в имиджевом стиле Leroy Merlin, а также некоторые дополнительные атрибуты: блокноты, ручки, карандаши и прочую канцелярию. Одним из принципов, на которых базируется Философия приобщения, является приобщение к стремлению. Суть этой концепции заключается в самостоятельном составлении сотрудником плана задач и оценке результатов. Я считаю, что подобную деятельность может поощрять та компания, которая уверена в понимании своими работниками основной ее миссии, то есть тем, кто *ясно* себе ее представляет.

* Приверженность

Основная идея данной составляющей – единогласие. Создание приверженности – это непрерывный процесс, который может поддерживаться самыми различными инструментами, включая рабочие группы по бренду и образовательные программы, посвященные отношениям между людьми и абстрактным, на первый взгляд, брендом, который они должны обслуживать. Леруа Мерлен практикует приобщение к знаниям, что выражается в возможности получения сотрудниками всех видов тренингов и обучения как для собственного профессионального роста, так и для взаимоотношений с клиентами. Однако, ознакомившись с отзывами покупателей на интернет-сайте компании, можно сделать вывод, что не все они полностью удовлетворены уровнем обслуживания продавцов-консультантов. Присутствуют жалобы о чрезмерной занятности последних, отсутствия их на рабочем месте и невнимательностью по отношению к клиентам.

* Коммуникации

Основная идея данного раздела заключается в том, чтобы сотрудники одобряли и понимали процесс. Это находит отражение в еще одной составляющей Философии приобщения – приобщении к управлению. Суть этого аспекта заключается в предоставлении возможности сотруднику оказывать влияние на принятие решений на местах. Это выражается в самостоятельном определении цены и ассортимента. Концепция «5 С» предполагает, что сюда могут входить «справочные бюро» по бренду. Леруа Мерлен, в своею очередь, располагает большим количеством учебных презентаций.

* Культура

Ключевым моментом здесь является построение доверительных отношений руководства с сотрудниками. В рамках компании Леруа Мерлен и каждого гипермаркета функционирует Комитет социального диалога, основной деятельностью которого является организация волонтерской деятельности, планирование досуговой части времяпрепровождения коллектива и решение прочих социальных вопросов.

* Компенсация

Одним из важнейших способов сохранить бренд сильным – это поощрять тех, кто его поддерживает. Приобщение к результату в Леруа Мерлен предполагает выдачу сотрудникам премии по результатам работы в команде.

Таким образом, внутренний брендинг явным образом привязывает повседневную работу людей к долгосрочному успеху бренда, к “общей картине”.

**3.3. Анализ конкурентных сил в отрасли**

Конкуренцию на рынке DIY можно оценить на основе проведения анализа 5 конкурентных сил Портера. При помощи пяти структурных единиц, которые свойственны каждой отрасли, Майклом Портером были описаны способы формирования конкурентного преимущества. Основная идея теории состоит в том, что на деятельность компании оказывают влияние следующие составляющие рынка: потребители, поставщики, конкуренты, угроза появления товаров-субститутов и новых игроков на рынке. Цель анализа конкурентных сил – оценить их степень влияния на Leroy Merlin. Чем слабее влияние этих составляющих, тем сильнее конкурентоспособность компании и ее устойчивость на рынке, и наоборот.

Для начала, оценим конкурентоспособность товарного ассортимента компании и уровня конкуренции на рынке. Существует 3 параметра, которые должны учитываться при анализе конкуренции на рынке: уровень угрозы со стороны товаров-субститутов (или товаров-заменителей); уровень внутриотраслевой конкуренции; угроза появления новых игроков.

1. Начнем с угрозы со стороны товаров-субститутов. Уровень угрозы данного параметра оценивается как высокий, поскольку Леруа Мерлен предоставляет выбор товаров для ремонта, строительства и интерьера, которые не являются уникальными и которые можно приобрести в других розничных магазинах.

***Таблица 3.1. Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Угроза со стороны товаров-заменителей | | | |
| Параметр оценки | Оценка параметров | | |
| 3 | 2 | 1 |
| товары-заменители "цена-качество" | существуют и занимают высокую долю на рынке | существуют, но только вошли на рынок и их доля мала | не существуют |
| 3 |  |  |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 3 | | |

Таким образом, мы получаем итоговую оценку 3 балла, что свидетельствует о высоком уровне конкуренции со стороны других товаров, предоставляемых сетями-конкурентами.

Вывод: на рынке существуют аналоги продукции, представляемые компанией, поэтому Леруа Мерлен рекомендуется придерживаться своей ценовой политике, благодаря которой на ассортиментную продукцию держится спрос.

2. Уровень внутриотраслевой конкуренции оцениваем по параметрам, представленным в таблице:

***Таблица 3.2. Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внутриотраслевая конкуренция | | | |
| Параметр оценки | Оценка параметров | | |
| 3 | 2 | 1 |
| количество игроков | Высокий уровень насыщения рынка | Средний уровень насыщения рынка (3-10) | Небольшое количество игроков (1-3) |
| 3 |  |  |
| темп роста рынка | Стагнация или снижение объема рынка | Замедляющийся, но растущий | Высокий |
|  | 2 |  |
| уровень дифференциации продукта на рынке | Компании продают стандартизированный товар | Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам | Продукты отличаются значимо между собой |
| 3 |  |  |
| ограничение в повышении цен | Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен | Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат | Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли |
| 3 |  |  |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 11 | | |

По результатам таблицы можно сделать вывод о том, что рынок DIY является достаточно насыщенным и на нем присутствует множество фирм, предоставляющих товары для ремонта и строительства. Это неудивительно, учитывая привлекательность данного сегмента. Несмотря на замедление темпов роста рынка, его нельзя назвать стагнирующим, поскольку развитие продолжается.

Уровень дифференциации продукции оценивается как низкий, потому что ассортимент у розничных компаний приблизительно одинаковый. Покупатель ориентируется в выборе исходя из ценовых и качественных характеристик.

Ограничение в повышении цен я оцениваю максимальным количеством баллов, поскольку для Леруа Мерлен это противоречащая их политике стратегия. Компания наоборот, ориентируясь на цены конкурентов, делает свою продукцию более дешевой.

Вывод: таким образом, рынок DIY характеризуется как высоко конкурентный и перспективный, чем привлекает новых игроков. Внутриотраслевая конкуренция задает повышенную планку для предприятий и вынуждает их к стремлению выделиться из общей массы. Бренд в данном случае играет немаловажную роль, ведь это помогает потребителю идентифицировать компанию среди ее конкурентов.

3. Оценим угрозу входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров.

***Таблица 3.3. Оценка угрозы входа на рынок новых игроков***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Угроза прихода на рынок новых игроков | | | |
| Параметр оценки | Оценка параметров | | |
| 3 | 2 | 1 |
| Сильные марки с высоким уровнем лояльности и знания | отсутствуют крупные игроки | 2-3 крупных игрока | более 3 крупных игроков |
|  |  | 1 |
| Дифференциация продукта | низкий уровень разнообразия товара | существуют микро-ниши | все возможные ниши заняты игроками |
|  |  | 1 |
| Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль | низкий (окупается за 1-3 месяца работы) | средний (окупается за 6-12 месяцев работы) | высокий (окупается более чем за 1 год работы) |
|  |  | 1 |
| Политика правительства | нет ограничивающих актов со стороны государства | государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне | государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения |
| 3 |  |  |
| Готовность существующих игроков к снижению цен | игроки не пойдут на снижение цен | крупные игроки не пойдут на снижение цен | при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены |
|  | 2 |  |
| Темп роста отрасли | высокий и растущий | замедляющийся, но растущий | стагнация или падение |
|  | 2 |  |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 10 | | |

В связи с привлекательностью рынка DIY на нем уже присутствуют такие крупные игроки как Leroy Merlin, OBI, Castorama, К-Раута, Максидом, составить сильную конкуренцию которым нелегко. Товары для дома и ремонта достаточно стандартизированы, поэтому сложно придумать им какое-то неожиданное применение, чтобы оправдать создание новой ниши.

Компании-новички также должны учитывать тот факт, что такой игрок как Леруа Мерлен в любом случае пойдет на снижение цен до последнего, даже себе в убыток. Поэтому готовность существующих компаний к снижению цен оценивается как средняя, поскольку не все конкуренты пойдут на этот шаг.

Вывод: итоговый балл (10) говорит о среднем уровне угрозы входа новых конкурентов. Отрасль для них привлекательна, однако наладить производство представляется весьма затруднительным ввиду необходимости крупных капиталовложений и значительного влияния крупных участников, одним из которых является компания Леруа Мерлен. Здесь усилия необходимо направить на удержание рыночной доли.

4. Далее переходим от анализа конкуренции на рынке к анализу другого важного параметра – рыночной власти покупателей. Оценим угрозу потери потребителей по следующим критериям:

***Таблица 3.4. Оценка угрозы потери покупателей***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Угроза потери потребителей | | | |
| Параметр оценки | Оценка параметров | | |
| 3 | 2 | 1 |
| Доля покупателей с большим объемом продаж | более 80% продаж приходится на нескольких клиентов | незначительная часть клиентов держит около 50% продаж | объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами |
|  |  | 1 |
| Склонность к переключению на товары-субституты | товар не уникален, существуют аналоги | товар частично уникален, есть отличительные хар-ки | товар полностью уникален |
| 3 |  |  |
| Чувствительность к цене | покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой | покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене | покупатель абсолютно не чувствителен к цене |
|  |  | 1 |
| Потребители не удовлетворены существующим на рынке предложением | неудовлетворенность (спрос превышает предложение) | частичная неудовлетворенность (существует очевидная возможность увеличения ниш) | уровень спроса и предложения соответствуют |
|  | 2 |  |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 7 | | |

Для рынка строительных материалов и товаров для дома характерно равномерное распределение между всеми клиентами.

Критерий чувствительности к цене оценен самым низким баллом, потому что Леруа Мерлен гарантирует самые низкие цены каждый день и проводит регулярный мониторинг цен конкурентов. Этот факт освобождает потребителей от поиска более дешевых товаров и переключения на них. К тому же 5 подразделений всего ассортимента представленной продукции способны удовлетворить потребительский спрос.

Вывод: портфель клиентов обладает средним уровнем рисков, которые обусловлены большим количеством аналогов.

5. Оценим влияние пятой силы, выделенной М. Портером, - поставщиков:

***Таблица 3.5. Оценка угрозы со стороны поставщиков***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Угроза со стороны поставщиков | | |
| Параметр оценки | Оценка параметров | |
| 2 | 1 |
| Количество поставщиков | незначительное кол-во поставщиков или монополия | широкий выбор поставщиков |
|  | 1 |
| Ограниченность ресурсов поставщиков | ограниченность в объемах | неограниченность в объемах |
|  | 1 |
| Издержки переключения | высокие издержки к переключению на других поставщиков | низкие издержки к переключению на других поставщиков |
| 2 |  |
| Приоритетность направления для поставщика | низкая приоритетность отрасли для поставщика | высокая приоритетность отрасли для поставщика |
|  | 1 |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ | 5 | |

Компания Леруа Мерлен располагает налаженными связями как с российскими поставщиками, так и зарубежными, которые готовы предоставить широкий выбор продукции. Тем не менее, необходимость переключения на новых поставщиков принесет определенные временные и денежные издержки.

Вывод: уровень влияния поставщиков оценивается как средний, поскольку разрушение наложенных связях всегда приводят к сбою в поставках и проблемами с предложением ассортимента. Компании необходимо держать под контролем данный процесс и налаживать логистические связи.

**3.4. Анализ конкурентоспособности компании Leroy Merlin**

Для оценки положения компании Леруа Мерлен на Российском рынке и ее конкурентоспособности относительно других его игроков, был проведен интегрально балльный анализ основных участников. Такая оценка позволяет наглядно определить наиболее сильного конкурента на рынке DIY, а также выявить сильные и слабые стороны конкурентов посредством комплексной оценки всех аспектов деятельности компаний.

Сравнение производилось по следующим критериям:

1. Рыночная доля
2. Темп роста продаж
3. Известность марки
4. Ассортимент
5. Маркетинговые коммуникации
6. Разнообразие дополнительных услуг

*Результаты*

В результате интегрально балльного анализа конкурентоспособности (см. Приложение 8) наиболее близкой к идеальной модели оказалась компания Леруа Мерлен, которая на 96% соответствует эталонному значению. Занимающая самую большую долю рынка DIY, эта компания отличается также наибольшими темпами роста объемов продаж. Разнообразные рекламные кампании, о которых уже говорилось ранее, делают Леруа Мерлен одной из самых узнаваемых в своем сегменте. По данным компании, среднемесячный объем расхода на маркетинговые коммуникации составляет 1,3 млн. руб. Тем не менее, есть стороны, которые являются слабее, чем у некоторых конкурентов. Например, ассортиментное предложение в некоторых гипермаркетах обширнее, что может стать причиной для потери части потребителей. В то же время, на рынке строительных материалов существует множество специализированных магазинов для ремонта, где выбор инструментов гораздо шире, чем в крупных розничных сетях.

Далее по шкале соответствия идет немецкая сеть OBI с результатом 78%. Несмотря на гораздо более низкие темпы роста продаж эта компания занимает второе место по рыночной доли в России. Этому способствует разнообразие товаров для дома и ремонта, а также широкий спектр сопровождающих услуг, включающий распил и резку дерева, различные дизайнерские услуги по кухням и интерьеру дома, проведение мастер-классов, студию подбора красок и т.п. Многие из этих сервисов предоставляются бесплатно. Главная слабость OBI – это недостаточные маркетинговые коммуникации с потребителем. В основном, данная сеть известна как первая вышедшая на российский рынок DIY. Изначально, OBI работала в сегменте «средний+», однако с появлением французского конкурента и его стратегией низких цен, обороты стали снижаться. Наряду со сменой команды и прочих преобразований, OBI также снизила цены, однако, большинство потребителей продолжают считать эту сеть значительно более дорогим ритейлером.

На третьем месте находится СТД Петрович (76%). Эту сеть выгодно отличают высокие темпы роста, которые находятся на уровне компании Леруа Мерлен. Также она является довольно узнаваемой на российском рынке DIY среди остальных конкурентов, особенно благодаря слогану «Вам везет! Петрович», который используется в качестве рекламы на грузовиках доставки. Петрович специализируется, главным образом, на материалах для первичного строительства и отделки, а основными клиентами являются ремонтные бригады и профессионалы. Таким образом, компания обладает значительным потенциалом в данной области, но вместе с тем – выбор сопутствующих товаров для дома ограничен.

Следующими по лидерству идут бренды Castorama и Максидом (67% и 61% соответсвенно). Они занимают небольшую долю рынка, но также имеют выгодные стороны. Например, помимо традиционных для сетей рынка DIY товаров для строительства, Максидом предлагает новогодний и школьный базар. Этот гипермаркет не обладает сильной известностью марки, так как потребители вспоминают о нем не в первую очередь. Такая же история с сетью Castorama. Маркетинговые инструменты практически отсутствуют, а слоган «Ремонт – это Castorama» мало кому известен. Компания работает в низком ценовом сегменте. Сильные стороны сети – широкий ассортимент и большое разнообразие дополнительных услуг. Главной ошибкой, затрудняющей позиционирование данного бренда, я считаю стремление угнаться за всем и сразу. Он акцентирует внимание и на низких ценах, и на профессиональных консультациях, а основной целью ставит занятие позиции номер один на российском рынке DIY.

Далее по шкале соответствия идеальной модели идет финская сеть К-Раута. Она занимает одну из наименьших долю рынка по сравнению с конкурентами, но в то же время является одной из известных торговых марок. Этому способствует активная рекламная кампания, которая часто встречается в вагонах метро и на билбордах на улицах. Главной специализацией для торговой сети также являются отделочные и строительные материалы. Компания работает в сегменте средних цен, но активно устраивает акции и распродажи, а также разрабатывает системы накопления и скидок.

На последнем месте среди рассматриваемых DIY- сетей находится Метрика с результатом 55% от эталонного значения. Основной потенциал компании в высоких темпах роста, который бы способствовал большей доле рынка, если бы Метрика больше внимания уделяла информированию потребителей о своем широком ассортименте.

Вывод: Таким образом, суммируя оценки по всем параметрам, Леруа Мерлен является лидером рынка DIY. Конкурентоспособность компании находится на высоком уровне, однако, темпы роста некоторых других игроков также очень высоки. Для большего соответствия эталонному значению Леруа Мерлен необходимо расширить предлагаемый ассортимент, сделав некоторые его области более пригодными для профессионального использования. Также компания может проводить различные мастер-классы по дизайну интерьера , расширяя спектр предлагаемых услуг.

**3.5. Сегментация потребителей**

По статистическим данным самой компании, каждый региональный гипермаркет Леруа Мерлен ежедневно посещают около 5000 покупателей. В каждом магазине Москвы эта цифра достигает 6600 человек.[[29]](#footnote-29) Весь товарный ассортимент подразделяется на пять секторов: дом, интерьер, строительные материалы, ремонт и сад. Такое деление выполнено для удобства расположения продукции в самом гипермаркете, а также в зависимости от интересов потребителей. Среди всего потока покупателей Леруа Мерлен можно выделить четыре целевые группы (см. Приложение 4, рис. 4.4):

1. Семья собственников, которые обустраивают и ремонтируют свою квартиру. Это самая многочисленная категория клиентов Леруа Мерлен, на долю которой приходится 43% из общего числа покупателей. Сюда можно отнести людей, которые недавно купили новую квартиру и планируют заняться ее обустройством или которые хотят обновить интерьер уже имеющейся квартиры.

2. Семья собственников, которые обустраивают и ремонтируют свой дом, являющийся основным местом проживания. Данная целевая группа составляет 21%. Эти покупатели склонны приобретать товары из категории стройматериалов, инструменты, элементы водоснабжения и другие предметы обустройства дома.

3. 17 % приходится на семьи собственников, которые обустраивают и ремонтируют свою дачу. Наиболее привлекательными направлениями для этих людей являются «строительные материалы» и «сад». Данная категория представлена, в свою очередь, еще двумя сегментами: молодые пары, которые осуществляют основные расходы на сам дом, и немолодые пары, осуществляющие покупки для своего сада или огорода.

4. Последней целевой аудиторией для Леруа Мерлен является группа профессионалов, составляющая порядка 15%. Эти покупатели занимают самую малую долю от общего числа, поскольку многие из них предпочитают осуществлять покупки в специализированных строительных магазинах. Тем не менее, этой категории необходимо уделять большое количество внимания, так как ремонт и строительство жилья является одной из наиболее часто оказываемых услуг населению. В 2014 году ее доля составила 27,1% в общей корзине бытовых услуг, что в денежном выражении равняется 218366 млн. рублей.[[30]](#footnote-30) Опережает этот показатель только 31% оказанных услуг по техническому обслуживанию и ремонту транспортных средств, машин и оборудования.

***Рисунок 3.4. Сегментация потребителей Леруа Мерлен в зависимости от целей приобретения товаров***

Леруа Мерлен позиционирует себя как компания, которая способна сделать ремонт и обустройство дома доступным для каждого. Для этого она адаптирует свое товарное предложение под уровень достатка населения. По данным разработанной стратегии Совета Директоров Страны, в гипермаркетах происходит следующее ценовое распределение ассортимента в зависимости от уровня дохода потребителя:

***Рисунок 3.5. Распределение ассортимента Леруа Мерлен под уровень достатка населения[[31]](#footnote-31)***

Таким образом, получается, что Леруа Мерлен концентрирует внимание, главным образом, на тех потребителей, чей уровень дохода не превышает 60000 рублей. Причем акцент смещен в сторону достатка от 30000 до 60000 рублей. Однако, по данным Федеральной службы государственной статистики, распределение численности работников по размерам начисленной заработной платы следующее:

***Рисунок 3.6. Распределение численности работников по размерам з/п[[32]](#footnote-32)***

Данная диаграмма демонстрирует, что основная часть населения получает доход в пределах 50000 рублей. Исходя из этого и следуя логике миссии компании Леруа Мерлен, ей следует адаптировать больше товаров для данной категории потребителей. Подтверждением этому является данные о средней начисленной заработной плате квалифицированным рабочим в сфере строительства, которая составляет около 30000 рублей (информация 2014 года).[[33]](#footnote-33)

**3.6. Осведомленность потребителей о бренде и уровень потребительской удовлетворенности**

Понятие осведомленности тесно связано с исследованием бренда предприятия. Осведомленность о бренде подразумевает под собой способность конкретного покупателя или потребительской аудитории в целом узнать или вспомнить определенную торговую марку. Знание потребителя о бренде свидетельствует о том, что компания занимает достаточно прочное положение на рынке. Этому способствует активные средства маркетинговых коммуникаций, а также способность компании донести до целевой аудитории основные выгоды от приобретения своей продукции. Это позволяет покупателям идентифицировать бренд на фоне других игроков рынка.

По результатам проведенного опроса (см. Приложение 7) можно сделать определенные выводы о спонтанной и наведенной осведомленности о брендах на рынке DIY. Главным отличием этих двух понятий является возможность потребителя вспомнить о торговой марке без подсказки или же с ее помощью (спонтанная и наведенная осведомленность соответственно). Компания Leroy Merlin обладает наибольшим уровнем спонтанной осведомленности и стопроцентным – наведенной среди своих конкурентов. Довольно сильную конкуренцию французскому ритейлеру составляют OBI и СТД Петрович. Причем у последней компании самая большая доля лояльных клиентов, то есть тех, кто готов совершить повторную покупку у данного продавца. Доля лояльных потребителей Leroy Merlin составляет 0,92. С чем связана утечка покупателей поможет разобраться анализ уровня потребительской удовлетворенности.

Позитивное мнение о бренде формируется на основе множества факторов, начиная от широты ассортимента и заканчивая приветливостью продавца-консультанта. Чтобы выяснить, удовлетворен ли целевой потребитель, было проведено исследование в виде опроса (см. Приложение 5). Респондентам был предложен список определенных характеристик сети-ритейлера, важность которых им необходимо было оценить по шкале от 0 до 4, где 0 – это совершенно безразлично и 4 – очень важно. Таким образом были получены взвешенные оценки по каждому представленному параметру. По этим же характеристикам были оценены два гипермаркета сети Леруа Мерлен – на проспекте Испытателей и Коллонтай. По итогам, магазином на Испытателей потребители оказались удовлетворены на 77%, а на Коллонтай – лишь на 66% от идеальной модели. Основными проблемными местами стали доступность обслуживающего персонала, служба доставки, а также сложности с ориентацией на территории гипермаркета. Эти недостатки необходимо исправить, поскольку работе обслуживающего персонала потребители присвоили наивысшую оценку важности.

Таким образом, Леруа Мерлен является выбором потребителей за счет демократичных цен на ассортимент, который также отличается хорошим качеством. В то же время, покупателю не хватает внимания со стороны обслуживающего персонала, что вызывает трудности с поиском нужного продукта и его выбором. Компании необходимо обратить внимание на эти недостатки, потому что бренд должен ассоциироваться с качественным обслуживанием, которое оставит исключительно положительное впечатление от покупки.

**Выводы по главе 3:**

Позиционирование бренда компании Leroy Merlin было рассмотрено в рамках рынка DIY, который в настоящее время является развивающимся и перспективным. Текущее восприятие данной торговой марки вполне соответствует заявленной миссии компании «Сделать ремонт доступным для каждого». Это является возможным благодаря стратегии низких цен, которой придерживается Леруа Мерлен. Это подтверждается, прежде всего, результатами опроса потребителей, которые в качестве одной из первых ассоциаций с брендом назвали именно низкие цены.

Конкурентный анализ сил в отрасли показал, что французская компания сильнее всех соответствует идеальной модели по многим параметрам. Она занимает наибольшую долю рынка и отличается положительной динамикой увеличения объема продаж. Бренд является известным и узнаваемым среди покупателей за счет активных маркетинговых коммуникаций, то есть мы можем говорить о его дифференциации. Компания активно размещает как наружную рекламу на улицах города, так и по телевидению и в сети интернет. Об эффективной маркетинговой политике также свидетельствует высокий уровень не только наведенной, но и спонтанной осведомленности потребителей о бренде.

Тем не менее, не каждый клиент Леруа Мерлен готов вернуться в гипермаркет за повторной покупкой. Многие покупатели отмечают такие недостатки ритейлера как недостаточное количество продавцов-консультантов, большие очереди (то есть снова недостаток кадров), а также проблемы с доставкой и ее сроками.

*SWOT-анализ*

Для того определить основные направления стратегии развития компании, выявить необходимые внутренние преобразования, а также потенциальные преимущества перед конкурентами, был проведён SWOT-анализ и перекрёстный SWOT-анализ.

***Таблица 3.7. SWOT-анализ компании Leroy Merlin[[34]](#footnote-34)***

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| 1. Известность компании на российском рынке  2. Большой опыт не только в Росии, но и зарубежом  3. Широкий ассортимент товаров  4. Большая рыночная доля  5. Собственная линейка продукции своего бренда  6. Налаженная система дистрибьюции  7. Сотрудничество как с зарубежными, так и с отечественными поставщиками  8. Развитая система обучения и подготовки кадров  9. Низкая ценовая политика  10. Сильная корпоративная культура, создание достойных условий труда  11. Хорошо развитая система маркетинговых коммуникаций | 1. Недостаточное количество персонала  2. Несвоевременная служба доставки товара  2. Загруженность управляющего персонала  3. Цены на дополнительные услуги выше по сравнению с ценами конкурентов  4. Низкая дифференциация товарной продукции  5. Некоторые потребители с недоверием относятся к качеству продукции из-за политики низких цен |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| 1. Наличие новых привлекательных географических рынков для расширения сбыта  2. Увеличение продаж за счет крупного ввода жилых квартир  3. Востребованность рабочих мест за счет привлекательности бренда  4. Привлечение новых покупателей  5. Поиск поставщиков отечественной продукции | 1. Усиление конкуренции со стороны других игроков рынка  2. Приход на рынок новых конкурентов  3. Неблагоприятная экономическая ситуация в стране  4. Убытки в погоне за снижением цен  5. Снижение покупательской способности  6. Рост закупочных цен |

*S+O*

1. Наличие новых географических рынков открывает для компании новые перспективы. При этом налаженная система дистрибуции позволяет снизить риски входа на них.

2. Известность бренда компании является залогом для привлечения новых кадров и новых покупателей. Этому же способствует политика ценообразования.

3. Наличие собственных торговых марок, стоимость которых ниже других ассортиментных позиций, способствует увеличению спроса.

4. Большой ввод жилых квартир может стать стимулом для будущих продаж строительных материалов, за счет миссии «Сделать ремонт доступным каждому».

5. Хорошо развитая система маркетинговых коммуникаций позволит расширить клиентскую базу компании

*S+T*

1. Конкуренция со стороны других игроков рынка может быть снижена за счет широкого товарного ассортимента, предлагаемого по более низкой цене.

2. Убытки в погоне за снижением цен могут быть компенсированы благодаря большому спросу.

3. Последствия неблагоприятной экономической ситуации могут быть сглажены за счет приобретением потребителями товаров собственной марки бренда, которая стоит дешевле продукции от известных производителей.

4. Приход в отрасль новых фирм-конкурентов может быть осложнен самой крупной занимаемой долей рынка компании и широкой осведомленностью потребителей о бренде.

*W+O*

1. Уровень обслуживания клиентов может быть повышен благодаря принятию на работу большего числа работников торгового зала.

2. Найм новых кадров также будет способствовать снижению нагрузки управляющего персонала.

3. Привлечение новых покупателей может стать стимулом к увеличению числа торгового персонала.

*W+T*

1. Недостаточно высокий уровень сервиса может стать причиной для потери покупателей, которые предпочтут совершать покупку у другой компании.

2. В ситуации падения платежеспособного спроса, потребители могут предпочесть совершение покупки в розничных сетях с бесплатными сопутствующими услугами.

3. Загруженность управляющего персонала увеличится в случае появления на рынке новых игроков в связи с необходимостью мониторинга их цен.

Основываясь на проведенном опросе потребителей и его результатах (см. Приложение 4, табл. 4.1), можно составить карту брендов. Для горизонтальной оси в качестве фактора возьмем “цену” продукции, уровень которой респонденты оценивали от 1 до 5 (довольно высокая и довольно низкая соответственно), а вертикальная ось – это показатель качества товаров (1 – неудовлетворенность качеством продукции, 5 – абсолютная удовлетворенность). На карте видно, что позиция Леруа Мерлен относительно цены самая выгодная. Уровень качества также довольно высокий, но отстает от Castorama.

Качество

5

4

1 2 3 4 5

2

1

Castorama

Leroy Merlin

Петрович

OBI

Максидом, К-Раута, Метрика

Цена

***Рисунок 3.7. Карта брендов***

Таким образом, компания Leroy Merlin занимает наибольшую долю рынка строительных материалов и товаров для дома в России. Этому способсвует соответствие ведения деятельности в рамках заявленной миссии, а также оптимальное соотношение цены и качества продукции, удовлетворяющей потребителей. Бренд компании узнаваем в представленном сегменте и привлекает покупателей за счет продвижения своих товаров в рамках обозначенной концепции. Для улучшения своих показателей компании необходимо работать над такой составляющей как обслуживание покупателей, чтобы еще сильнее укрепить репутацию своего бренда.

**Заключение**

В своей работе я рассмотрела концепцию позиционирования бренда компании и сам процесс ее формирования. Построение сильной и узнаваемой торговой марки – это процесс, требующий времени и труда, но обеспечивающий конкурентное преимущество для компании. Ведь бренд – это нематериальная составляющая, а значит этот актив требует контроля и приносит экономические выгоды.

В основе стратегии позиционирования лежит разработка концепции бренда, которая должна отражать смысл существования компании и ее отношение с потребителем. Компании необходимо определиться со своей миссией, которую бы она хотела донести до целевых потребителей, и с теми выгодами, за счет которых представляется возможным выделиться среди конкурентов. Важным моментом здесь является достижение дружественных отношений «компания – клиент». Это становится возможным за счет охвата брендом функциональных, эмоциональных, духовных и социальных составляющих. Такая позиция способна наделить торговую марку индивидуальностью и сделать ее дифференцируемой на фоне других игроков рыночного сегмента. Более того, концепция бренда должна быть жизнеспособной и уникальной, но в то же время – понятной для потребителя, чтобы он мог отождествлять удовлетворение своих потребностей с обращением к данной компании.

Торговая марка превращается в бренд, когда становится узнаваемой среди других компаний. Знакомый с ней потребитель будет склонен к обращению для удовлетворения своих потребностей именно в данную фирму. Так, бренд является важным фактором привлечения клиентов, а следовательно объемы продаж компании будут расти. Вместе с этим, сильный бренд способен не только привлекать новых потребителей, но и удерживать старых.

Без коммуникаций с потребителем компания не сможет подчеркнуть ключевые выгоды от приобретения своего товара. В самом понятии позиционирования уже заложена основная цель данного процесса, а именно – сформировать у потребителя в сознании определенное представление о данной торговой марке. Главным инструментом для этого являются различные маркетинговые коммуникации, направленные на потребителя. Компании необходимо подчеркивать точки отличия, то есть те выгоды или положительные свойства, которые должны твердо ассоциироваться с брендом.

При построении самой стратегии позиционирования компания должна ориентироваться на модель X – YZ Перси – Росситера. В основе ее лежит решение о том, кто является основной целевой аудиторией (Y), как позиционировать торговую марку в соответствии с потребностью в приобретении продуктов данной категории (решение Х) и относительно кого или чего ее позиционировать (решение YZ). Компания также может выбрать одну из моделей позиционирования в качестве основы восприятия своего бренда. Это может быть модель уникального торгового предложения, которая базируется на привлечении внимания к определенному свойству или характеристике предлагаемого товара. Такой подход к позиционированию позволит покупателю дифференцировать данный продукт среди ассортимента конкурентов. Также компания может постараться создать определенную эмоциональную атмосферу вокруг своего бренда, что соответствует модели эмоционального позиционирования, или преподнести свой бренд в качестве активного участника общественной жизни.

В основе стратегии позиционирования лежит определение текущего положения бренда компании в рамках отрасли, на фоне конкурентов и в глазах потребителей. Этот этап является необходимым, поскольку помогает определить разницу между желаемым восприятием и существующим для дальнейшего руководства. Сегментирование позволяет компании занять определенную позицию в каждой группе потребителей. Это даст фирме возможность для правильной разработки маркетинговой программы, ориентированной на нужный целевой сегмент и учитывающей его предпочтения в выборе продукции. Конкурентный анализ, в свою очередь, позволит сосредоточиться на главных точках дифференциации, а также поможет в определении сильных и слабых сторон как других игроков рынка, так и самой компании. Определение текущего положения позволит компании вести свою деятельность по укреплению уже имеющегося восприятия торговой марки, либо пересмотреть ее позиции и разработать стратегию репозиционирования в рамках существующих условий на рынке и среди целевой аудитории.

Основываясь на изучении позиционирования компании Leroy Merlin в глазах потребителей, можно сделать вывод об ее грамотной стратегии управления брендом. В основу своей стратегии компания заложила миссию «Сделать ремонт доступным для каждого». Чтобы донести этот посыл до потребителей, фирма проводит активную рекламную политику, оповещая об основной выгоде – самых низких ценах. Бренд Leroy Merlin является одним из самых узнаваемых на рынке строительных материалов и товаров для дома. Об этом свидетельствуют результаты проведенных опросов и анкетирований. Кроме того, на основе этих результатов можно констатировать факт совпадения желаемой позиции компании с текущей.

Рассмотрев такой аспект как лояльность потребителей по отношению к бренду, можно сделать вывод о том, что важной составляющей последнего являются сотрудники. Существующие в компании проблемы, связанные с недостаточным количеством обслуживающего персонала или неудовлетворительной его работы, являются главной причиной утечки клиентов. Тем не менее, такие параметры как соотношение цена/качество, широкий выбор товара, экономия времени при покупке большого количества продукции составляют основу восприятия Leroy Merlin. О позитивных ассоциациях свидетельствует также занимаемая компанией доля рынка и демонстрируемый ежегодный рост увеличения объемов продаж.

Таким образом, узнаваемость торговой марки и ее дифференциация среди конкурентной среды является важным критерием жизнеспособности и долгосрочного существования компании на рынке. Постоянная работа над концепцией позиционирования предоставляет компании конкурентное преимущество выгодного отличия от других игроков отрасли и обеспечение себе однозначного места в сознании потребителей.

**Список использованной литературы**

1. Аакер Д. Позиционирование бренда // Реклама и жизнь. – 2003. - № 1(25). – С. 62-71.
2. Аакер Д., Йоахимшталер Э. Создание системы идентичности бренда – как избежать типичных ошибок // Реклама и жизнь. – 2003. – № 2(26). – С. 47-55.
3. Баканова М. Выделение бренда в потоке информации // Маркетинговые коммуникации. – 2003. - № 4(16). – С. 32-35.
4. Бергстрем А., Блюменталь Д. Зачем нужен внутренний брендинг: практика компании SAAB // Реклама и жизнь. – 2003. - № 4 (22). - С. 30–41.
5. Варавва М.Ю., Варавва М.М. Факторы успешного ребрендинга и эмоциональный необрендинг на примере компании «Аэрофлот – российские авиалинии» // Бренд-менеджмент. – 2016. - № 1 (86). – С. 44-49.
6. Веретено А.А. Модель управления брендом на региональном потребительском рынке // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2013. - № 3 (105). – С. 168-179.
7. Веретено А.А. Процедура проведения внешнего и внутреннего аудита бренда // Бренд-менеджмент. - 2015. - № 2 (81). – С. 76-82
8. Веретено А.А. Процедура проведения ребрендинга на потребительском рынке // Бренд-менеджмент. – 2015. – № 6 (85). – С. 366-372
9. Власова М. Что такое 4D? // Маркетолог. – 2003. - № 12(50). - С. 7-10.
10. Головко Ю.В. Эффективное функционирование бренда во внутренней среде // Бренд-менеджмент. – 2013. - № 5 (72). – С. 276-283.
11. Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Маркетинговые исследования как синдикативный источник знаний о бренде // Бренд-менеджмент. – 2012. - № 3 (64). – С. 134-153.
12. Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Особенности российского брендинга // Бренд-менеджмент. – 2015. – № 6 (85). – С. 326-338.
13. Губенко И. В. Стратегические подходы к формированию конкурентоспособного бренда // Современная конкуренция. – 2010. - № 5(23). – С. 34-44.
14. Еленев К.С., Кузнецов А.И. Игры с брендом: геймификация и сенсорика в ритейле // Бренд-менеджмент. – 2014. - № 1 (74). – С. 18-29.
15. Загорский А.Л., Старов С.А. Стадии развития собственных торговых марок розничных сетей // Бренд-менеджмент. – 2015. - № 2 (81). – С. 84-93.
16. Келлер К.Л., Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
17. Козейчук Д.А. Ретроспективный взгляд на современные болезни брендов // Бренд-менеджмент. – 2014. - № 2 (75). – С. 98-105.
18. Котляров И.Д. Новый подход к классификации брендов // Бренд-менеджмент. – 2011. - № 4 (59). – С. 232-241.
19. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. – М.: Вильямс. – 2008. – 512 с.
20. Ламбен Ж. - Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – СПб.: Питер, 2007. – 797 с.
21. Минеева А.М., Тихонов Д.В. Брендинговое агентство в восприятии клиента // Бренд-менеджмент. – 2013. - № 5 (72). – С. 312-319.
22. Отян Ю.М. Позиционирование объектов в модели «стратегических часов» с относительными шкалами осей // Бренд-менеджмент. – 2012. - № 2 (98). – С. 140-151.
23. Пашутин С. Легкие перемены: кому, когда и как стоит делать ребрендинг // Маркетолог. – 2005. - № 10(72). – С. 17-24.
24. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование. Битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2004. - 256 с.
25. Ривкин С., Траут Дж. Дифференцируйся или умирай. – СПб.: Питер, 2006. – 487 с.
26. Сахарова Е.М. Комплексный подход к классификации брендов и определению места бренда в архитектуре брендов организации // Бренд-менеджмент. – 2012. - № 2 (63). – С. 70-79.
27. Сокур Д.И. Формирование лояльности к бренду: шесть универсальных советов // Бренд-менеджмент. – 2015. - № 6 (85). – С. 346-365
28. Старов С.А. Позиционирование как ключевой этап строительства бренда // Бренд-менеджмент. – 2009. - № 4 (47). – С. 198-211.
29. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент. – СПб.: Нева, 2004. - 288 с.
30. Терентьев Ю. Позиционирование: к маркетингу от биологии сознания человека // Реклама. Теория и практика. – 2008. - № 1(25). – С. 18-23.
31. Царегородцев А.В. Как конкурировать не по цене? // Бренд-менеджмент. – 2014. - № 1 (74). – С. 42-49.
32. Эйлер А. Фундамент брендинга // Маркетолог. – 2003. - № 12(50). - С 4-6.

**Список интернет-источников**

1. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) (Государственный комитет РФ по статистике)
2. <http://leroymerlin.ru> (Официальный сайт гипермаркета Leroy Merlin)

**Приложение 1. PEST-анализ внешней среды для компании Leroy Merlin**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Состояние на рынке | Действия компании |
|
| Политические | | |
| Отсутствие определенной государственной политики на предоставляемый товар | Приход на рынок новых игроков | Усиление конкурентного преимущества |
| Регулирование договорных отношений | Ослабление дисциплины платежей и поставок | Страхование поставок, стимулирование партнеров |
| Ввод ограничений на ввоз импортных поставок | Рост закупочных цен | Поиск новых партнеров |
| Темпы роста отрасли | Замедляющийся, но растущий | Увеличение объемов продаж |
| Экономические | | |
| Платежеспособный спрос | Снижение; Повышение спроса на товары эконом-сегмента | Снижение цен большей части ассортимента |
| Рост инфляции | Рост транспортных расходов, расходов на материалы и проч. | Привлечение большего числа покупателей для роста выручки |
| Динамика курсов валют | Рост закупочных цен, усиление позиций российских производителей | Увеличение объемов закупки, чтобы получить скидку от поставщика |
| Уровень реальных доходов населения | Снижение | Усиление текущей позиции "низкие цены каждый день" |
| Строительный сегмент | Ввод в эксплуатацию большого кол-ва жилья | Следование миссии "сделать ремонт доступным каждому" |
| Социально-культурные | | |
| Отношение потребителей к предоставляемой продукции | Смещение предпочтений в сторону отечественного и собственного производства | Поиск российских поставщиков |
| Предпочтения потребителей | Соотношение цена/качество | Акцент не только на низкой цене, но и соответствующем качестве |
| Технологические | | |
| Интернет-продажи | Увеличение аудитории покупателей | Активное продвижение продаж в через интернет-сайт |
| НТП в сфере производства | Появление новых материалов, продуктов, технологий | Дополнительные вложения в "ноу-хау" |

**Приложение 2. SNW – анализ внутренней среды компании Leroy Merlin**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Позиция анализа | Оценка позиции | | |
| S | N | W |
| Система обучения | 1 |  |  |
| Система мотивации |  | 1 |  |
| Квалификация персонала |  | 1 |  |
| Уровень качества обслуживания |  |  | 1 |
| Корпоративная культура | 1 |  |  |
| Организационная структура |  |  | 1 |
| Ассортимент продукции |  | 1 |  |
| Маркетинговые коммуникации | 1 |  |  |
| Известность бренда | 1 |  |  |
| Соотношение цена/качество | 1 |  |  |
| Ценовая политика | 1 |  |  |
| Объемы продаж | 1 |  |  |
| Количество поставщиков | 1 |  |  |
| Услуги доставки |  |  | 1 |

**Приложение 3. Анкета для опроса потребителей[[35]](#footnote-35)**

1. Как часто Вы приобретаете товары для дома, интерьера, ремонта, сада или строительные материалы?

1. раз в год или реже
2. несколько раз в год
3. каждый месяц
4. чаще, чем раз в месяц

2. Товары какой категории Вы чаще всего приобретаете?

1. товары для дома
2. товары для интерьера
3. товары для ремонта
4. товары для сада
5. строительные материалы

3. Для каких целей Вы приобретаете товары для строительства, ремонта и интерьера?

1. для обустройства и ремонта своей квартиры
2. для обустройства и ремонта своего дома, который является основным местом проживания
3. для обустройства и ремонта своей дачи
4. для профессиональной деятельности, связанной с основной работой

4. Какие компании ассоциируются у Вас со строительными материалами и товарами для дома?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Какой магазин/гипермаркет строительных материалов и товаров для дома Вы выбираете для осуществления покупок?

1. Leroy Merlin
2. OBI
3. Castorama
4. Максидом
5. СТД Петрович
6. К-Раута
7. Метрика
8. Свой вариант (указать)

6. Какие ассоциации у Вас вызывает выбранный Вами бренд?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Насколько Вы довольны качеством приобретаемой продукции?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| абсолютно недоволен | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | очень доволен |

8. Как бы Вы оценили уровень цен в выбранном Вами магазине/гипермаркете?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| в целом довольно высокие | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | в целом довольно низкие |

9. Насколько для Вас важны перечисленные ниже характеристики?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Расшифровка ответов | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| совершенно безразлично | почти неважно | имеет небольшое значение | важно | очень важно |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Широта ассортимента товаров для выполнения различных видов работ |  |  |  |  |  |
| Широта выбора товаров в отделе |  |  |  |  |  |
| Цена на товары |  |  |  |  |  |
| Соотношение цены и качества товаров |  |  |  |  |  |
| Достаточный выбор товаров во всех ценовых категориях |  |  |  |  |  |
| Цены на доставку |  |  |  |  |  |
| Идеи использования товаров или идеи оформления дома |  |  |  |  |  |
| Наличие указателей в магазине, быстрота поиска отделов |  |  |  |  |  |
| Наличие ценников |  |  |  |  |  |
| Присутствие продавца-консультанта |  |  |  |  |  |
| Приветливость и готовность помочь со стороны продавцов |  |  |  |  |  |
| Профессиональная консультация продавцов о товарах |  |  |  |  |  |
| Быстрота оплаты покупки |  |  |  |  |  |
| Чистота в магазине |  |  |  |  |  |
| Соблюдение сроков доставки |  |  |  |  |  |

**Приложение 4. Анализ ответов респондентов по результатам проведенного опроса**

***Рисунок 4.1. Результаты анкетирования потребителей.***

***Рисунок 4.2. Результаты ответов респондентов исходя из товарных категорий.***

***Рисунок 4.3. Результаты ответов респондентов исходя из целей покупки товаров.***

***Рисунок 4.4. Результаты ответов покупателей Леруа Мерлен исходя из целей покупки товаров***

***Таблица 4.1. Удовлетворенность качеством и ценой продукции выбранного бренда***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Бренд | Кол-во покупателей | Удовлетворенность качеством продукции (сред) | Уровень цен (сред) |
| Leroy Merlin | 149 | 4,3 | 4,9 |
| OBI | 52 | 4,3 | 3 |
| Castorama | 41 | 4,5 | 3,9 |
| МАКСИДОМ | 35 | 4,1 | 4 |
| СТД Петрович | 27 | 4,2 | 4,7 |
| К-Раута | 24 | 4,1 | 4 |
| Метрика | 13 | 4 | 4 |

***Рисунок 4.7. Распределение компаний в соответствии с выбором потребителей.***

***Рисунок 4.5. Распределение ассоциаций с брендом Leroy Merlin.***

***Рисунок 4.6. Распределение компаний, которые ассоциируются у потребителей с товарами для строительства, дома и интерьера.***

**Приложение 5. Анализ степени удовлетворенности потребителей**

***Таблица 5.1. Уровень значимости характеристик гипермаркета для потребителей***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Уровень значимости | Доля | Взвешенная оценка |
| Широта ассортимента товаров для выполнения различных видов работ | 4 | 0,09 | 0,34 |
| Широта выбора товаров в отделе | 4 | 0,09 | 0,34 |
| Цена на товары | 3 | 0,06 | 0,19 |
| Соотношение цены и качества товаров | 4 | 0,09 | 0,34 |
| Достаточный выбор товаров во всех ценовых категориях | 2 | 0,04 | 0,09 |
| Цены на доставку | 2 | 0,04 | 0,09 |
| Идеи использования товаров или идеи оформления дома | 1 | 0,02 | 0,02 |
| Наличие указателей в магазине, быстрота поиска отделов | 2 | 0,04 | 0,09 |
| Наличие ценников | 3 | 0,06 | 0,19 |
| Присутствие продавца-консультанта | 4 | 0,09 | 0,34 |
| Приветливость и готовность помочь со стороны продавцов | 4 | 0,09 | 0,34 |
| Профессиональная консультация продавцов о товарах | 4 | 0,09 | 0,34 |
| Быстрота оплаты покупки | 3 | 0,06 | 0,19 |
| Чистота в магазине | 3 | 0,06 | 0,19 |
| Соблюдение сроков доставки | 4 | 0,09 | 0,34 |
| Всего | 47 | 1,00 | 3,43 |

**\**на основе проведенного анкетирования***

***Таблица 5.2. Результаты исследования степени удовлетворенности потребителями Леруа Мерлен (Испытателей)***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Леруа Мерлен (Испытателей) | Взвешенная оценка |
| Широта ассортимента товаров для выполнения различных видов работ | 3 | 0,26 |
| Широта выбора товаров в отделе | 3 | 0,26 |
| Цена на товары | 4 | 0,26 |
| Соотношение цены и качества товаров | 4 | 0,34 |
| Достаточный выбор товаров во всех ценовых категориях | 3 | 0,13 |
| Цены на доставку | 2 | 0,09 |
| Идеи использования товаров или идеи оформления дома | 2 | 0,04 |
| Наличие указателей в магазине, быстрота поиска отделов | 2 | 0,09 |
| Наличие ценников | 3 | 0,19 |
| Присутствие продавца-консультанта | 1 | 0,09 |
| Приветливость и готовность помочь со стороны продавцов | 2 | 0,17 |
| Профессиональная консультация продавцов о товарах | 4 | 0,34 |
| Быстрота оплаты покупки | 2 | 0,13 |
| Чистота в магазине | 3 | 0,19 |
| Соблюдение сроков доставки | 1 | 0,09 |
| Всего | 39 | 2,64 |
| **0,77** |

***Таблица 5.3. Результаты исследования степени удовлетворенности потребителями Леруа Мерлен (Коллонтай)***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Леруа Мерлен (Коллонтай) | Взвешенная оценка |
| Широта ассортимента товаров для выполнения различных видов работ | 2 | 0,17 |
| Широта выбора товаров в отделе | 3 | 0,26 |
| Цена на товары | 4 | 0,26 |
| Соотношение цены и качества товаров | 3 | 0,26 |
| Достаточный выбор товаров во всех ценовых категориях | 3 | 0,13 |
| Цены на доставку | 2 | 0,09 |
| Идеи использования товаров или идеи оформления дома | 2 | 0,04 |
| Наличие указателей в магазине, быстрота поиска отделов | 2 | 0,09 |
| Наличие ценников | 3 | 0,19 |
| Присутствие продавца-консультанта | 1 | 0,09 |
| Приветливость и готовность помочь со стороны продавцов | 2 | 0,17 |
| Профессиональная консультация продавцов о товарах | 3 | 0,26 |
| Быстрота оплаты покупки | 0 | 0,00 |
| Чистота в магазине | 2 | 0,13 |
| Соблюдение сроков доставки | 2 | 0,17 |
| Всего | 34 | 2,28 |
| **0,66** |

**Приложение 6. Опрос на определение уровня знания торговой марки[[36]](#footnote-36)**

1) Какие магазины/гипермаркеты строительных материалов и товаров для дома, интерьера и сада Вы знаете?

2) Среди нижеперечисленных брендов отметьте те, которые Вам знакомы:

1. Leroy Merlin
2. OBI
3. Castorama
4. Максидом
5. СТД Петрович
6. К-Раута
7. Метрика

3) Совершали ли Вы когда-нибудь покупки в магазинах/гипермаркетах строительных материалов и товаров для дома, интерьера и сада?

1. Нет
2. Да (указать название магазинов)

4) Если на предыдущий вопрос Вы ответили утвердительно, то готовы ли Вы в следующий раз снова обратиться в этот магазин/гипермаркет? Если Вы ответили отрицательно, пропустите этот вопрос.

1. Нет
2. Да

**Приложение 7. Анализ ответов респондентов относительно степени осведомленности**

***Рисунок 7.1. Результаты спонтанной осведомленности о бренде.***

***Рисунок 7.2. Результаты наведенной осведомленности о бренде.***

***Рисунок 7.3. Результаты ответов потребителей относительно выбранного магазина/гипермаркета для осуществления покупок.***

***Таблица 7.1. Результаты ответов потребителей в зависимости от их желания совершить повторную покупку в выбранном магазине/гипермаркете***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Выбранная компания | Кол-во человек | Кол-во чел, готовых совершить повторную покупку | Доля лояльных потребителей | Ранг лояльности |
| Leroy Merlin | 99 | 91 | 0,92 | 3 |
| OBI | 42 | 39 | 0,93 | 2 |
| МАКСИДОМ | 38 | 35 | 0,92 | 3 |
| Castorama | 25 | 15 | 0,60 | 5 |
| СТД Петрович | 21 | 20 | 0,95 | 1 |
| К-Раута | 17 | 13 | 0,76 | 4 |
| Метрика | 11 | 6 | 0,55 | 6 |

***Таблица 7.2. Результаты осведомленности о бренде***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Бренд | Спонтанная осведомленность (чел) | Спонтанная осведомленность (%) | Наведенная осведомленность (чел) | Наведенная осведомленность (%) |
| Leroy Merlin | 185 | 93% | 200 | 100% |
| OBI | 151 | 76% | 198 | 99% |
| МАКСИДОМ | 107 | 54% | 182 | 91% |
| Castorama | 72 | 36% | 173 | 87% |
| СТД Петрович | 103 | 52% | 197 | 99% |
| К-Раута | 96 | 48% | 184 | 92% |
| Метрика | 32 | 16% | 166 | 83% |

1. Аакер Д. Создание сильных брендов. – М.: Издательский дом Гребенникова. – 2007. – 440 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. - М.: Вильямс. - 2011. – С. 238. [↑](#footnote-ref-2)
3. Власова М. Что такое 4D? // Маркетолог. – 2003. - № 12(50). - С. 8. [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.bolshoisport.ru/articles/sponsory-na-kolesah [↑](#footnote-ref-4)
5. http://orbit2ulibki.ru/rules [↑](#footnote-ref-5)
6. Аакер Д. Позиционирование бренда // Реклама и жизнь. – 2003. - № 1(25). – С. 65. [↑](#footnote-ref-6)
7. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование. Битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2004. – С. 86. [↑](#footnote-ref-7)
8. Старов С.А. Позиционирование как ключевой этап строительства бренда // Бренд-менеджмент. – 2009. - № 4 (47). – С. 199. [↑](#footnote-ref-8)
9. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование. Битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2004. – С. 53. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ламбен Ж. - Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – СПб.: Питер, 2007. – 797 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование. Битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2004. – С. 101. [↑](#footnote-ref-11)
12. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. – М.: Вильямс. – 2008. – 512 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Аакер Д., Йоахимшталер Э. Создание системы идентичности бренда – как избежать типичных ошибок // Реклама и жизнь. – 2003. – № 2(26). – С. 47-55. [↑](#footnote-ref-13)
14. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование. Битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2004. – С. 198. [↑](#footnote-ref-14)
15. Котлер Ф.Маркетинг и менеджмент. 11-е изд. СПб.: Изд-во «Питер», 2004. [↑](#footnote-ref-15)
16. Траут Дж. Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! – СПб.: Питер. – 2002. - С. 23. [↑](#footnote-ref-16)
17. там же. - С. 52 [↑](#footnote-ref-17)
18. Пашутин С. Легкие перемены // Маркетолог. – 2005. - №10 (72) . – 18 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. <http://www.rg.ru/2015/06/23/rinok.html> (Российская бизнес-газета) [↑](#footnote-ref-19)
20. <http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/urov/urov_12kv.htm> (ГКС) [↑](#footnote-ref-20)
21. <http://www.gks.ru/free_doc/new_site/prices/housing/tab9.htm> (ГКС) [↑](#footnote-ref-21)
22. <http://www.retailer.ru/item/id/121342/> (9.09.2015) [↑](#footnote-ref-22)
23. <http://b2bcontact.ru/tp-articles/112-article-diy-realii-i-prognozi> (3.03.2015) [↑](#footnote-ref-23)
24. http://b2bcontact.ru/tp-articles/112-article-diy-realii-i-prognozi [↑](#footnote-ref-24)
25. составлено на основе [www.gks.ru](http://www.gks.ru) (ГКС) [↑](#footnote-ref-25)
26. см. Приложение 4, рис. 4.5. Анализ ответов респондентов по результатам проведенного опроса [↑](#footnote-ref-26)
27. <http://leroymerlin.ru/advance/> (официальный сайт Леруа Мерлен в России) [↑](#footnote-ref-27)
28. Бергстрем А., Блюменталь Д. Зачем нужен внутренний брендинг: практика компании SAAB // Реклама и жизнь. – 2003. - № 4 (22). - С. 33. [↑](#footnote-ref-28)
29. <http://russia.leroymerlin.com/ru/tsifry-i-fakty> (Официальный сайт Леруа Мерлен в России) [↑](#footnote-ref-29)
30. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) (ГКС) [↑](#footnote-ref-30)
31. Составлено автором работы [↑](#footnote-ref-31)
32. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) (ГКС) [↑](#footnote-ref-32)
33. [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/building/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/building/) (ГКС) [↑](#footnote-ref-33)
34. Составлено автором работы на основе проведенного PEST-анализа, SNW-анализа (см. Приложение 1 и 2) и конкурентных сил М. Портера (см. пункт 3.3) [↑](#footnote-ref-34)
35. ***в опросе приняло участие 350 человек*** [↑](#footnote-ref-35)
36. ***в опросе принимало участие 200 человек*** [↑](#footnote-ref-36)