

УЗКИЙ КРУГ ИНТЕРЕСОВ

СОВЕРШИТЬ РЕВОЛЮЦИЮ НА РЫНКЕ НЕПРОСТО, ВЫБИТЬСЯ В ДЕСЯТКУ КРУПНЕЙШИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СТРАНЫ, ИСПЫТЫВАЯ ПОСТОЯННОЕ ДАВЛЕНИЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ, ЕЩЕ СЛОЖНЕЕ. НЕБОЛЬШИЕ КОСМЕТИЧЕСКИЕ ФИРМЫ НА ЗАПАДЕ ЕЩЕ В НАЧАЛЕ 90-Х ГОДОВ ПЕРЕСТАЛИ СЧИТАТЬ СВОЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИЕЙ ВСЕ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОЕ НАСЕЛЕНИЕ И НАЧАЛИ ИСКАТЬ ДРУГИЕ ПУТИ РАЗВИТИЯ.

АННА ДЫЧЕВА-СМИРНОВА

ОТ ОБЩЕГО К ЧАСТНОМУ «Сегментируй рынок. Сужай производственную программу. Добивайся максимальной доли на минимальном рынке и сохраняй ее... Подразделяй рынок по отдельным товарам, потребителям, ценам, качеству, маркам, способам сбыта, географии, сервису и т. д. — обязательно сделай что-нибудь, чтобы сегментировать его! Будь крупной рыбой в мелком пруду. Помни: даже маленький может доминировать» — так американский экономист Р. Л. Кан объясняет владельцам средних и малых фирм, как достичь успеха.

На потребительских рынках существует несколько маркетинговых стратегий. Массовый маркетинг предполагает массовое производство, дистрибуцию и продвижение одного продукта для всех потребителей. Наибольший потенциальный рынок продаж позволяет обеспечить либо конкурентоспособную цену, либо наибольшую маржу. Но в последнее время проводящие эту стратегию специалисты сталкиваются с рядом проблем. Рынок неоднороден, а выбор медиа и каналов сбыта велик. Примером использования массового маркетинга могут служить транснациональные корпорации, работающие в сегменте массмаркет: Procter & Gamble, Beiersdorf, Unilever, L'Oreal, Colgate-Palmolive, Gillette, Oriflame.

Маркетинг, ориентированный на рыночные сегменты (детская косметика, солнцезащитные средства и т. д.), фокусируется на том, что нужно, восприятие и потребительское поведение аудитории различны. Выделяются сектора, из которых состоит рынок, адаптируется ассортимент. Усилия по продвижению становятся более качественными и эффективными.

Нишевой маркетинг нацелен на субгруппы, разделение сегментов на подсегменты, вычленение аудитории с ярко выраженными характеристиками и отличается высокими ценами и незначительным числом или полным отсутствием конкурентов. Цель достигается при помощи ограниченных ресурсов — обычные маркетинговые инструменты здесь не работают. Нишевой маркетинг — это «ведение маркетинговых действий на четко определенных, но очень незначительных рыночных сегментах».

Применительно к косметике термин «нишевые бренды» стал использоваться в Европе и США в начале 90-х годов XX века, когда появились такие бренды, как MAC, Topu & Tina, Stila и т. д. Затем ТНК и селективные компании стали бороться за нишевые бренды, у некоторых из них сменились владельцы. Дело в том, что в это время в мире наметилась тенденция к стагнации, а портфолио крупных компаний были нацелены на взрослую аудиторию. Нужна была свежая кровь. Компания Estee Lauder приобрела MAC, Stila, Le Mer; LVMH — Urban Decay, Hard Candy, Benefit, Bliss, Fresh и Make Up For Ever (от двух первых группа избавилась в 2003 году). A Shiseido пополнилась Nars. С тех пор на нишевые бренды смотрят с уважением и интересом.

В НИШЕ СЧАСТЬЕ Транснациональные компании мыслят «долями»: их цель — «доля голоса, доля полки, доля сознания». Большинство из них сами определяют, каков должен быть продукт, его цвет, форма и проч. И потребитель приносит свои пристрастия в жертву и идет

ПОКА НИША СУЩЕСТВУЕТ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ОБЛАДАЕТ МАССОЙ ПРЕИМУЩЕСТВ. СТОИТ ЕЙ ИСЧЕЗНУТЬ — И ПРОДУКТ ОСТАЕТСЯ НЕВОСТРЕБОВАННЫМ

на уступки. Даже если что-то в продукте его не устраивает, он вынужден покупать его за неимением другого.

Но люди становятся все менее склонны к такому компромиссу, они хотят, чтобы производители выпускали продукты, соответствующие их нуждам. Задача нишевого бренда — безоговорочно удовлетворять специфические потребности потребительского социума, объединенного схожестью ожиданий по поводу продукта. Это позволяет компании претендовать на премиальную цену и рассчитывать на длительные отношения с покупателями. Продукция и бренды массмаркет разрабатываются на основе среднестатистических данных, усредненных потребительских ожиданий. А товары и услуги, создаваемые для ниши, должны точно отражать потребности ее участников.

Следует отметить, что при правильной стратегии ниша обычно продолжает принадлежать создавшей ее компании, поэтому конкурентов у нее немного и они не опасны (транснациональные компании обычно не соревнуются с нишевыми брендами, а поглощают их). Возможность уклониться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями, пожалуй, одно из главных достоинств нишевой стратегии ведения бизнеса. Борьба с гигантами заведомо обречена на провал: крупное производство эффективно именно в выпуске товаров большими сериями. Зато учет специальных запросов потребителя дает преимущество фирме, посвятившей свою деятельность их изучению и удовлетворению.

И последнее. Продвижение нишевых брендов обходится сравнительно недорого. Чтобы стать доминирующим телевизионным рекламодателем в своей категории, нужно не меньше \$5–6 млн в год. А коммуникативная стратегия нишевых брендов, в отличие от массовых, нацелена скорее на нетривиальные маркетинговые ходы, и средств на продвижение товара уходит гораздо меньше.

Нишевой маркетинг позволяет не только дифференцировать компанию, ее услуги и продукт, но и сфокусировать ресурсы — кадровые и финансовые. И, как следствие, выжить на рынке с острой конкуренцией. Кроме того, стратегии альянсов и кросс-маркетинга позволяют более эффективно и экономично продвигать продукцию аудитории избранных. Например, косметика для любителей активного отдыха может достичь своих потребителей через клубы экстремальных видов спорта и т. д.

Нишевые бренды — олицетворение самобытной философии продукта. По мере стирания границ между селективной продукцией и брендами массмаркет они замещают для некоторых покупателей понятие эксклюзивности и дают ощущение избранности.

Дистрибуция таких товаров носит узкоселективный характер — нишевые бренды разборчивы в выборе дистрибуторов, что придает их продукции ауру особенности, льстит потребителю и соответствует легенде бренда.

Различные операторы относятся к нишевым брендам благосклонно. Они их ищут, чтобы выделиться на фоне конкурирующих сетей и магазинов. Никто не скрывает, что такие продукты приносят неплохую прибыль. В марте этого года одна из крупнейших специализированных сетей, Sephora, объявила о репозиционировании своей розничной стратегии во Франции. Весной в ряде магазинов этой

сети появилось 14 иностранных нишевых брендов. Натали Бадер-Мишель, директор по маркетингу Sephora France, сообщила прессе, что компания стремится демократизировать и обновить свою ассортиментную политику при помощи инновационных и креативных продуктов. Некоторые из этих брендов уже продаются в Sephora в США, но в Старом Свете будут представлены впервые. Это британские Pout и Pop Beauty, итальянская Aquolina, американские Dr. Brandt, Anthony Logistics (средства по уходу за кожей лица для мужчин), косметический бренд Murad и парфюмерные Stacked Style и Clean, декоративная косметика Lorac, Smashbox, Too faced и «будуарный» бренд Lola, под-ростковая марка Sugar Cosmetics.

Наценки нишевых брендов в два—пять раз выше наценок массовых, а маркетинговые расходы в десятки раз ниже. Иногда, например, на этапе интенсивного роста емкости рынка, когда лидеры при помощи дополнительных бюджетов стремятся охватить новую аудиторию или стимулировать покупать еще больше, может сложиться вовсе парадоксальная ситуация: объем прибыли нишевого бренда с однопроцентной долей рынка окажется выше, чем прибыли бренда-лидера с 30-процентной долей.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ТРУДНОСТИ При всех преимуществах, которые дает узкая специализация, следование нишевой стратегии порождает и трудности. Найти или создать свою узкую нишу непросто. Компания должна иметь уникальную технологию, особую сбытовую сеть, легенду или исторический престиж марки и препятствовать проникновению конкурентов на ее сегмент рынка.

Вторая трудность состоит в том, что можно стать заложником ниши. Пока ниша существует, производитель обладает массой преимуществ. Стоит ей исчезнуть — и продукт остается невостребованным. Здесь многое зависит от руководства компании. Например, руководство Polaroid вовремя не заметило того, что цифровая фотография составит прямую конкуренцию моментальной, в которой этот производитель лидировал.

Третья трудность — опасность утраты самостоятельности. Нишевая компания привлекает к себе внимание крупных корпораций, и часто доступ к ее патентам, ноу-хау, сбытовой сети осуществляется путем недружественного захвата или поглощения. Попытка вторжения на рынок, контролируемый специализированной фирмой, может закончиться для гиганта неудачей. Победить ее трудно. Захватить — много легче.

Четвертая проблема обусловлена границами роста. Поскольку спрос на нишевой бренд ограничен, придется выбирать. Можно сохранить свою стратегию и отказаться от дальнейшего роста. А можно освоить новые товары и выйти на новые рынки. Но это большой риск: за пределами своей ниши компания не имеет привычных преимуществ.

Однако несмотря на все трудности и на то, что у нишевых марок скромные рыночные доли, именно они представляют наибольшую угрозу для долгосрочного успеха рыночных лидеров, особенно в условиях усиливающейся раздробленности рынка. Девиз XXI века: «Скорее не останется рынка для брендов, которые по чуть-чуть любят все. Приходит время брендов, которые немногие любят сильно».

