МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФГБОУ ВО**

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра маркетинга и торгового дела**

**АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ЛИДЕРА РЫНКА ОДЕЖДЫ И ОБУВИ**

Курсовая работа по дисциплине

«Маркетинг»

Работу выполнила

студентка 2 курса

напр. 38.03.06 А. Р. Касимова

Научный руководитель

зав. каф. маркетинга и торгового дела А. Н. Костецкий

Нормоконтролер

зав. каф. маркетинга и торгового дела А. Н. Костецкий

Краснодар 2017

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 3

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ 6

1.1Сущность, цель, задачи позиционирования 6

1.2 Виды позиционирования 9

1.3 Особенности стратегии позиционирования 13

2 МЕТОДИКА СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

ТОРГОВОЙ СЕТИ 16

2.1 Логика и этапы разработки стратегии позиционирования 16

2.2 Подходы и методы анализа стратегии позиционирования 19

2.3 Конкурентная среда торговой сети 23

2.4 Методы продвижения торговой сети 27

3 АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ЛИДЕРА РЫНКА

ОДЕЖДЫ И ОБУВИ НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОЙ СЕТИ «ZARA» 29

3.1 Сравнительная характеристика политики позиционирования

торговой сети ZARA и MANGO 29

3.2 Оценка образа ZARA в восприятии молодежи 33

3.3 Основные направления развития сети «ZARA» 39

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 42

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ 44

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы обуславливается тем, что для современного человека важно приобретать одежду трендовых производителей, где очень большое значение имеет цена и качество. Также владельцам магазина необходимо знать пользуются ли они популярностью у покупателей. С помощью такой информации появляется возможность в изменении своего отношения к поведению потребителя и смене маркетинговых коммуникаций. Актуальность проблемы позиционирования подтверждается возросшим интересом как к практическим примерам по данной теме, так и рассмотрению теоретических и прикладных аспектов. Тем не менее, несмотря на возрастающий интерес к позиционированию со стороны исследователей, характерно отсутствие полноценных исследований и монографий, содержащих комплексный подход к разработке стратегии позиционирования.

**Объектом** данной работы является ЗАО «ZARA».

**Предметом** является маркетинговая деятельность предприятия.

**Целью** является анализ и выявление факторов успешной стратегии позиционирования лидера рынка одежды и обуви.

Для достижения поставленной цели были решены следующие **задачи**:

1. Разработка логики и этапов стратегии позиционирования;

2. Была проанализирована товарная политика предприятия и далее мы сравнили ее с основными конкурентами;

3.Оценили сбытовую политику и продвижение торговой сети;

4. Рассмотрели конкурентную среду торговой сети;

5. Проанализировали образ ZARA в восприятии молодежи;

6. Предложили меры по улучшению маркетинговой деятельности предприятия.

 В данной работе был представлен ряд гипотез, которые требовали опровержения или подтверждения:

1.MANGO является наиболее конкурентоспособной торговой сетью, чем ZARA.

2. Цена является двигателем принятия решения о покупки одежды в ZARA.

3. RESERVED имеет более широкий ассортимент, нежели ZARA.

4. Торговая сеть ZARA имеет более эффективную систему привлечения клиентов.

 В работе рассмотрены различные виды позиционирования, а именно:

1. Товары представляющие собой сложные технические изделия, которые основываются на характеристике товаров.

2. Основой многих товаров служат обстоятельства их использования.

3. Товары могут быть также позиционированы по отношению к определенным потребителям.

4. Позиции товара ассоциируются с той или иной личностью.

5. Позиционирование товара на основе определенного культа.

6. Другие торговые марки могут способствовать позиционированию товаров.

7. Компания может позиционировать себя по отношению к конкурентам.

8. Позиционирование на основе происхождения.

Также существует комбинация из всех видов позиционирования, что чаще всего используется маркетологами.

 Первичным источником информации является опрос (анкета), который был создан с помощью google form на тему: «Восприятие молодежи образа ZARA». Анализ данного опроса выводиться в диаграммы и показывает, как молодежь относится к новым трендам.

Вторичным источником информации является интернет, который позволил собрать все статистические данные и биографическую информацию.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты стратегии позиционирования. Также особенности, виды, сущность, цели позиционирования. Исходя из видов стратегий, наиболее точной концепцией будет являться укрепление в сознании потребителей текущей позиции марки. Это позволяет сделать выводы о том, что для лидера рынка одежды и обуви основой является маркетинг. Именно благодаря маркетинговым коммуникациям люди узнают, запоминают, советуют и покупают данный товар.

Во второй главе описывается методика стратегии позиционирования торговой сети ZARA. Автором реализуется методика проведения маркетингового исследования, рассматриваются этапы и логика разработки стратегии и изучается конкурентная среда торговой сети.

В третьей главе проводится анализ стратегии позиционирования лидера рынка одежды и обуви на примере ZARA. Предлагается комплекс мероприятий по повышению эффективности:

1. Создание спортивного отдела и отдела нижнего белья.

2. Создание карт лояльности (бонусные и накопительные).

3. Расширение торговых точек.

4. Улучшение имиджа.

Работа представлена тремя главами, объединяющими 10 параграфов, изложена на 47 страницах, иллюстрирована 13 рисунками и 6 таблицами, содержит перечень источников в количестве 15 единиц.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ**

**1.1. Сущность, цели, задачи позиционирования**

Позиционирование – это способ, в соответствии с которым потребители идентифицирует тот или иной товар по его важнейшим характеристикам.

Позиция товара – место, занимаемое данным товаром в сознании потребителей по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами.

В процессе позиционирования продукция должна стать не только узнаваемой, но и выгодно отличаться от аналогичной продукции конкурентных фирм, что придаст ей дополнительную ценность в глазах потребителей[5].

«Позиционирование должно идти через рассказы, анекдоты и в виде поясняющих фактов. Формировать среду бренда, его мифологию и т.п.» – Уолли Олинс[[1]](#footnote-2).

Основная цель позиционирования является занять определенную точку, максимально улучшенную позицию для товара перед конкурентами.

Позиционирование товара относительно конкурентов может осуществляться по нескольким направлениям.

1. Особенные свойства продукта
2. Стоимость
3. Определенное эмоциональное отношение.

Термин позиционирование рынка, заключается в том, чтобы, исходя из мнения потребителей на какой–то определенный товар, осуществить выбор параметров продукта и его элементов, которые с точки зрения таргетированной аудитории обеспечат продукту конкурентное преимущества.

Позиционирование товара представляет собой комплекс мер и приемов, с помощью которых в сознании целевых потребителей данный товар занимает по отношению к конкурирующим товарам собственное, отличное от других место, включая формирование конкурентоспособной позиции и комплекс детализированного маркетинга[8].

Позиционирование в теории рассматривается в двух аспектах.

1. С помощью стремления максимально приблизить товар к потребителю, найти наиболее оптимальное размещение товара на рынке.

2. Выбор самой выгодной позиции товара в товарной выкладке.

Основная стратегия позиционирования заключается в выявлении такой группы потребителей, у которых фирма сможет пользоваться преимуществом, а в дальнейшем и позиционировать себя на этом рынке.

Задачи позиционирования заключаются в следующем:

• увеличении рыночной доли и корпоративного влияния в целевом сегменте;

• создании эффективных коммуникаций для распределения и продвижения товара, услуги;

• формировании позитивного мнения целевой аудитории покупателей.

Для позиционирования продукта используются такие характеристики, которые важны для потребителя и на какие он опирается при выборе продукта. Чаще всего ответом на данный вопрос является – цена. Она играет определяющий фактор при покупки множества видов продуктов питания. При выборе техники они опираются на качество. В выборе продуктов питания для различных масс является именно цена. Уровень качественных услуг является банк.

Д. А. Аакер[[2]](#footnote-3), рассматривая процесс позиционирования бренда на основе системы образа бренда, выделяет четыре стратегические ошибки:

а) образ бренда заменяется его имиджем, что порождает не контролируемое разработчиком бренда поведение потребителей

б) подход к разработке образа бренда только с внешней его стороны, что ведет к непониманию сотрудниками организации видения бренда

в) фиксация на свойствах товара, ведущая к ложному предположению, что свойства товара являются единственной значимой основой для покупательских решений и конкурентной динамики

г) поиск образа бренда становится поиском его позиции, ведущий к тому, что другие значимые для потребителей марочные ассоциации не рассматриваются.

Кроме описанных ошибок Д. А. Аакер описывает стратегические ошибки, связанные с процессом наполнения образа бренда в сознании потребителей. Система образа бренда состоит из некоторого количества элементов, каждый из которых требует его донесения до потребителей бренда[2].

Таким образом, были рассмотрены факторы успешного позиционирования:

– позиционирование товара не должно быть агрессивным, так как агрессия всегда отталкивает, маркетологу надо помнить – он пытается привлечь покупателя, а не «спихнуть» конкурентов;

– вторым фактором является продвижения товара или услуг является ориентация на потребности и на личность клиента;

–одним из самых важным факторов успешного позиционирования товара является вера в достоинства рекламируемой продукции или услуг;

– эффективное позиционирование товара на рынке не должно быть расплывчатым, оно всегда должно быть нацелено на определенную потребительскую группу;

– грамотное построение позиционирования должно быть профильным, то есть концентрировать внимание потребителя на основных товарах и услугах, а не дополнительных;

– также главные компетенции компании должны строго соответствовать потребностям целевого покупателя. Если этого не будет, то рекламная компания станет неэффективной;

– ключевым фактором успешного позиционирования товара должна быть также оригинальность.

Таким образом, позиционирование товара на рынке должно быть четко проработано с учетом потребностей клиента и вызовов целевого сегмента рынка. Принципы успешного позиционирования, изложенные выше, при творческом подходе могут дать хороший результат и вывести копанию в лидеры своей отрасли.

**1.2. Виды позиционирования**

В основе позиционирования могут находиться различные направления маркетинговой деятельности – товарное, ценовое, сбытовое, сервисное или рекламное. В зависимости от того, какое из этих направлений является самым важным, различают следующие виды позиционирования бренда:

1. «Позиционирование по особенностям товара»

 Этот вид используют, когда выводят на рынок качественно новый товар, функционально отличающийся от аналогов.

2. «Позиционирование по выгоде»

 Этот способ основан на предложении к потребителям специфической пользы и выгоды.

3. «Позиционирование по использованию товара»

 В этом случае основной акцент делается на нестандартном использовании традиционного товара.

4. «Позиционирование по пользователям»

Этот метод заставляет нас вспомнить раздел о сегментировании потребителей по географическим, социально–демографическим или психографическим особенностям.

5. «Ценовое позиционирование»

 Можно предложить потребителям привычный товар по нетрадиционно высокой (или низкой) цене.

6. «Позиционирование по дистрибуции»

 Это направление определяется выбранными каналами распространения и продвижения товара[10].

Изучая позиционирование бренда, можно опираться на привычную схему (рис. 1.1). Которая показывает, как и с чего начать настраивать свою позицию для успешной стратегии. Также одним из главных факторов является последовательность и обязательность каждого этапа.

Позиционирование бренда начинается со знакомой всем схемы:

Анализ рынка Товар Конкуренты Сегментирование Сравнение (выгоды, преимущества) Позиционирование.

Рис. 1.1. Схема позиционирования бренда[[3]](#footnote-4)

Сначала необходимо определить, для чего предназначен товар, к какой товарной группе он относится, какую потребность удовлетворяет, каковы польза и выгода от применения этой марки. Важно также выяснить, как потребители воспринимают качество товаров одной группы и что они ожидают от этого бренда. Затем изучаются все конкурентные марки в различных товарных группах: текущая, смежные, заменители и прототипы. После этого необходимо разделить возможных потребителей вашей марки на однородные группы – сегменты[3].

Когда конкуренты отранжированы по степени влияния на щелевой рынок, требуется изучить, как эти марки позиционируют себя, как потребители выбранных сегментов воспринимают и оценивают назначение и качество, выгоды и преимущества каждой марки, а также кик покупатели различают и идентифицируют бренд по атрибутам и какие ассоциации, чувства и мнения вызывает данная марка, какие свойства, присваивают ей потребители. Сопоставление позиций конкурентных брендов позволяет определить каким образом потребители отличают и объединяют марки в одной товарной категории, что, в свою очередь, дает возможность для нахождения ниши среди марочных позиций, удовлетворяющей нуждам покупателей. Далее формулируются возможные позиции бренда в зависимости от выгод и преимуществ марки, слабых сторон конкурентов и актуальности этой позиции для целевого сегмента потребителей.

Приведем основные качества, необходимые для успешного позиционирования марки, которые описаны в статье Валентина Перции[[4]](#footnote-5):

1. Актуальность, Позиция бренда должна соответствовать потребностям, запросам, желаниям и намерениям потребителей. Чем важнее и насущнее то, что предлагает марка, тем успешнее ее позиционирование.

2. Простота. Позиция бренда должна быть лаконичной, простой, понятной и легко запоминающейся.

3. Отличие. Позиция марки должна содержать основные отличия от аналогичных товаров.

4. Последовательность. Для создания сильной позиции марки необходимо, чтобы все маркетинговые коммуникации содержали неизменное смысловое ядро, а сообщения взаимно усиливали и дополняли друг друга. Позиция бренда должна быть чётко сфокусирована в названии, упаковке, рекламных и PR–материалах, мероприятиях прямого маркетинга и стимулирования сбыта, в PQS–материалах, выкладке товара и личных продажах.

5. Постоянство. Позиция не должна претерпевать существенных изменений на протяжении длительного времени. Чтобы позиционирование стало приносить плоды, требуется время для того, чтобы потребители восприняли, поняли и начади реагировать на ту позицию, выгоду и преимущества, которые предлагает данная марка товара. При этом требуется стойкость и мужество/руководителей компании, чтобы уберечься от соблазна «улучшать» позицию марки каждую неделю[13].

Позиционирование марки особенно важно в следующих двух случаях. Во–первых, когда в товарной группе представлено множество товаров, близких по назначению, качеству и цене. Или же когда компания–производитель выпускает на рынок несколько марок, находящихся в одной товарной категории. В этом случае грамотное позиционирование позволяет избежать внутренней конкуренции между дружественными марками.

Всем известно, как позиционируют себя основныелидеры продаж одежды и обуви: «Chanel» – престижная, дорогая, стильная одежда, «Louis Vuitton» – роскошная, индивидуальная, «Gucci» –качественная, «ZARA» –модная, легкая и т.д.

Правильное позиционирование – сложный и многоступенчатый процесс, в результате которого выделяются основные признаки, отличающие данную марку от аналогов. Так, например, выглядит итоговая концепция рыночной позиции бренда «ZARA»:

1. Разнообразная – одежда и обувь меняется каждые две недели.

2. Качественная – продукция имеет стабильно высокое качество благодаря тщательному отбору сырья, современному оборудованию и прогрессивным технологиям, а также строгому контролю качества производимой продукции.

3. Доступная – более 2 тыс. бутиков по всему миру.

4. Стоит потраченных денег – цена на продукцию выше на 15–20% рыночных аналогов.

Виды позиционирования по мнению Эл Райз и Джек Траут[[5]](#footnote-6):

1) Укрепление в сознании потребителей текущей позиции марки.

2) Найти новую незанятую позицию, которая представляет ценность для достаточно большого количества людей.

3) Вытеснить конкурентов с позиции, либо осуществить репозиционирование, которое связанно, как правило, в проникновением в новые потребительские сегменты или на новый рынок.

Эл Райз и Джэк Траут детально рассматривают психологические аспекты позиционирования существующих торговых марок в сознании потребителя. Также признают, что стратегия позиционирования может вызвать изменение в названии товара, цене, упаковки[16].

Необходимо определить вид позиционирования, далее для чего предназначен товар, к какой товарной группе он относится, какую потребность удовлетворяет, каковы польза и выгода от применения этой марки. Важно также выяснить, как потребители воспринимают качество товаров одной группы и что они ожидают от этого бренда. Затем изучаются все конкурентные марки в различных товарных группах: текущая, смежные, заменители и прототипы. После этого необходимо разделить возможных потребителей вашей марки на однородные группы – сегменты.

Таким образом, при выборе позиционирования фирма должна учитывать следующие фактор:

– дифференциацию своего предложения, создавая уникальный набор взаимосвязанных конкурентных преимуществ, привлекательных с точки зрения представительной группы в рамках данного сегмента;

–анализ основных конкурентных преимущества своих товаров или услуг. Полноценное позиционирование конкретной торговой марки выражается в предложении ценности, т.е. целого ряда преимуществ товара или услуги, на основе которых и строится стратегия позиционирования.

В заключение приведем совет по лучшему позиционированию бренда от Дж. Траута: «...не пытайтесь рассказать сразу все. Остановитесь на одном ярком атрибуте и донесите его до сознания аудитории. Беспощадно вырезайте все, что, как и вы, могут сказать ваши конкуренты. Избавляйтесь от всего, доказательство чего требует сложного анализа. Избегайте того, что не, соответствует вашему восприятию... никогда не игнорируйте очевидное. Бесспорнее утверждения наиболее эффективны, потому что исчезает необходимость что–либо доказывать рынку» [16].

**1.3. Особенности стратегии позиционирования**

Маркетологи могут следовать нескольким стратегиям позиционирования. В основе этих стратегий лежат определенные ассоциативные связи, влияющие на восприятие этих товаров потребителей. Многие маркетологи также считают, что компании следует сосредоточиться все свои усилия на поддержке только какой–либо одной отличительной особенности своих товаров и услуг, которая представляется выигрышной с точки зрения данного целевого рынка.

Необходимо использовать инструмент 5W. What (Что), Who (Кто), Why (Почему), Where (Где), When (Когда) – пять вопросов, которые вы должны «задать» своему товару или услуге, чтобы сделать шаг навстречу грамотному позиционированию.

Основные стратегии позиционирования товара в целевом сегменте:

1. Позиционирование, основанное на отличительном качестве товара;
2. Позиционирование, основанное на выгодах от приобретения товара или на решениях конкретной проблемы;
3. Позиционирование, основанное на особом способе использования товара;
4. Позиционирование, ориентированное на определенную категорию потребителей;
5. Позиционирование по отношению к конкурирующему товару;
6. Позиционирование, основанное на разрыве с определенной категорией товаров.

Поэтому любая организация должна выискивать резервы предоставления дополнительных пользы и благ своим потребителям, касается ли это более высокого качества товаров и услуг или предоставления их по более низким ценам. Компания, которая последовательно стремиться к одной из этих позиций и последовательно достигает ее, благодаря этому станет, вероятно, наиболее известной и запоминающейся[12].

Не все отличительные особенности той или иной товарной марки представляют собой одинаковый интерес и заслуживает того, чтобы концентрировать на них внимание и усилия. Не каждое отличие может служить хорошим отличительным признаком. Но придание товарной марке практически любой отличительной особенности может, с одной стороны, потребовать от компании дополнительных расходов, а с другой – дать определение преимущества потребителю.

Существуют критерии, которые заслуживают особого внимания при выборе стратегии позиционирования:

1. Значительность.

Данная отличительная черта представляет целевым потребителям такое преимущество, которое они могут оценить как значительное.

2. Характерность.

Конкуренты не предлагают данной отличительной особенности, или же компания может обеспечить ее предложение более специфическими способом.

3. Превосходство.

Данная отличительная особенность превосходит все другие способы, с помощью которых потребители могут получать аналогичные преимущества.

4. Наглядность.

Смысл данной отличительной особенности легко довести до потребителя, так как он для них очевиден.

5. Защищенность от копирования.

Конкуренты не могут легко скопировать эту отличительную особенность.

6. Доступность.

Покупатели должны быть в состоянии позволить себе заплатить за эту отличительную особенность.

7. Прибыльность.

Внедрение данной отличительной особенности будет для компании прибыльным.

В индустрии моды стратегия позиционирования бренда является важным аспектом. Благодаря ему формируется ключевое сообщение, отражающее общую идею и философию модного дома, что позволяет отстроиться от конкурентов[14].

Согласно определению, позиционирование представляет собой стратегию по формированию устойчивой позиции товара/услуги в сознании потребителей. Авторы книги «Позиционирование: битва за умы» Дж. Траут и Эл Райс ссылаются на высказывание Платона: «Реальность – это то, что в голове». Другими словами, «это не то, что знаете вы, а то, что знает потребитель».

Таким образом, особенность стратегии позиционирования заключается в:

– исследование тонких, интересных и глубоких маркетинговых исследований, которые направлены на понимание того, что же потребитель хочет и как он воспринимает продукт, и какие параметры для него являются неотъемлемой частью. Оценивая позиции на рынке различных продуктов, потребители делают это с точки зрения своей пользы, выгоды.

**2. МЕТОДИКА СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ТОРГОВОЙ СЕТИ**

**2.1. Логика и Этапы стратегии позиционирования**

«Позиционирование товара на рынке – это комплекс мер, благодаря которым в сознании целевых потребителей данный товар занимает собственное, отличное от других и выгодное для компании место по отношению к аналогичным товарам» – Филип Котлер[[6]](#footnote-7).

Целью позиционирования является придание товару отличительного признака и смысла в глазах потребителей.

Задача позиционирования – не облегчить продажу товара производителю, а облегчить потребителю процесс покупки той или иной марки, и в этом смысле позиционирование служит «кратким руководством для покупателей, определяя не только их конечный выбор, но даже то, как они оценивают альтернативы, ведущие к этому выбору» – Говард Шульц[[7]](#footnote-8).

Процесс позиционирования, связанный с оценкой восприятия товара потенциальными потребителями, включает несколько логических этапов:

1) выбор критериев и показателей позиционирования (таб. 2.1);

2) построения карты восприятия;

3) оценка занимаемой позиции.

Позиционирование проводится в три этапа:

1. В самом начале проводится детальное исследование рынка с целью определения, какие атрибуты являются важными для данного рыночного сегмента, и устанавливается приоритетность этих атрибутов.

2. Далее составляется перечень конкурирующих продуктов, обладающих выявленными атрибутами.

3. Устанавливается идеальный уровень значений атрибутов для конкретного сегмента рынка. Проводится сравнительная оценка атрибутов позиционируемой марки продукта по сравнению с идеальным уровнем и по сравнению с продуктами конкурентов.

Таблица 2.1

Основные способы позиционирования (составлено автором по ссылке[[8]](#footnote-9))

|  |  |
| --- | --- |
| Способ позиционирования: | Характеристика: |
| 1. Цена, качество или соотношение «цена/качество» | Данный подход к позиционированию базируется на предоставлении потребительской ценности за счет продажи качественных товаров по низким ценам. |
| 2. Широта ассортимента | Один из основных подходов в позиционировании бренда, широта товарного ассортимента отчасти определяется целями, которые фирма ставит перед собой. У фирм, старающихся прослыть поставщиками исчерпывающего ассортимента и/или добивающихся завоевания большой доли рынка или его расширения, товарный ассортимент обычно широкий. Их меньше волнует положение, когда те или иные из производимых ими товаров не дают прибыли. Фирмы же, заинтересованные прежде всего в высокой прибыльности своего бизнеса, имеют обычно суженный ассортимент доходных изделий. |
| 3. Положение на рынке (лидерство в категории) | Положение товара на рынке – это действия по обеспечению товару конкурентоспособного положения на рынке и разработка соответствующего комплекса маркетинга. Цель позиционированиясостоит в том, чтобы помочь потенциальным покупателям выделить данный товар из числа его аналогов–конкурентов по какому–либо признаку и отдать предпочтение ему при покупке. |
| 4. Страна происхождения | Особо важное значение для восприятия товара на целевых рынках имеет фактор страны происхождения товара, что обычно сопровождает товар словами «сделано в (стране)». Указание последнего вызывает у покупателя определенные ассоциации с высоким качеством товаров, характерным для производителей соответствующей страны. |
| 5. Ситуация (способ) потребления | Покупательское поведение может быть сформировано под воздействием ситуационных факторов. В потребительских ситуациях участвуют люди и различные объекты (товары, реклама), поэтому необходимо различать влияние, которое оказывают они и которое происходит за счет самой ситуации.Ситуационное влияние осуществляется за счет различных факторов, происходящих в определенное время в определенном месте и не зависящих от потребителей и объектов. |
| 6.Авторитетные потребители или эксперты | В раскрутке бренда часто можно заметить участие известных личностей или популярных людей. Именно они представляют собой имидж данного бренда.  |
| 7. По целевой аудитории | Целевая аудитория – это аудитория, которая с наибольшей вероятностью купят рекламируемый товар или воспользуются предлагаемой услугой. У каждой фирмы различная целевая аудитория.  |

Рассмотрим этапы, которые покупатель преодолевает на пути к принятию решения о покупке и ее совершению. На рис.2.1 представлено 5 этапов, через которые проходит потребитель: осознание проблемы, поиск информации, оценка вариантов, решение о покупке, реакция на покупку. Из этого следует, что процесс покупки начинается задолго до совершения акта купли–продажи, а ее последствия проявляются в течение долгого времени после совершения этого действия. Модель нацеливает деятеля рынка на внимание к процессу в целом, а не только к этапу принятия решения.



Рис. 2.1. Поведение покупателя

Основой позиционирования такого бренда как ZARA – быстра смена ассортимента. Вся продукция ZARA была преднамеренно ограничена в количестве, также в плане срока нахождения. Товар меняется раз в две недели, вещи которые не имеют большого спроса снимаются с продаж и отдаются на редактирование. Цель такого подхода – стремление избежать насыщения рынка модными дизайнами. Вместо этого успешные модели слегка обновлялись по цвету, стилю, материалам или аксессуарам.

Элементом стратегии ZARA была вертикально–интегрированная цепь стоимости. Вся группа, которая занимается сырьем, а именно лен и шелк делает свои заказы из Пекина. Данная группа обеспечивает мощности у поставщиков, чтоб обеспечить гибкость. Команда, состоящая из 55–60 дизайнеров, готовит в начале каждого сезона портфель моделей, служащих в качестве платформы для изделий, которые в конечном итоге будут запущены[18].

Таким образом, периодическое проведение общего позиционирования всех продуктов (товаров и услуг) и постоянный мониторинг позиции основных продуктов на рынках становятся необходимым фирмам в любом, даже самом благоприятном, экономическом положении. В нашем случае это лидеры рынка одежды и обуви ZARA. Также необходимо учитывать и соблюдать все условия при выборе позиционирования:

– знание позиционирования основных марок–конкурентов;

– выбор собственной убедительной аргументированной позиции;

– верная оценка потенциальной рентабельности выбираемой позиции;

– убежденность в наличии у товара достаточного потенциала для его осознания покупателями;

– четкое представление о степени уязвимости позиционирования и средства для ее отстаивания;

– согласованность выбранного позиционирования с другими факторами маркетинга – ценой, сбытом, коммуникацией;

– правильное понимание позиции, реально занимаемой товаром.

**2.2. Подходы и методы анализа стратегии позиционирования**

Ж. Ж. Ламбен[[9]](#footnote-10) под стратегией позиционирования понимает инструмент реализации стратегии дифференциации. Термин «дифференциация» автор определяет как «понятие, опирающееся на разнообразие товаров, причем на двух уровнях: а) между конкурентами по однотипным товарам и б) между товарами одного изготовителя, ориентированными на разные сегменты. Таким образом, товары являются дифференцированными, если потребители думают, что они различны, т.е. представляют различные решения их проблем.

М. Портер[[10]](#footnote-11), один из основоположников теории стратегического маркетинга, выделяет следующие подходы к позиционированию, которые он называет основаниями позиционирования (те принципы, на которых может быть построено позиционирование):

1) Ориентация на широту ассортимента – рассчитано на широкий круг потребителей, но большинство из них сможет удовлетворить лишь часть своих потребностей.

2) Обслуживание большей части или всех потребностей отдельной группы покупателей (позиционирование, ориентированное на потребности). Такое позиционирование целесообразно при наличии группы потребителей с различными потребностями и набора видов деятельности, которые способны удовлетворить эти потребности лучшим образом. Одни группы более чувствительны к цене, чем другие, требуют определенных потребительских свойств и различного объема информации, поддержки и услуг. Вариант позиционирования, ориентированного на потребности, имеет место, когда один и тот же потребитель испытывает разные потребности в разных случаях или при различных видах сделок. 3) Сегментировании потребителей в соответствии со способами доступа к ним (ориентированное на доступ). Несмотря на то, что потребности покупателей могут быть схожи, лучшая конфигурация видов деятельности для доступа к этим потребителям будет различной. Доступ может быть обусловлен географическим местоположением потребителей или их масштабом либо чем–то другим, что требует конфигурирования видов деятельности для доступа к ним наилучшим образом. Достигается это за счет такого выбора видов деятельности, которые обеспечивают экономичную структуру издержек.

При разработке этапов, процесса, реализации стратегии позиционирования было выделено 7 методов:

1) использование характеристик продукта или выгоды потребителя;

2) подход «цена–качество»;

3) подход «использования или применения»;

4) подход «пользователь продукта»;

5) подход «класс продукта»;

6) подход «культурный символ»;

7) «конкурентный» подход.

Проводятся различные анализы, для примера: портфельный анализ – это инструмент сравнительного анализа стратегических бизнес–единиц компании для определения их относительной приоритетности при распределении инвестиционных ресурсов, а также получения в первом приближении типовых стратегических рекомендаций. Именно портфельный анализ является самым важным анализом при разработке стратегии[7].

В совокупности и похожести, существуют методы позиционирования:

1) SWOT - анализ (таб. 2.2), рассматривает сильные стороны – слабые стороны, возможности – угрозы.

Таблица 2.2

SWOT - анализ торговой сети ZARA(составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| **Слабые стороны** | **Сильные стороны** |
| 1.Дорогая продукция2. Наличие большого количества конкурентов | 1.Широкий ассортимент товаров, рассчитанный на разные категории людей. 2. Постоянное обновление коллекций.3. Компания производит одежду полностью сама, начиная от дизайна до пошива. 4. Высокое качество товара  |
| **Угрозы** | **Возможности** |
| 1. Зависимость от покупателей.2. Нестабильная политическая ситуация в стране | 1.Устойчевый спрос. 2.Высокая конкурентоспособность товара. 4. Компания ZARA производит чуть более 60% коллекции одежды в начале каждого сезона, а остальная одежды выпускается уже в течении сезона. |

2) Метод соответствия. Выписываются конкуренты и находятся отличия нашего товара от конкурентных товаров (В нашем случае это MANGO , Love Republic, Reserved).

3) Метод «реестра». Анализируются рекламные послания конкурентов.

4) Метод построения карт. Визуально показывает, что важно для таргетированной аудитории в терминах атрибутов товара или услуги.

5) Метод эмоциональной взаимосвязи. Делает особое ударение на чувствах и ощущениях целевой аудитории:

• место и значение товара в их жизни;

• их отношение к товару;

• их отношение к компании;

• о самих себе и о других.

Авторы MBA предлагают классифицировать атрибуты, используемые при разработке стратегии позиционирования, следующим образом:

1. Простые, основанные на физических свойствах атрибуты. Они напрямую связаны с одними физическими показателями товара, такими как цена, качество, мощность или размер;

2.Сложные, основанные на физических свойствах атрибуты. Из–за наличия большого числа физических характеристик потребители могут использовать составные атрибуты, чтобы оценивать конкурентные предложения. Создание таких суммарных показателей обычно является субъективным вследствие различного относительного значения, придаваемого разным признакам. Примерами составных атрибутов являются быстродействие компьютера, вместимость автомобиля и дружественность по отношению к пользователю товара или услуги;

3. По существу, абстрактные атрибуты. Хотя на эти атрибуты восприятия оказывают влияние физические характеристики, они не связаны с ними напрямую. В качестве примеров можно назвать плотность пива, качество французского вина и престиж автомобиля[10].

Все эти атрибуты являются весьма субъективными, и их трудно связать с физическими характеристиками, кроме тех, что известны по опыту. Стратегия позиционирования подразумевает поэтапное осуществление коммуникационной деятельности по отдельным промежуточным целям, которые в последующем увязыванием всех этапов и целей единым подходами для принятия обоснованных экономических решений.

Таким образом, все решения принимаются на основе привлекательности рыночных сегментов и сильных сторон компании в сфере обслуживания рыночного сегмента. Наиболее привлекательны те рыночные позиции, которые комбинируют привлекательные рыночные сегменты с действительными и потенциальными преимуществами компании. Там, где такие комбинации отсутствуют, используется позиционирование на основе выбора компромисса между разными факторами. Компаниям рекомендуется выбирать менее привлекательные рынки, где они обладают значительными преимуществами перед конкурентами, чем стремиться на более привлекательные рынки, где их потенциал оценивается как средний, т. е. надо избегать рынков, где компания вытесняется конкурентами.

**2.3. Конкурентная среда торговой сети**

Розничная торговля в действительно рыночных условиях независимо от их желания являются постоянными участниками конкурентной борьбы на потребительском рынке товаров и услуг. В розничном торговом среде различают несколько видов межсубъектной конкуренции, которые сводятся к внутренней и взаимной конкуренции между розничными торговцам[9].

Внутренняя конкуренция постоянно происходит между аналогичными по специализации и размером торговыми предприятиями, вследствие чего торговые сети конкурируют со схожими торговыми сетями. Следовательно, внутренняя конкуренция в розничной торговле имеет место между равноценными по масштабам и объемам деятельности предприятия (таб. 2.3).

Взаимная конкуренция подходит к торговой сети ZARA. Прямыми конкурентами являются MANGO , Love Republic, Reserved. Такая конкуренция заключается в состязательности между торговыми предприятиями с различной степенью организации торговли, объемам оборота по поводу реализации товаров аналогичного.

В оживленных городах можно подумать, что между ними нет конкуренции: у ZARA 8 миллионов поклонников + в Facebook 2 миллиона фанатов торговой марки MANGO , причем ZARA просто переплюнул последнего. Этот модный бренд выигрывает не в моде, а в своей работе. Ни для кого не секрет, что они могут прийти и смести Австралийскую моду как гигантская метла, как и не секрет, что с открытием в Австралии первых магазинов, наша розничная торговля оказалась просто пылью. В отличие от MANGO во всем мире, австралийская MNG кажется, делает слишком мало, чтобы стать знаменитой. Она не донимает нас своими известными акциями, своим сотрудничеством с другими брендами, своими маркетинговыми мерами.

Таблица 2.3

Конкурентная среда торговых сетей (составлено автором по ссылке[[11]](#footnote-12))

|  |  |
| --- | --- |
| MANGO  | Огромный выбор цветовой гаммы, сочная и яркая дизайнерская одежда. Коллекции создаются с учетом модных тенденций, также с потребительским спросом на рынке. В ассортименте представлены различные: пиджаки, блузки, юбки, костюмы, жакеты, джинсы, брюки, платья, рубашки и другое. Так же существует детский отдел и отдел с нижним бельем. В основном одежда представлена в классическом и деловом стиле, но также присутствуют отдельные вечерние, спортивные и повседневные модели. Размерный ряд: XS– L. |
| Reserved | Слоганом данной компании является легкость, удобство и комфортабельность. С этими понятиями и создаются колеекции. В них учитываются модные тенденции, спорс на рынке модной одежды и другое. В ассортименете представлены: разноцветные куртки, блузки, кофты, шарфы, сумки. Имеется отдел с нижним бельем. Стиль одежды – casual (повседневный), спортивный, в наименьшей степени представлен классический стиль.Размерный ряд: XS–XXL |
| Love Republic | Основная идея магазина заключается в деловом стиле. Ассортимент богат стильными костюмами, изящными блузками, тонкими топами и др. Также есть отдел с нижним бельем. Коллекция создана для элегантных и утонченных девушек и женщин.Отсутствует спортивная одежда и casual(повседневный).Размерный ряд: XS–L |
| ZARA | Разнообразная цветовая политра, которая содержит в себе различное сочетания цветов самых модных и популярных. Коллекции создаются в соответствии с модными показами, трендами. Идея сочетания различных тканей и стилей не оставляет без внимания самые различные группы людей.В магазине используются натуральные ткани, такие как хлопок, шерсть, вискоза и лен. Имеется отдел с домашней утварью и аксессуарами.Размерный ряд: XXS–XL |

В ассортименте ZARA присутствуют различные стили от делового до повседневного. Что нельзя сказать о прямых конкурентах MANGO , Reserved, Love Republic, в которых представлены модели классического покроя и практически отсутствуют модели casual. Но их преимуществами являются отделы с нижним бельем и спортивным отделом. У ZARA отсутствует такой отдел, что является большим упущением для магазина. Но если не забывать о том, что Амансио Ортего открыл помимо ZARA еще Oysho, в котором представлены различные виды нижнего белья.

Целевая аудитория этой сети действительно обширна (таб. 2.3) на ней можно найти предложения для разных полов и возрастов: вы можете купить одежду как для себя, так и для своих детей. Но средняя целевая аудитория бренда – молодежь в возрасте от 16 до 25 лет. Именно в этом возрасте люди предпочитают тратить достаточно много денег на приобретение одежды, чтобы выглядеть привлекательно и красиво.

Таблица 2.3

Целевая аудитория конкурирующих сетей (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ZARA | MANGO  | Love Republic | Reserved |
| От 16 до 65 лет | От 25 до 55 лет | От 25 до 45 лет | От 16 до 35 лет |

 В рис. 2.1 представлена возрастная целевая аудитория торговой сети ZARA. Именно на данную аудиторию рассчитывает компания. Это молодые женщины, которые хотят быть стильными, модными и чувствовать себя успешными. Это мужчины, которые хотят удобства и комфорта.



Рис. 2.1. Статистические данные целевой аудитории(по возрасту)

Из вышеперечисленной характеристики видно, что ZARA, как основной конкурент является опасным игроком на рынке. Так как ее продукция наиболее полно подходит под желания и предпочтения клиента. Огромный ассортимент и постоянная смена коллекций дает определенные плюсы для данной фирмы.

Следовательно, изучив данные по торговым сетям MANGO и ZARA – эти фирмы являются конкурирующими. Обе компании имеют огромную историю, которая помогает им реализовываться на новых рынках. Проведя анализ продвижения товара ZARA и сравнив результаты с конкурентами, видно, что рекламная компании конкурентов намного активнее. ZARA выбрала политику предпочтения инвестирования денежных средств в разработку новых коллекции, внедрению новых технологий для улучшения качества товара, оформлению витрин. А MANGO увеличивает свою торговую площадь и занимается открытием и раскруткой детского отдела.

**2.4. Метод продвижения торговой сети ZARA**

 Методы продвижения товара на рынке – это всевозможная деятельность предприятия по распространению сведений о достоинствах своего товара и убеждению целевых потребителей покупать его.

ZARA использует в своей сбытовой политики весь комплекс средств продвижения торговой сети (таб. 2.4). Но рекламу они используют в меньшей мере практически все эти средства идут на оформление витрин. Удачные решения, одобренные руководством, рассылают по магазинам, которые приводят свои витрины в соответствие с представленными проектами. Постоянно обновляющиеся витрины, на которых выставлены новинки, – отличный способ привлечь посетителей, как постоянных, отслеживающих изменения ассортимента, так и новичков, которых могут заинтересовать те или иные модели[17].

Таблица 2.4

Комплекс продвижения товара на рынке состоит из четырех основных средств воздействия(составлено автором по ссылке[[12]](#footnote-13))

|  |  |
| --- | --- |
| Средства продвижения: | Характеристика: |
| 1. Реклама | Любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров и услуг от имени известного спонсора. |
| 2. Стимулирование сбыта | Кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуг. |
| 3. Пропаганда | Неличное и неоплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или деловую организационную единицу посредством распространения о них коммерчески важных сведений в печатных средствах информации или благожелательного представления по радио, телевидению или со сцены. |
| 4. Личная продажа | Устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими покупателями с целью совершения продажи. |

Цели, задачи и основные направления в области сбыта, официально сформулированные высшим руководством организации. Этот вид товарной политики важен для производителей продукции и исполнителей услуг.

Дистрибуция – это направление маркетинговой деятельности компании, обеспечение физической возможности приобретения продуктов компании потенциальными потребителями, т.е. доступности этих продуктов для потребителей. Дистрибуция является одним из 4–х элементов классического комплекса маркетинга «4P» (Place). Потребитель должен иметь физическую возможность приобретения продукта, иначе сделка просто не состоится[11]. Поэтому обеспечение такой доступности является одной из важнейших задач. Для решения этой задачи необходимо обеспечить потенциальному потребителю возможность:

* выбрать продукт;
* оплатить продукт;
* получить продукт.

Самая посещаемая торговая точка ZARA находиться в ТЦ «Галерея», так как она располагается в самом центре города. В ТЦ «Галерея» ежедневный оборот покупателей и продаж превышает обороты любых торговых центров в Краснодаре, что успешно сказывается на объемах продаж и выполнение ежедневного и месячного планов.

Также каналом продвижения товара является официальный сайт компании www.ZARA.com , где представлены все модели, имеющиеся в ассортименте магазина. Расположена информация о новых коллекциях сезона, о модных тенденциях, что помогает потребителю, придя в магазин уже иметь представление о товаре или уже сложившееся предпочтение среди предложенного ассортимента.

ZARA имеет дистрибуционный центр, расположенный в Москве, который осуществляет предпродажную подготовку одежды, утюжит ее, развешивает по плечикам, крепит ценники[19].

Система каждого дистрибутивного центра в автоматическом режиме сортирует до 40 тыс. отправлений в час, затем партии одежды на грузовиках и самолетах развозят по местам назначения. ZARA не раскручивается на международных подиумах, она сразу поступает в магазины и становится доступной для каждого покупателя.

Новинки поступают в магазины ZARA из центра(Москвы) два раза в неделю (тогда как во многих магазинах–конкурентах всего раз в три месяца). Благодаря такому подходу к продаже одежды магазины сети ZARA обходятся без большого складского пространства. Они просто продают все, что поступает с центральной фабрики, снижая, таким образом, предпродажную стоимость товара.

Одежду и обувь сортирует по цветовой гамме, по фасону, что облегчает покупателям выбор. Поэтому они всегда готовы предложить покупателю гармоничное дополнение к выбранной обновке либо альтернативу: если понравившаяся вещь не подходит по размеру, можно примерить что–то другое.

Итак, несомненным лидером рынка одежды и обуви является ZARA, так как:

– аналогичные фирмы не могут быть таким устойчивым, а именно в росте и стабильной прибыли;

–для привлечения клиента используются всевозможные маркетинговые инструменты;

– основными точками сбыта являются количество открытых точек по всему миру;

– даже во время кризиса и неустойчивой политической обстановке в мире, ZARA удалось открыть более 1000 новых бутиков;

–наличие собственного сайта с услугой доставки;

–постоянное обновление коллекций (а именно раз в 2–3 недели) ;

–основные расходы идут на оформление витрин и разработку новых коллекций.

**3. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ЛИДЕРА РЫНКА ОДЕЖДЫ И ОБУВИ НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОЙ СЕТИ «ZARA»**

**3.1. Сравнительная характеристика политики позиционирования торговой сети ZARA и MANGO**

В MANGO работает коллектив состоящий из 30–летних молодых сотрудников. Для них ставится задача с учетом общей экономической ситуации: в ближайшее десятилетие увеличить оборот компании почти в 6 раз – с нынешних 1,7 млрд. до 10 млрд. евро в год. Первые шаги в этом направлении внушают оптимизм. Однако сравнение с основным соперником – крупнейшим испанским одежным ритейлером ZARA – пока явно не в пользу MANGO . Уже в ближайшие годы станет понятно, правильный ли курс выбрала компания, которая, с одной стороны, стремится перенять успешный опыт конкурента, а с другой – хотела бы максимально от него отличаться.

Первый магазин MANGO открылся на улице Paseo de Gracia в центре Барселоны в 1984 году. Правила на рынке в стране тогда диктовала ZARA, копировавшая подиумные тренды и постоянно обновлявшая свои коллекции. Она предлагала одежду по последней моде за небольшие деньги. С момента открытия в 1975–м первого бутика в Ла–Корунье, родном городе создателя ZARA Амансио Ортеги, сеть успела обосноваться в крупных испанских городах.

В MANGO выбрали позиционирование, которое позволило бы как–то отличаться от конкурента – недорогая строгая одежда для молодых женщин. А в остальном были вынуждены догонять коллег: когда в 1992 году компания начала работать в соседней Португалии, ZARA уже была там. История повторилась во Франции, США и Мексике. Поэтому за пределы своей ниши компания Исаака Андика не выходила[20].

Проблемы последних лет, включая всеобщую рецессию и внутренние трудности Испании, обострили конкурентную борьбу. Стратегия ZARA в тяжелые годы оказалась более выигрышной: ее оборот в 2010–2011 годах продолжал расти на 5–10%. А вот MANGO в 2010–м показала нулевой рост. К тому времени обе сети насчитывали около 1,4 тыс. бутиков (правда, средняя площадь магазинов MANGO примерно в 5 раз меньше – 200 кв. м. против 1 тыс. кв. м. у ZARA).

 Концепция компании MANGO по–прежнему серьезно отличается от концепции бизнеса ZARA. Последняя, как и другие крупные конкуренты каталонцев – H&M, Uniqlo, Benetton, работает по принципу «быстрой моды», то есть ее ассортимент меняется раз в несколько недель. MANGO же не является компанией fast fashion, ее дизайнеры тратят на создание каждой коллекции несколько месяцев. Для увеличения доли на рынке там решили сделать упор на расширение ассортимента и географии присутствия.

В 2014 году компания представила две новые линейки – одежду для детей MANGO Kids и коллекцию нижнего белья и спортивной одежды Sports & Intimates by MANGO . Все основные игроки уже работают в детском сегменте, однако менеджеров это не пугает. Сегодня же на фоне обострения конкуренции пришло время заняться детской одеждой.

**Пури Кампос**[[13]](#footnote-14)**, руководитель направления MANGO Kids** утверждает, что на рынке не хватает модной и качественной детской одежды по доступной цене. Эксперты возражают: ниша отнюдь не пустует. Например: ZARA и H&M это те бренды, которые предлагают модные тренды для взрослых и аналогичным образом позиционируют свои детские коллекции. Так что MANGO ждет серьезная борьба за место по продажам детский одежды.

Нелегко будет и с линейкой белья и одежды для фитнеса. Своего направления, аналогичного Sports & Intimates by MANGO , у ZARA нет, зато головной холдинг Inditex развивает отдельный бренд Oysho. А помимо испанцев за покупателей здесь борются и другие сильные игроки – H&M, Victoria's Secret, Gap, Intimissimi.

Уже к 2015 году MANGO Kids приносит 5% в общую копилку, прогноз для Sports & Intimates – 4% общего оборота компании до 2023 года. Более того, в 2017–м планируется запуск еще двух линий – подростковой коллекции и одежды больших размеров. Со сменой позиционирования и появлением новых линеек в MANGO решили пересмотреть и ценовую политику: если раньше стандартной практикой считалось множество скидок и спецпредложений в течение всего года, то сейчас розничная стоимость вещей снизилась, а из промоакций остались только сезонные распродажи.

Кроме того, MANGO начала указывать цены в рекламе и использовать так называемые товары–приманки: маркетологи выбирают «хитовый» продукт и продают его дешево, а рядом раскладывают другие подходящие вещи, которые многие берут для комплекта. Принятые меры принесли неплохие результаты: 2016–ом году MANGO завершила с прибылью в 132 млн. евро – на 77% выше показателей 2014–го, а продажи за этот период выросли на 20%[21].

За десятилетие каталонцы намерены достичь оборота в 10 млрд. евро. Эксперты подтверждают, что в ближайшие годы они вполне смогут поддерживать темпы роста на уровне 20%. По мнению Анны Лебсак–Клейманс[[14]](#footnote-15), компания выбрала верный путь: диверсификация одежных брендов – тенденция последних лет, а детские вещи сегодня являются одним из наиболее перспективных сегментов. Развитие нескольких направлений одновременно позволит MANGO удовлетворить запросы большого количества разных людей, соглашается Илья Ярошенко, владелец сети Baon: возможность одеть всю семью в одном магазине повысит средний чек и частоту покупок. Но выручка ZARA уже перевалила за 10 млрд. евро, и темпы ее роста вполне сравнимы с динамикой оборота каталонцев. Так что догнать конкурента в обозримой перспективе у MANGO не выйдет. Только в 2016–ом ZARA вложила в расширение свыше 1 млрд. евро, и сейчас у нее более 2 млн. кв. м торговых площадей (у MANGO – чуть более 0,5 млн.).

Оценочной базой для конкурентных преимуществ (таб. 3.1) являются цели предприятия и связанные с ними задачи, которые способно выполнять предприятие с учетом реальных условий внешней среды и при заданном качестве их выполнения. Структурные и функциональные изменения на предприятии призваны обеспечить условия для успешной деятельности «по назначению», привести в соответствие со складывающимися условиями внешней среды основные компетенции предприятия. Совокупность таких изменений и работу по управлению изменениями обычно называют развитием (созданием конкурентных преимуществ) [11].

Таблица 3.1

Поиск конкурентного преимущества торговой сети

ZARA и MANGO (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Конкурентное преимущество  | Позиция компанииZARA(1–10) | Позиция конкурентаMANGO (1–10) | Важность улучшения позиции(низкая–высокая–средняя) | Приемлемость и скорость (низкая–высокая–средняя) | Возможности конкурента по улучшению своей позиции | Рекомендуемые действия  |
| Технология | 10 | 9 | Низкая | Низкая | низкая | Удерживать  |
| Стоимость | 6 | 5 | Высокая | Высокая | средняя | Наблюдать |
| Качество | 8 | 9 | Средняя | Средняя | высокая | Удерживать |
| Обслуживание | 10 | 9 | Низкая | Низкая | средняя | Удерживать |

Из плюсов политики MANGO – ставка на зарубежные рынки. Дела на родине у группы Inditex, которой принадлежит ZARA, идут не слишком хорошо: в 2016–м продажи там упали на 5%, а ведь на этом рынке сконцентрирована треть магазинов сети. У MANGO на долю домашних продаж приходится лишь 16%, и каталонцы уже освоили 109 стран против 86 у конкурентов.

MANGO растет за счет экспансии, главным образом в европейские государства – Францию, Германию, Великобританию, а также в США. Она динамично развивается и на российском рынке, который по оборотам занимает пятое место (рост в 45% и около 100 млн. евро по итогам 2016 года).

По словам экспертов, конкуренция в отрасли с каждым годом будет становиться жестче. MANGO же собирается расти на 20–30% ежегодно в течение как минимум ближайших пяти лет.

Таким образом, изучив конкурентные особенности каждой из компаний ZARA необходимо:

–открыть отдел с коллекциями нижнего белья и отдел со спортивной одеждой;

–увеличивать количество своих сбытовых площадок;

–следует снизить цену на свой товар, так как ZARA позиционирует себя, как бренд для людей со средним достатком, но они не учли, что в различных странах этот достаток разный. Поэтому отделу, который занимается ценовой политикой необходимо пересмотреть свое ценообразование.

**3.2. Оценка образа ZARA в восприятии молодежи**

Было опрошено 22 студента Кубанского Государственного Университета. Основной целью было выявить восприятие образа ZARA у молодежи. В опросе участвовали как мужской пол, так и женский.



Рис. 3.1. Процентное соотношение мужчин и женщин.

По графику видно, что 81,8% опрашиваемых – женщины, а 18,2% – мужчины. Из этого можно сделать вывод, что ZARA это товары для всех и каждого. Магазин посещают независимо от половых принадлежностей.

 У торговой сети есть определенный возрастной ценз от 16–65. И ZARA производит все коллекции учитывая возраст покупателей.



Рис. 3.2. Возраст лиц посещающих торговую сеть.

Из данного рисунка видно, что молодое поколение (от 18 до 21 года) являются частыми посетителями торговых центров и торговых зон. Именно они являются потенциальными покупателями различных магазинов.



Рис. 3.3. Социальный статус опрашиваемых.

Основная часть это студенты. Тот народ, который тратит основную долю своего капитала на одежду и обувь. Студенты это та часть населения страны, которая стремиться быть в тренде и не отставать от своих сверстников.



Рис. 3.4. Уровень дохода потенциального покупателя.

Студенты не самое богатое население. Но каждый из них хочет выглядеть «хорошо». И свое предпочтение и основной капитал отдадут на свой имидж.



Рис. 3.5. Какой процент опрашиваемых хоть раз посещал ZARA.

Очень маленькая доля опрашиваемых никогда не посещала ZARA. Но основная часть ответила, что является частым «гостем». Из этого следует, что узнаваемость бренда, его популярность, его имидж соответствует предпочтениям молодежи.



Рис. 3.6. Асссортимент.

Большая доля, а именно 81,8% ответила, что ассортимент им нравится. Это говорит, о том что политика торговой сети складывается правильно. Ассортимент широкий и глубокий. Присутствуют вещи различного покроя и фасона. Разработка каждой вещи происходит в головном офисе. Для этого исследуются различные модные показы, подбирают качественное сырье.



Рис. 3.7. Ценовая политика.

Из данного графика видно, что цены в ZARA слишком завышены. И той аудитории, которая отвела себя к малообеспеченным не сможет даже приобрести одежду/обувь в модном бутике. ZARA позиционирует себя, как одежда для среднего класса. А это значит, что цены должны быть в том же уровне, что и заработная плата. Данные характерны для европейских стран, где з/п позволяет покупать одежду и обувь в модном бутике. Но по статистике средний заработок в Российской Федерации 32 тыс. рублей.



Рис. 3.8. Следование трендам.

Большая часть (68,2 %) следит за модой, но не фанатеет от нее. Но есть те, кто вовсе не следит за модой. С такой частью населения довольно трудно в рамках продаж, так как отсутствует понимание «почему ‘это’ сейчас модно». Человеку трудно будет понять трендовые коллекции. Которые обновляются каждые две недели.



Рис. 3.9. Планы на посещение модного бутика.

Студенты ответили, что в их планах «сходить еще раз в магазин»(68,2 %). Но есть также половина (18,2%), которая ответила, что не желает посещать данную торговую сеть. Это та часть опрашиваемых, которые никогда не посещали ZARA, малообеспеченные и не следящие за трендами.



Рис. 3.10. Любимая торговая сеть.

Опрос заключался в том, чтобы выявить основного конкурента у ZARA. И самое больше количество голосов набрал H&M, MANGO . Эти фирмы очень схожи между собой, только есть небольшое различие от H&M. У H&M более низкие цены. Так же видно, что схожие по ассортименту love republic, reserved,Benetton – отстают по голосам. Хоть и являются основными конкурентами.

Таким образом, в данном исследовании можно наблюдать, что:

–с точки зрения возрастных характеристик, более трети клиентов магазинов «ZARA» составляют потребители в возрасте от 18 до 21 года;

– основными клиентами магазинов «ZARA» составляют потребители с уровнем среднемесячного среднедушевого дохода от 10 000 до 20 000 рублей;

– основная доля клиентов магазинов «ZARA» при покупке одежды значительное внимание уделяют качеству товара, широкому ассортименту представленной одежды, посадке по фигуре;

– следует отметить, что для половины клиентов магазинов «ZARA» торговая марка является важной характеристикой товара при покупке одежды.

**3.3. Основные направления развития ZARA**

В данной работе был проведен анализ торговой сети ZARA, как лидера рынка одежды и обуви. Был проведен опрос, который дал основные направления для рекомендаций.

1. Первой рекомендацией будет расширение точек сбыта. На данный момент у ZARA открыто более 2 тыс. магазинов в 138 странах. Так как данная фирма пользуется большим спросом, это было бы верное решение. Для того чтобы купить франшизу необходимо:

* покупка фирменного магазина «под ключ», куда входят обученные торговые сотрудники – 500 тыс. руб. (имеется в виду не стоимость торговой точки, а дополнительные услуги за налаженный бизнес);
* открытие интернет–магазина ZARA – 450 тыс. руб.;
* открытие и помощь в функционировании магазина–ателье – 1,5 млн. руб.;
* стоимость монополии в конкретном городе или регионе – примерно 10 млн. руб.
* закупка минимальной партии товара – от 1,5 млн. руб. для стандартного фирменного магазина;
* минимальная закупка товара на сумму 500 тыс. руб. при открытии интернет-магазина.

Обязательное условие при покупке франшизы – размер торговой точки должен быть не меньше 100 м². Также важно и месторасположение – магазин ЗАРА должен находиться в центре города или в местах с высоким уровнем пешеходопотока. Аренда помещения в центре города стоит около 140 тыс. рублей.

В итоге для данного мероприятия необходимо 16 130 000 рублей и это без учета затрат на оформление помещения и витрин.

2. Второй рекомендацией будет открытие собственного спортивного отдела и отдела нижнего белья. Да, у Амансио Ортего [[15]](#footnote-16)есть магазин спортивной одежды и отдел нижнего и купального белья под названием Oysho. Но для такой большой торговой сети, как ZARA необходим собственный отдел нижнего белья и спортивный отдел. Где будут представлены линейки, как для женщин, так и для мужчин.

* Для этого необходимо нанять и обучить персонал на новое производство – 700 тыс. долларов.
* Открыть новое производство в Испании, Корее, Китае – 6 млрд. долларов.
* Закупить сырье – 160 млн. долларов.
* Провести рекламную компанию – 1 млн. долларов.

В итоге для того чтоб ZARA смогла открыть по всему миру отдел с нижним, спортивным и купальным бельем необходимо – 6 161 700 000 млрд долларов.

3. Третья рекомендация заключается в разработке системы лояльности. Создание персональных карт (бонусные, накопительные). Данная тема была бы актуальная для молодого поколения в особенности студенты, которых бы мотивировала данная услуга. Из опроса видно, что студентов не удовлетворяют цены на товары в магазине, так как они считают их завышенными. А карта лояльности помогла бы собрать бонусы или скидку на последующую покупку.

* Создание персональной карты лояльности необходимо – 1 млн. долларов

4. Четвертая рекомендация заключается в поддержке имиджа. Имидж для данной фирмы является приоритетным, так как это мировой бренд. Фирма использует органические материалы и для улучшения своего имиджа необходимо:

* Участие в благотворительности по озеленению планеты – 10 млрд. долларов.
* Акции экопакеты – 4 млрд. долларов.
* Переработка старой одежды в новую – 500 млн. долларов.

В итоге для данного мероприятия следует выделить – 14 500 000 000 млрд. долларов.

 Проанализировав все мероприятия можно сказать, что в первую очередь повысится прибыль и улучшится положение на рынке одежды и обуви. Люди станут чаще посещать данную торговую сеть, тем самым увеличат продажи. Внешний образ ZARA станет более узнаваемым и доступным. К 2020 году ZARA должна увеличить свою прибыль на 44%, если реализует все предложенные идеи. А конкурирующие фирмы, при резком изменении ZARA останутся с нулевой прибылью.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе работы было изучено, что позиционирование представляет собой комплекс мер и приемов, с помощью которых в сознании целевых потребителей данный товар занимает по отношению к конкурирующим товарам собственное, отличное от других место, включая формирование конкурентоспособной позиции и комплекс детализированного маркетинга. В основе позиционирования могут находиться различные направления маркетинговой деятельности – товарное, ценовое, сбытовое, сервисное или рекламное.

Проанализировав цели и задачи позиционирования с самого начала необходимо определить, для чего предназначен товар, к какой товарной группе он относится, какую потребность удовлетворяет, каковы польза и выгода от применения этой марки. Важно также выяснить, как потребители воспринимают качество товаров одной группы и что они ожидают от этого бренда. Затем изучаются все конкурентные марки в различных товарных группах: текущая, смежные, заменители и прототипы. После этого необходимо разделить возможных потребителей вашей марки на однородные группы – сегменты.

Также выявив, что правильное позиционирование – сложный и многоступенчатый процесс, в результате которого выделяются основные признаки, отличающие данную марку от аналогов. Можно выделить, как выглядит итоговая концепция рыночной позиции бренда «ZARA»: разнообразная, качественная, доступная. В индустрии моды стратегия позиционирования бренда является важным аспектом. Благодаря ему формируется ключевое сообщение, отражающее общую идею и философию модного дома, что позволяет отстроиться от конкурентов.

Основой позиционирования такого бренда как ZARA – быстра смена ассортимента. Вся продукция ZARA была преднамеренно ограничена в количестве, также в плане срока нахождения. Товар меняется раз в две недели, вещи которые не имеют большого спроса снимаются с продаж и отдаются на редактирование. Цель такого подхода – стремление избежать насыщения рынка модными дизайнами. Вместо этого успешные модели слегка обновлялись по цвету, стилю, материалам или аксессуарам.

Одним из самых важных показателей у позиционирования является конкурирующая среда, в случае ZARA это внутренняя конкуренция. Внутренняя конкуренция постоянно происходит между аналогичными по специализации и размером торговыми предприятиями, вследствие чего торговые сети конкурируют со схожими торговыми сетями. Следовательно, внутренняя конкуренция в розничной торговле имеет место между равноценными по масштабам и объемам деятельности предприятия. Прямыми конкурентами являются MANGO , Love Republic, Reserved. Такая конкуренция заключается в состязательности между торговыми предприятиями с различной степенью организации торговли, объемам оборота по поводу реализации товаров аналогичного.

Проанализировав позиции конкурирующих фирмы были предложены рекомендации по улучшению и модернизации позиции компании: необходимо увеличивать количество своих сбытовых площадок, также следует открыть отдел с коллекциями спортивной одежды и нижнего белья, далее необходимо пересмотреть лояльность к потребителям и ценовую политику, так как ZARA позиционирует себя, как бренд для людей со средним достатком, но они не учли, что в различных странах этот достаток разный.

Изучив материалы опроса студентов Кубанского Университета выяснилось, что для них основной двигатель решения принятия о покупке является – цена. Так как целевая аудитория потребителей начинается с 18–21 года. Основными клиентами магазинов «ZARA» являются потребители с уровнем среднемесячного дохода от 10 000 до 20 000 рублей. Основная доля клиентов магазинов «ZARA» при покупке одежды значительное внимание уделяют качеству товара, широкому ассортименту представленной одежды, посадке по фигуре. Следует отметить, что для половины клиентов магазинов «ZARA» торговая марка является важной характеристикой товара при покупке одежды.

Также были подсчитаны все затраты по расширению точек сбыта, открытию отдела спортивной одежды и отдела нижнего белья, поднятию и улучшению имиджа компании, создание лояльных карт для потребителей. Для реализации данных проектов необходимо 30 166 000 000 млрд. Обороты компании позволяют решить данные задачи, так как оборот компании 18 млрд. евро.

Таким образом, позиционирование в маркетинге, всегда будет стоять в приоритете у данных сетевых компаний. С помощью правильной позиции фирма сможет понять своего потребителя и предложить ему то, что он хочет. В целом, периодическое проведение общего позиционирования всех продуктов (товаров и услуг) и постоянный мониторинг позиции основных продуктов на рынках становятся необходимым фирмам в любом, даже самом благоприятном, экономическом положении.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ:**

1. Аакер Д. Создание сильных брендов. 2–е изд. М.: Изд. дом Гребенникова, 2010.
2. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд–лидерство: новая концепция брендинга. М.: Изд. дом Гребенникова, 2010.
3. Александров Ю.Л. Анализ потребительского рынка / Александров Ю.Л., В.А.Рычко, Н.Н. Терещенко // Маркетинг в России и за рубежом, 2012.
4. Амансио Ортего URL: https://ru.wikipedia.org/wiki.
5. Анализ стратегии позиционирования URL: [http://www.marketing.spb.ru/lib–comm/brand/overestimate\_positioning.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/overestimate_positioning.htm).
6. Анны Лебсак–Клейманс фэшн–редактор о позиционировании URL: [http://fashionconsulting.ru/personnel/anna–lebsak–kleimans/](http://fashionconsulting.ru/personnel/anna-lebsak-kleimans/)
7. Джи Б. Имидж фирмы – путь к успеху. М.: Питер Ком,1998.
8. Дойль П. Стратегическое управление и маркетинг: пер. с англ. СПб.: ПитерКом, 1999.
9. Кац Д.О., МакКормик Д.Л. Энциклопедия торговых стратегий. М.: Альпина Паблишер, 2002.
10. Келлер К.Л. Стратегический брэнд–менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. – М.: ИД «Вильямс», 2006.
11. Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга: пер. с англ. М.: Вильямс, 2012.
12. Орлов М. Отношение маркетологов к специализированному контент–сайту по маркетингу / М. Орлов //Практический маркетинг URL: http://www.cfin.ru/press/practical/2000–08/05.shtml 2011.
13. Парция Валентин в статье «BrandAir» URL:[http://www.rulit.me/authors/perciya–valentin](http://www.rulit.me/authors/perciya-valentin).
14. Плесси Э. Психология рекламного влияния. Как эффективно воздействовать на потребителей. – СПб.: Питер, 2007.

Позиционирование бренда на рынке URL: http://studme.org/36920/marketing/pozitsionirovanie\_brenda\_rynke.

1. Стратегия позиционирования по Джэку Трауту URL:[https://ru.scribd.com/doc/Создани](https://ru.scribd.com/doc/%D0%A1%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8).
2. Успешная стратегия позиционирования URL: http://www.e–reaing.club/bookreader.php/145785/Pozicionirovanie.\_Bitva\_za\_uznavaemost.pdf. INDITEX stores around the world – [www.inditex.es/en/who\_we\_are/stores/](http://www.inditex.es/en/who_we_are/stores/), 2016.
3. JTATM —North Carolina State University –www.tx.ncsu.edu/jtatm/volume5issue1/ZARA\_fashion.htm , 2015.
4. The Reign of Spain – www.guardian.co.uk/g2/story/0,3604,820470,00.html, Gurdian, 28 October 2003.
5. ZARA, a Spanish success story – edition.cnn.com/BUSINESS/programs/yourbusiness/stories2001/ZARA/, CNN, 15 June 2001.
6. ZARA: Spanish Season www.businessworld.in/content/view/898/953/, Businessworld, 2009.
1. Уолли Олинс (http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/overestimate\_positioning.htm) [↑](#footnote-ref-2)
2. Д. А. Аакер ([https://ru.scribd.com/doc/Создание](https://ru.scribd.com/doc/%D0%A1%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5)). [↑](#footnote-ref-3)
3. (http://studme.org/36920/marketing/pozitsionirovanie\_brenda\_rynke) [↑](#footnote-ref-4)
4. Валентин Перция (http://www.rulit.me/authors/perciya-valentin). [↑](#footnote-ref-5)
5. Эл Райз и Джэк Траут –(http://www.e-reading.club/bookreader.php/145785/Pozicionirovanie.\_Bitva\_za\_uznavaemost.pdf). [↑](#footnote-ref-6)
6. Филипп Котлер -.( http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5091/5098). [↑](#footnote-ref-7)
7. Говард Шульц – (http://constructorus.ru/istorii-uspexa/govard-shulc.html). [↑](#footnote-ref-8)
8. (http://fb.ru/article/52915/pozitsionirovanie-brenda-osobennosti-razrabotki) [↑](#footnote-ref-9)
9. Ж. Ж. Ламбен http://socialprojectspb.ru/wp-content/uploads/2017/02/fenkin\_strag-poz.pdf). [↑](#footnote-ref-10)
10. М. Портер http://socialprojectspb.ru/wp-content/uploads/2017/02/fenkin\_strag-poz.pdf). [↑](#footnote-ref-11)
11. (https://www.ZARA.com/ru/) [↑](#footnote-ref-12)
12. (http://studopedia.ru/3\_74313\_kompleks-prodvizheniya.html) [↑](#footnote-ref-13)
13. Пури Кампос (https://trademaster.ua/articles/1203). [↑](#footnote-ref-14)
14. Анны Лебсак-Клейманс (http://fashionconsulting.ru/personnel/anna-lebsak-kleimans/). [↑](#footnote-ref-15)
15. Амансио Ортего – https://ru.wikipedia.org/wiki/) [↑](#footnote-ref-16)