# Ситуаційна вправа №1

**РЕПОЗИЦІОНУВАННЯ МАЙОНЕЗУ «ХЕЛЬМАН»**

Більшість класичних описів ефективності рекламної кампанії розпочинаються з графіків, що показують збільшення або зниження обсягу продажу, які потім різко змінюються під впливом нової рекламної кампанії. Історія з майонезом «Хельман» відрізняється від типового випадку: це був бренд, що добре розвивається, і потреба в яких-небудь діях з його просування не була така очевидна. Проте, можна сказати, що зміни були життєво потрібні. І, звичайно, цей кейс дає можливість продемонструвати позиціонування торгової марки в обставинах, що склалися.

*Важливість бренду «Хельман» для компанії СРС*

Виробництво продуктів харчування Best Food Division компанії «СРС Лтд» є одним з трьох підрозділів компанії у Великобританії, інші займаються постачанням продуктів харчування і промислових технологій по виробництву

крохмалю. Best Food (роздрібний відділ) нині має оборот близько 45 млн. фунтів за ціною виробника, і бізнес поширюється на такі продукти, як кукурудзяну олію

«Мазола», кукурудзяне борошно Brown& Poison, Dextrosol, бульйонні кубики Knorr, супи і соуси і майонез «Хельман».

У 1981 р. стратегія підрозділу піддалася маркетинговому аналізу. Серед питань, спрямованих на вирішення проблеми підвищення ефективності, був і наступний: яким чином розподілити обмежений загальний маркетинговий бюджет по дрібних брендах і брендах середньої величини. Одним з інструментів аналізу служила матриця, розроблена БКГ, згідно якої кожен бренд оцінюється по двох параметрах: ріст ринку і вплив бренду.

Головний бренд на зростаючих ринках ставав «зіркою» – утілюючи можливості, від яких залежить майбутнє усієї справи, і, отже, був пріоритетним для інвестування. Головний бренд на стабільних ринках розглядався в якості

«дійної корови», яку можна «подоїти», з метою збільшення інвестицій для

«зірки». Слабкі бренди на ринках, що скорочуються, описувалися як «собаки» (у очевидних випадках); слабкі бренди на зростаючих ринках розглядалися виходячи з індивідуальних переваг (рис. 1).



30

«Зірки

«Знаки

10

«Дійні

«Собак

-10

2,0

Ріст ринків збуту, %



1,5(1)



0



Відносна ринкова

Рис. 1. Матриця Бостонської консультативної групи (стрілки вказують напрямок розвитку успішних СГП)

В результаті аналізу матриці БКГ майонез «Хельман» (що досі розглядається в якості не основного бренду в портфелі) став основним кандидатом на вкладення: він лідирував на ринку майонезу з 60% частки ринку, і ринок ріс на 10–20% щорічно, при вартості в 1981 р. приблизно 7 млн. фунтів (див. рис. 2).

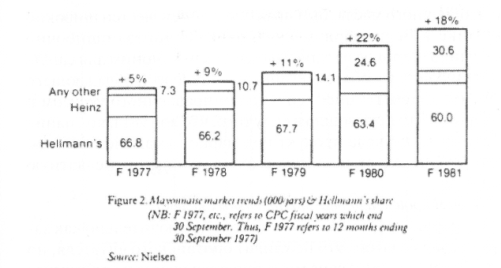


Рис. 2. Тенденції ринку майонезу (ТОВ/банки) і частка ринку майонезу

«Хельман»

# «Хельман»: початок шляху

Справжній майонез «Хельман» – спочатку американський бренд, і був виведений на ринок у Великобританії в 1960–х рр. Спочатку це був делікатесний продукт з обмеженим збутом, і впродовж декількох років у нього було невелике число прихильних споживачів.

Важливо зрозуміти, що за часів появи майонезу «Хельман» на ринку

«справжній» майонез, тобто що має щільну консистенцію, вживаний за допомогою ложки, має яскраво виражений смак яєчних жовтків і соняшникової олії, був практично невідомий широкій публіці у Великобританії. Слово

«майонез» помилково отримало широке поширення як синонім для салатної заправки (особливого британського продукту, що має рідку консистенцію, сильно приправленого оцтом і цукром). Це сталося внаслідок того, що до 1981 р. компанія «Хайнц» випускала продукт під маркою «майонез Хайнц», який за смаком і текстурі дуже нагадував салатну заправку.

## Потім сталися два значні явища.

По–перше, майонез став відомий виключно як заправка для салатів. Це не здивує британського читача, але ні в одній іншій країні світу така заява не здасться правдоподібною: ні в США, ні на континенті не існує однозначного зв'язку між майонезом і салатом. По–друге, рання рекламна кампанія майонезу

«Хельман» була присвячена в тій або іншій мірі поясненню того, чим

«справжній» майонез відрізняється від заправки для салату. За допомогою цих порівнянь позиція використання майонезу в салаті була, безумовно, посилена.

# ПОЗИЦІЯ МАЙОНЕЗУ «ХЕЛЬМАН» В 1981 Р.

До 1981 р. майонез «Хельман» добре розходився через мережу бакалійних магазинів (85%). Марку рекламували, але не в національному масштабі і без певної періодичності: кампанія, що найбільш запам'яталася, називалася «Місіс Хельман» і проводилася з 1976 р. по 1979 р., в основному в Лондоні і на півдні країни. Міра проникнення на ринок була все ще низькою, навіть обізнаність про марку продовжувала залишатися незначною. Щорічний приріст обнадіював (див. рис. 2), але, як видно з графіку, цей ріст був просто чинником поліпшеної системи розподілу (див. рис. 3). При обчисленні реального обсягу продажу ріст був незначним, і на ділі в деяких частинах країни обсяг продажу, як видно з графіку, зменшувався.

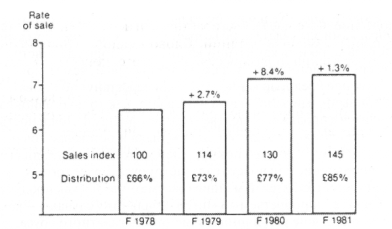


Рис. 3. «Темпи продажів майонезу «Хельман» (ТОВ банок/%)

## Підпису на графіці: Sales index – індекс продажів; Distribution –

***розповсюдження.***

## Джерело: Nielsen

Первинний портфельний аналіз приймав до уваги темп росту, що історично склався, але не прогнозував спроб передбачити майбутнє. Проте, логіка інвестування у бренд залежала від припущення, що ринок, можливо, ростиме або, швидше за все, продовжить ріст. При 3,7 млн. фунтів максимальний обсяг продажу (MSP – Мах Sales Point) «Хельман» не був досить великим брендом, щоб виправдати великі витрати на рекламу тільки в цілях підтримки. Було сумнівно, що його частка ринку виросте : будучи досить високою, насправді вона, як вважали, повинна була скоротитися, оскільки з'явилися аналогічні продукти під маркою магазину (own – label prod – ucts) за помітно нижчою ціною і вищої якості. Перед виділенням великих сум необхідно було відповісти на одне питання: які перспективи росту ринку?

Згідно з проведеним аналізом ситуації, майонез «Хельман» по сприйняттю і використанню не міг претендувати на значний ріст обсягу продажу, і, оскільки обсяги розповсюдження залишалися на тому ж рівні, обсяг продажу навряд чи обіцяв ріст і надалі. Це легко можна було передбачити, оскільки кількість салату, що продається, зменшувалася.

Отже, «Хельман» продовжуватиме конкурувати із заправками для салату і, по тій, що зростає, з іншими соусами для салату, такими як французький соус, які демонстрували неухильний ріст, навіть швидший, ніж майонез.

Припущення, що люди перестануть користуватися звичними заправками для салату, як тільки майонез з'явиться у продажу, не підтверджувалося фактами. Лояльність по відношенню до салатних соусів була і залишалася дуже сильною. Більшість покупців майонезу купували його як доповнення або замість салатного соусу. Більше того, більшість покупців майонез розглядали як продукт для салату, що купувався «у спеціальному випадку», – як випадковий, а не регулярний замінник салатного соусу.

Образ «спеціального продукту» був раніше виділений клієнтом і агентством як важлива складова бренду «Хельман»: майонез переріс своє «делікатесне» походження, але в одній рекламній кампанії, принаймні, була відбита великосвітська спрямованість «Хельман», його «переваги» і шик.

Проте, тепер почали роздумувати над тим, що цей образ не є ні слабкою, ні сильною стороною майонезу. Серед споживачів цей імідж стримував щоденне споживання продукту і, схоже, був нездатний повністю замістити салатні соуси. Для не споживачів він був навіть перешкодою до здійснення купівлі, особливо в групах C2D : профіль майонезу «Хельман» у той час сильно наближався до АВ (див. таблицю. 1).

Таблиця 1 Поширення майонезу «Хельман» по соціальних класах

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| База (усі домогосподарки) | АВ | С1 | С2 | D | Е |
| Потреба купити «Хельман» зараз | 33% | 20% | 10% | 5% | 7% |

*Джерело: TGI*

Майонез «Хельман», схоже, досяг певної частки ринку від продажу соусів для салатів і певної долі проникнення серед груп АВ, С1. Визнаючи той факт, що близько чверті потенційних покупців відкидали продукт за смаковими характеристиками, можна було передбачити, що у бренду не було великого потенціалу росту.

# Нова стратегія для «Хельман»

Усі ці обмеження були похідними того факту, що майонез розглядали виключно як заправку для салату. Це також мало свої обмеження в сенсі регіональної Торгової марки і сезонності споживання. Літо сильно впливає на рівень споживання салатів. Для майонезу «Хельман» з його досить коротким терміном зберігання це означало скорочення споживання не в сезон. Також рівень споживання салатів на півдні країни вищий, ніж на півночі. Історичний вплив майонезу «Хельман» на південні регіони країни не означав, що Південь випереджав Північ, це була в основному така ж регіональна модель споживання салатів або, в дійсності, заправки для салатів.

Якби з'явилася можливість перепозиціонувати майонез як продукт з ширшим спектром споживання і «розвести» його з соусами для салатів, потенціал для росту був би у багато разів більший. В результаті споживачі сприйняли б продукт так, як його розглядають в США або Європі – в якості різноманітної приправи. У той же самий час його можна було б зробити доступнішим і щоденним: не лише приправа для закусок, але і продукт для формальніших заходів, який асоціюється з хорошою їжею, але ще не приївся, як щось зовсім ординарне.

Чи були ці очікування реалістичними або ні – це було непросте питання для дослідження, на нього не можна було відповісти заздалегідь. Врешті-решт, було вирішено провести якісне дослідження, використовуючи особисті інтерв'ю, з'ясувавши стосунки людей до майонезу і досвід споживання цього продукту.

Це здавалося багатообіцяючим, оскільки дослідження не входило в протиріччя з багатогранним використанням майонезу, незважаючи на наявність відомих «заборонених зон», таких як червоне м'ясо або їжа з соусом. Одним з найцікавіших досліджень було те, що найзавзятішими споживачами майонезу були люди, які вже використали його різними способами, але з певним відчуттям провини, тому що це було як би «неправильно».

На додаток до цього, здавалося, що нова стратегія вписується в модель споживання їжі: збільшене, зокрема, споживання маринадів і соусів, ріст споживання закусок і напівфабрикатів, скорочення числа формальних заходів, пов'язаних із споживанням їжі, зростаюче бажання споживачів експериментувати з їжею і пробувати нові продукти харчування.

## Розробка реклами

На підставі вищевикладеного розробили креативний бриф. Були визначені наступні цілі нової рекламної кампанії:

1. Заохочувати пробні покупки майонезу «Хельман» (особливо в місцях з низьким рівнем споживання салатів).
2. Стимулювати більший спектр споживання продукту серед покупців, що здійснюють пробну купівлю.

У той же самий час розглядали два шляхи до рішення поставленої задачі : або збільшити вже існуючу базу і поступово додати нові пропозиції відносно використання продукту, або відкинути усю інформацію про продукт і говорити про майонез як про абсолютно новий продукт, без згадки «салатної передісторії». Незабаром вирішили, що другий підхід являється єдино підходящим, оскільки треба було прискорити повну переоцінку бренду, і щоб зробити це, треба діяти радикально, навіть шокуюче. Креативна стратегія була сформульована таким чином:

## Креативний бриф

1. Перепозиціонувати «Хельман» як різноманітну щоденну приправу для блюд.
2. Відвести «Хельман» від асоціацій з салатним соусом.
3. Визначити строгі позиції бренду «Хельман». Основні креативні напрями:

представити/зображувати способи використання (не лише по «рецепту»);

«Хельман» підходить не лише для хороших кухарів;

«Хельман» натуральний, простий продукт (паралельно – збиті вершки).

*Цільова аудиторія*

Споживачі майонезу «Хельман» зараз. Населення, яке ще не споживало майонезу.

Кампанія, яка була проведена, безумовно, була оригінальною.

Не лише гамбургери і картопля в лушпинні з різним добавками витіснили салати, але і чорні краватки і срібні канделябри відступили, і замість них з'явилися кухні в робочих районах, на яких господарювали домогосподарки – жахливі кухарки. І потім вони збігали з шахтарями, залишаючи нашого героя (школяра переростка) перетворювати неїстівне, нудне куховаріння в щось вадливе та цінне за допомогою крапельки майонезу «Хельман».

Ні клієнт, ні рекламне агентство не погодилися б з таким радикальним підходом, якби він дав осічку. Чи піддавалися ризику сталі сильні сторони бренду? Перед проведенням рекламної кампанії були організовані усебічні дослідження: і якісні – у вигляді жвавого обговорення, і кількісні – у вигляді ігрового ролика. Дослідження показали, що кампанія має велику міру дії з чітко

певною метою розширити вживання майонезу і прискорити переоцінку продукту. Проте не слід чекати певного ефекту при сприйнятті якості бренду. Насправді показники наміру вчинити купівлю виросли, і кампанія припала до душі як споживачам, так і населенню, яке ще не споживало майонезу (див. таблицю.2).

Таблиця 2 Намір вчинити купівлю

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| База: домогосподарки мають намір | Попередній рекламний ролик (%) | Новий рекламний ролик  «Кухня» (%) | Контроль (упаковка) (%) |
| Дуже ймовірно (+5) | 30 | 38 | 34 |
| Досить ймовірно | 37 | 31 | 19 |
| Ні те, ні інше | 6 | 7 | 8 |
| Маловірогідне | 17 | 14 | 9 |
| Неможливо (+1) | 10 | 9 | 31 |
| Середній результат | 3,62 | 3,74 | 3,17 |
| N | (161) | (159) | (160) |

*Джерело: Millward Brown*

N – кількість респондентів

Наступні висловлювання дослівно передають відповіді респондентів під час групових обговорень нової рекламної кампанії на стадії жвавої розмови; перша група представляє С2С населення, яке ще не споживало майонезу:

## «класно»;

***«це примушує тебе подивитися на нього»;***

## «намагається сказати тобі, що ти можеш використовувати його з усіма видами їжі – більше, ніж ти думав»;

***«деякі речі я і припустити не могла, але тепер я спробую».***

Друга група споживачів, що відноситься до категорії ВС1 :

## «мені подобається, що «Хельман» пожвавлює їжу»;

***«підходить до речей, про які ти б ніколи не подумав би, наприклад, з чіпсами»;***

## «заохочує інших членів сім'ї пригощатися»;

Остання група, що відноситься до категорії ВС1:

## «це дуже добре»;

***«я забула, що їла його з печеною картоплею»;***

## «нічого особливого : їжа, яку з'їси у будь–якому випадку»;

***«салатний соус призначений тільки для салату, а з цим він показує, що ти можеш використовувати його зі всякими різними речами, тому економиш свої засоби».***

## Медіаджерела

Телебачення було вибране із–за його дієвості і тому, що воно також зверталося до сімейної аудиторії. Не треба було, щоб рекламна кампанія, що пропонує рецепти блюд, була звернена тільки до домогосподарок. Відповідно, стимулювати попит з боку усіх членів сім'ї. Дослідження показали, наприклад, що підлітки, що готують собі що–небудь перекусити, також є частиною цільової аудиторії.

Майонез був і є продуктом з яскраво вираженими сильними і слабкими сторонами на регіональному ринку.

Можна виділити ряд чинників :

* + історичну значущість реклами і системи розповсюдження в Лондоні і на півдні країни;
  + високий рівень споживання салатів на півдні країни;
  + в якості продукту, він має демографічний профіль на півдні країни, відмінний від півночі країни.

Використовуючи нову стратегію, проте, вважали, що вона не заважатиме розвитку. Насправді, вона була частиною загального завдання по створенню більшого національного бренду, ніж спочатку, який не буде обмежений регіональною моделлю споживання разом з салатами, а також не буде так нерозривно пов'язаний з групою АВ покупців. Відповідно, кампанія планувалася в національному масштабі, і із–за того що на півночі країни витрати на час передачі реклами до ефіру були нижчі, вона не дала необхідного ефекту. Треба було отримати вищий ефект від реклами для проникнення на ринок і обізнаності про продукт в цих місцях.

Планувалося, що кампанія буде запущена у кінці травня 1982 р., в пік сезону для майонезу, наступна хвиля планувалася на серпень-вересень. У плани входило розробити крос-сезонне використання майонезу «Хельман». спостерігався невелике збільшення обсягу продажу перед Різдвом, що пов'язано з асоціаціями з холодною індичкою і сезонним потуранням своїм слабким сторонам. Вирішили зіграти на цьому, розробивши спеціальний різдвяний ролик, який би показували впродовж двох тижнів до і після Різдва, за яким прослідує ролик «Кухня», зі зміненим закінченням «Не тягни до літа».

Регіональна модель була по суті повторена на наступний рік рекламної кампанії. Для того, щоб вдихнути нове життя в рекламну кампанію, зробили три нових 20–секундних ролика, кожен з яких був пов'язаний з певним видом вживання майонезу: з чіпсами, салатом з дрібно шинкованої капусти і сандвічами.

# Розвиток бренду : 1982–1984 рр.

Доцільно спочатку описати все те, що сталося на ринку, і оцінити розвиток марки по відношенню до завдань, які були поставлені до початку кампанії. Вони можуть бути сформульовані таким чином:

Перша: ріст обсягу продажу (разом з регулюванням ціни).

Друга: розвиток слабких сторін і розвиток крос-сезонного споживання за допомогою збільшення проникнення і росту вагомості покупок.

## Ріст обсягу продажу

«Хельман» нарешті перейшов у фазу росту обсягу продажу (див. рис. 4).

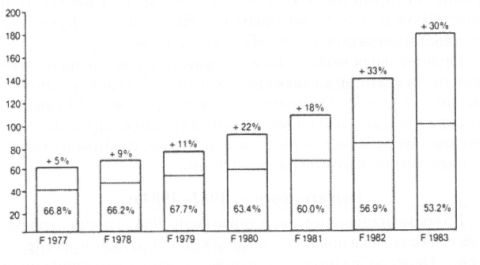


Рис. 4. Тенденції ринку майонезу «Хельман» (1000 банок) і доля

«Хельман»

*Джерело: Nielsen, 1977 J 981, MGS1982 1983*

Марка втратила певну частку ринку, але тільки при тих же темпах, які спостерігалися впродовж декількох років (близько 3% в рік). Доля була втрачена частково із–за випуску супермаркетами власних брендів і, у меншій мірі, із–за

«Хайнца», який знову випустив майонез в 1983 р. Так, в 1983 р. мережа супермаркетів Tesco уперше випустила майонез під власним брендом. Цей продукт зайняв 10% частки ринку, попри те, що велика частина цього показника заміщає частку ринку, займану легким майонезом «Хайнц», який продавався впродовж 1981 р. і 1982 р.

І продукти, випущені під власними брендами, і легкий майонез «Хайнц» значною мірою дешевше, ніж «Хельман», який займає лідируюче положення по співвідношенню ціна якість.

При таких обставинах треба віддати належне силі бренду «Хельман», у якого міра зменшення частки ринку була такою низькою, що впродовж 12 місяців вона вирівнялась при рівні 50% обсягу продажу.

Те, що неможливо було передбачати, так це швидкість зростання ринку. Результатом стало те, що обсяг продажу за 1983 р. фінансовий рік був значно вищий, ніж при найбільш амбітних прогнозах в 1981 р. (ріст на 56% в порівнянні з прогнозами 27–процентного росту).

# Розвиток слабких зон позиції майонезу «Хельман»

В даному випадку модель розвитку менш ясна і ускладнюється проблемами ретельної оцінки і підрахунків, зроблених на регіональному рівні. Результати, отримані в Ланкаширі, і особливо Йоркширі, виявилися незадовільними; але в інших частинах країни, де позиції майонезу були раніше дуже слабкі, таких як Харлех, західні графства, Середня Англія, і особливо Шотландія, рівень росту обсягу продажу був дуже високим. Отже профіль бренду зараз має більше національний характер, ніж це було до цього (див. таблицю 3).

Таблиця 3. Зменшення росту обсягу продажу в регіонах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Квітень-жовтень 1981г., % | Квітень-жовтень 1983 г, % | Населення ISBA регіони, % |
| Лондон | 42 | 33 | 20 |
| Південні регіони | 7 | 8 | 9 |
| Уельс і Захід | 6 | 9 | 11 |
| Середня Англія | 11 | 11 | 16 |
| Графство Англія (Anglia) | 5 | 7 | 6 |
| Ланкашір | 11 | 10 | 13 |
| Йоркшир | 7 | 6 | 10 |
| Північний схід | 3 | 4 | 5 |
| Шотландія | 8 | 12 | 10 |

*Джерело: Mars Group Services*

## Розробка заходів нейтралізації сезонності

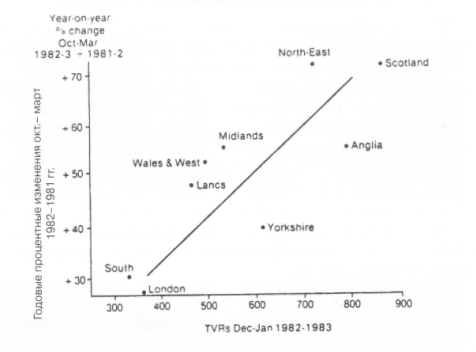
Це була найскладніша частина для аналізу. Були два зимові сезони і два абсолютно різних результати. Перший зимовий період показав безпрецедентний ріст частки ринку, в якому «Хельман» повністю брав участь (див. таблицю. 4). Цей результат також цікавий із–за високої кореляції між ростом обсягу продажу, досягнутим в областях, де проводилася телевізійна рекламна кампанія, і рівнем телевізійного рейтингу (TVR), якому сприяв розподіл частот домашнього кабельного телебачення. Це сталося завдяки тому, що можна було купувати слушний час на його каналах, дозволяючи думати, що пік обсягу продажу став реакцією у відповідь на проведену рекламну кампанію (див. рис. 5).

Таблиця 4. Зведені результати діяльності «Хельман» – зміна обсягу продажу по відношенню до попереднього року

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Літо 1982 р. (Квітень- жовтень) | Зима 1982  1983 рр. (листопад- березень) | Літо 1983 р. (Квітень- жовтень) | Зима 1983  1984 рр. (листопад- березень) |
| Ринок | +35,8% | +43,0% | +24,5% | +7,7% |
| Хельман | +30,7% | +41,5% | + 13,6% | 4,2% |

*Джерело: Mars Group Services*

Наступна зима, проте, показала мінімальний річний приріст. Можливо, що він почався з високих показників, але, зважаючи на тривалий високий рівень літнього росту продажу, це означало, що зусилля зробити бренд менш сезонним, схоже, були зведені нанівець. Комерційний ефект від реклами щороку був одним і тим же, але другий рік кампанії настав після Різдва, тоді як в перший рік він почався 18 грудня. Чи має ця обставину будь-яке значення?



Рис**.** 5. Ріст обсягу продажу : зимова кампанія

Річна зміна обсягу продажу (жовтень-березень 1981- 1982рр.)

# Вклад реклами

Як вже відмічено, першочергова мета – ріст обсягу споживання для бренду

* була досягнута. Проте, необхідно довести, що рекламна кампанія була основним чинником росту і що без проведення рекламної кампанії обсяг споживання був би значно нижчий (припускали ріст ринку, але з меншою швидкістю). На жаль, чітко продемонструвати цей ріст не можливо, оскільки кампанія носила яскраво виражений національний характер із самого початку, і тому контроль не проводився. Проте, відмічаючи збільшення темпу споживання, ми можемо зробити припущення, ґрунтуючись на міркуваннях вказаних нижче: темп росту (rate of growth) на ринку пов'язаний з рядом інших чинників:

1. Аналіз інших (не лише рекламних) чинників, які могли привести до збільшення швидкості зростання споживання.
2. Виміри дії реклами на споживачів.
3. Зміни в моделях споживання і купівельних перевагах, які могли б відбивати рекламну стратегію.

## Інші можливі чинники, сприяючі росту

Знову перевіримо і по можливості зробимо поправку на інші чинники, які могли б вплинути на ріст «Хельман» :

* розподіл;
* ціноутворення;
* зберігання і логістика;
* просування;
* розробка продукту.

## Розподіл

Прибутки від розподілу були значним чинником збільшення обсягу продажу аж до кінця фінансового року 1981 р. Проте, відтоді ріст обумовлений наявністю набагато більшої постійної розподільної основи. Розрахунки показників темпів продажів демонструють ріст кількості проданого товарів після закінчення рекламної кампанії (див. рис. 6).

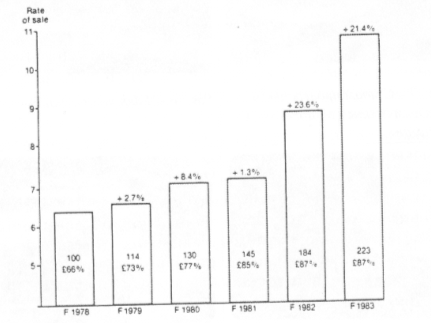


Рис 6. Темпи продажу майонезу «Хельман» (1000 банок/% розподіли у

фунтах)

*Джерело: Nielsen, MGS*

## Ціноутворення

У період з 1981 р. по 1983 р. відзначалося незначне зниження роздрібних цін, що стало наслідком збільшення обсягу продажу в основних магазинах, що належать великим мережам (див. таблицю. 5). Це могло б сприяти поліпшенню ситуації, але на ділі трохи понизило дуже помітну цінову надбавку на салатний майонез «Хельман» (див. таблицю. 6).

Таблиця 5. Ціна на продукт «Хельман» квітень-вересень, фунт. ст.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1981 р. | 1982 р. | 1983 р. |
| 200 г | 0, 576 | 0, 567 | 0, 572 |
| 400 г | 1,04 | 1,00 | 0,982 |

## Джерело: Mars Group Services

Таблиця 6. Ціна за 100 г упаковку салатного майонезу «Хельман» і

«Хайнц»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 1981 р. | 1982 р. |
| «Хельман» | 28,8 | 28,6 |
| Салатний майонез «Хайнц» | 19,4 | 20,6 |
| Націнка | 9,2 | 8,0 |

## Джерело: Mars Group Services

Провівши аналіз цінової еластичності, дійшли висновку, що навряд чи ці незначні цінові зниження могли привести до 30–процентного збільшення обсягу продажу. Маркці «Хельман» навряд чи вдасться забезпечити більше високу прибутковість, ніж тоді, коли продукт продавався під власним брендом.

## Зберігання і логістика

Зі збільшенням присутності на ринку власних марок і тиском на «салатний сектор» з боку інших марок обсяги продукту на полицях не збільшувалися так, як реальний обсяг продажу. Агентство Mars Group Services (MGS) провело перевірку рівня запасів за період: квітень-вересень 1981–1983 рр., і отримало наступні показники, виражені в індексах (див. таблицю. 7).

Таблиця 7. Рівень запасів «Хельман» (проіндексований)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рік | Запаси в магазинах | Продажі, фунт. ст. |
| 1981 | 100 | 100 |
| 1982 | 112 | 131 |
| 1983 | 113 | 148 |

*Джерело: Mars Group*

## Діяльність з розповсюдження

В порівнянні зі значними витратами на рекламу за цей же період витрати на іншу діяльність з розповсюдження були незначними, дизайн упаковки і малюнка залишився без змін. А рецепти з кулінарної книги, надруковані на упаковці, незважаючи на хороший рівень продажу, не пояснюють росту обсягу продажу.

## Розробка продукту

У другий рік проведення рекламної кампанії, в травні 1983 р., компанією були випущені на ринок два варіанти продукту з добавками (з лимоном і з часником), що склало 6% частки ринку до вересня. Метою випуску двох різних смаків було диференціювати бренд від продуктів, що пропонуються великими мережами під власними брендами, і стимулювати повторні покупки серед споживачів, що «загубилися», для яких звичайний майонез був занадто «м'яким і ніжним». Таким чином, передбачалося, що різновиди бренду можуть якось вплинути на збільшення обсягу продажу, попри те, що результат прямого заміщення базового продукту дуже складно оцінити. Слід зазначити, що поява продукту з новими смаками не знайшла віддзеркалення в загальному збільшенні обсягу товарообігу. Додавання нових смаків внесло, безумовно, свій вклад в розвиток, але не основним чинником загального росту, і до того ж можемо говорити тільки про останніх 12 місяців.

На закінчення хотілося б відмітити, що жоден з чинників, насправді не може пояснити швидкість збільшення обсягу продажу майонезу «Хельман»

*Реакція споживачів на рекламу*

Тоді як наступні показники не обов'язково відносяться до купівельної поведінки існують докази того, що рекламну кампанію побачило, запам'ятало і полюбило більше число споживачів.

З початку кампанії значно покращала інформованість споживачів про бренд, був досягнутий досить високий рівень запам’ятовуваності (таблиця 8**).**

Таблиця 8. Рівень запам'ятовування супутніх деталей рекламної кампанії

«Хельман»

|  |  |
| --- | --- |
| В середньому впродовж 11 місяців до квітня 1984 р. | % |
| Використання інших інгредієнтів/не лише салату | 38 |
| Пожвавлює нудну їжу і вносить в неї новизну | 24 |
| Покращує смак їжі | 24 |
| Додає смак до звичайної їжі і робить її цікавішою | 27 |

База: усі респонденти, що згадали рекламу,

## Джерело: Millward Brown

Згідно із стандартними відповідями, рекламна кампанія була позитивно сприйнята і сподобалася аудиторії. Показники високі в порівнянні з нормативами, встановленими компанією (див. таблицю. 9). Подібні відповіді можна було знайти в якісних дослідженнях, які продемонстрували, що рекламна кампанія була сприйнята аудиторією зі схваленням і радістю.

Таблиця 9. Коментарі відносно рекламної кампанії «Хельман» з підказкою

|  |  |
| --- | --- |
| В середньому впродовж 11 місяців до квітня 1984 р. | % |
| Вона справляла враження, що продукт дуже хороший | 40 |
| Мені вона сподобалася | 38 |
| Завдяки ній, мене зацікавила купівля продукту | 15 |
| Вона нічим не відрізнялася від інших кампаній | 7 |
| Було важко в неї повірити | 9 |
| Я втомився(а) від неї | 3 |
| Вона відвернула мене від купівлі продукту | 1 |
| Мені вона не сподобалася | 2 |

База: усі респонденти, що згадали рекламу.

*Джерело: Millward Brown*

Іміджеві рейтинги з часом стали вказувати на ріст «різносторонності» і

«щоденного споживання», що ніяк не позначилося на традиційних рейтингах, що стосуються високої якості продукту (див. таблицю 10).

Ці кількісні іміджеві рейтинги також відбивали величезні зміни, що сталися відносного того, як люди стали говорити про майонез під час проведення якісного маркетингового дослідження. Два роки назад майонез розглядався як продукт, що має яскраво виражений класовий відтінок, що для багатьох стало реальним стримуючим чинником до здійснення пробної купівлі. Наступні твердження, запозичені з висловлювань респондентів, що належать до підгрупи С2 тих, що не споживали, вказують на це:

## «Начальник мого чоловіка – він ніколи не їстиме салат із заправкою для салату, а тільки з майонезом».

***«Ми купуємо заправку для салату, вони – майонез».***

Таблиця 10. Висловлювання респондентів з приводу образу марки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сприйняття | 1980 р. | 1983 р. |
| «Я подаватиму майонез тільки у спеціальних випадках» | 25  63 | 13  83 |
| «Майонез занадто дорогий для того щоб користуватися їм увесь час» | 34  51 | 27  68 |
| «Немає ніякого сенсу давати майонез дітям, їм він не сподобається» | 15  55 | 17  67 |
|  | Споживачі  «Хельман» | Споживачі продуктів під власними марками |
| Різносторонність  (не опитували в 1980 р.) |  |  |
| «Майонез – це щось таке, що сім'я може використовувати для приготування закусок самостійно» | 48  41 | 43  47 |
| «Я сприймаю майонез тільки як інгредієнт» | 37  54 | 38  56 |
| «Майонез має більше можливостей для використання, чим заправка для салату» | 57  27 | 55  31 |

*Джерело ICI*

Ці бар'єри давно пішли в минуле, і зараз існує набагато краще сприйняття і прийняття майонезу як прийнятного продукту для усіх соціальних прошарків населення. Цей факт знайшов віддзеркалення в незмінних показниках, які вказують, що нові споживачі майонезу за останні два роки наростаючим потоком приходять з підгруп С2 і D (див. таблицю 11).

Таблиця 11. Ріст проникнення, %

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| АВ | С1 | С2 | D | Е |
| +3 | + 12 | +22 | + 117 | + 15 |

*Джерело: TGI*

Ми приділили досить місця проблемам іміджу продукту, а чи сталися які– небудь зміни в моделях споживання? Дослідження в липні 1983 р., дозволяють порівняти результати з даними опитування, проведеного в 1980 р. (див. таблицю. 12).

Таблиця 12. Споживачі майонезу «Хельман» : способи споживання

майонезу, %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Споживання | Майонез, 1980 р. | Майонез, 1983 р. | Заправка для салату, 1983  р. |
| З листовим салатом | Немає відповіді | 84 | 97 |
| З помідорами | Немає відповіді | 57 | 69 |
| Салатний сандвіч | 24 | 51 | 63 |
| Яйце під майонезом | 52 | 64 | 36 |
| Коктейль з креветок | 34 | 46 | 30 |
| Холодне м'ясо без салату | 16 | 19 | 24 |
| Чіпси без салату | 5 | 14 | 18 |
| Гаряче м'ясо без салату | 8 | 14 | 3 |
| Риба, м'ясо без салату | 8 | 15 | 11 |
| Пікантний соус для мокання | 8 | 23 | 15 |
| Бутерброд без салату | 0 | 12 | 18 |
| З: |  |  |  |
| гамбургерами | Немає відповіді | 11 | 7 |
| тунцем | Немає відповіді | 34 | 23 |
| сиром на підсмаженому хлібці | Немає відповіді | 10 | 8 |
| картоплею в лушпинні | Немає відповіді | 20 | 15 |
| картопляним салатом | 47 | 46 | 43 |
| капустяним салатом | 42 | 41 | 41 |
| салатом з огірків | 10 | 14 | 11 |
| рисовим салатом | 14 | 15 | 8 |
| російським салатом | 8 | 10 | 5 |
| німецьким салатом | 6 | 10 | 4 |
| салатом з креветок | 1 | 27 | 18 |
| змішаним овочевим салатом | 2 | 22 | 24 |
| салатом з солодкої кукурудзи | 0 | 11 | 8 |
| іншими салатами | 9 | 12 | 8 |

*Джерела: 1980 р. – PAS 1983 г.–1С 1*

Незважаючи на те, що порівняння ясно вказують на те, що майонез продовжує залишатися загальною стравою (проте, не в такій мірі, як заправка для салату), можна відмітити ріст споживання майонезу не з салатами. Також спеціальні моделі споживання, відбиті в рекламі (гамбургери, картопля, хліб з сиром), але без даних опитування 1980 р., досягли досить високих показників. Як показує порівняння, в 1980 р. майонез не був так поширеним, як салатна заправка, а на сьогодні позиції помінялися місцями (див. таблицю. 13).

Таблиця 13. Середнє співвідношення реальних споживачів і респондентів,

%

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 1980 р. | 1983 р. |
| Салатна заправка | 3,1 | 6,1 |
| Майонез | 2,8 | 6,7 |

Примітка. Ріст 1980 р. і 1983 р. значною мірою завищений із–за довшого списку споживачів: метою таблиці є показати відносну позицію заправки для салату по відношенню до майонезу.

*Джерела: 1980 р. – PAS 1983г.– ICI*

Складніший аналіз сегментує користувачів майонезу на чотири категорії:

«традиціоналісти», «комбіновані споживачі салатів», «новий тип споживача» і

«комбіновані плюс «нові» споживачі». Це вказує на те, що 40% споживачів майонезу «Хельман» використовують продукт, принаймні, прибігаючи до одного із способів, показаних в рекламі. Цікаво і те, що це співвідношення набагато вище серед споживачів майонезу «Хельман», чим серед споживачів сортів майонезу, що випускаються супермаркетами під власними брендами (див. таблицю. 14, 15).

Таблиця 14. Розрахунки видів споживання

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Салат | Комбінований салат | Новий тип споживання |
| Листовий салат Помідори Салатний сандвіч  Традиційна рецептура Яйце під майонезом  Тунець Картопляний салат | Салат з огірків Рисовий салат Російський салат Німецький салат Салат з креветок  Змішаний овочевий салат  Салат з солодкої кукурудзи | Холодне м'ясо без салату Чіпси без салату  Гаряче м'ясо без салату Риба м'ясо без салату Бутерброд без салату Гамбургерами без салату  Сир на підсмаженому хлібці без салату  Картопля в лушпинні без салату |
|  | Пікантний соус для макання |  |
| Капустяний салат |  |  |

Таблиця 15. Сегменти споживачів майонезу, %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Всього | Споживачі  «Хельман» | Споживачі продукту під власною маркою |
| 1. Салат/тільки традиційний | 31 | 27 | 30 |
| 2. Салат/традиційний + комбінований салат з салатного листя | 23 | 23 | 28 |
| 3. Салат/традиційний + «нові споживачі» | 17 | 19 | 11 |
| 3. Салат/традиційний + «нові споживачі» | 17 | 19 | 11 |
| 4. Салат/традиційний + комбінований салат + «нові споживачі» | 27 | 29 | 28 |

*Джерело: ICI*

# Висновок

Можна констатувати, що реклама справила хороше враження; сприйняття майонезу піддалося зміні так, як і припускали, типи споживання продукту відображають зміни. Ці висновки, а також ріст обсягу споживання/продажу з незмінною основою розподілу привели до висновку про те, що рекламна кампанія була ефективною в досягненні основної мети.

Вдалося показати, що ріст обсягу споживання, про яке писали, був би неможливий без реклами. Проте, було б неправильним не визнавати той факт, що природа такого росту була не зовсім такою, яку чекали побачити, і залишилося багато що, чого треба досягти в майбутньому.

Припускали, що причиною росту послужать два джерела: залучення нових споживачів на ринок і збільшення вагомості купівлі, яка для більшості споживачів майонезу була занадто мала. Під час проведення рекламної кампанії, як показує аналіз ТСА, вагомість купівлі практично не збільшилася: ріст як бренду, так і ринку стався внаслідок збільшення числа покупців, що вчинили пробну купівлю, які, як видно з дослідження, належать до соціальних груп, раніше незнайомих з майонезом. Безумовно, не усі покупці, що вчинили пробну купівлю, стануть регулярними споживачами майонезу, тому є підстави стратегічно фокусуватися на наданні більших вагомості покупкам.

Що в цілому було досягнуте? Змістили майонез з п’єдесталу і зробили його доступнішим (для усіх категорій споживачів); скоротили особливі асоціації з салатами, що споживалися у спеціальних випадках, заохотили експерименти і спокійніше відношення до продукту. Усе це привело до розширення проникнення бренду. Це також, без жодного сумніву, підтвердила існуюча поведінка непостійних споживачів, які завжди були дуже важливі для збільшення обсягу продажу. У той же самий час вдалося уникнути знецінення бренду, зберегти високу міру лояльності серед своїх споживачів при досить високій ціні (аналіз ТСА показує дуже незначний відсоток переходу з бренду на марки майонезу, що продаються в супермаркетах під власним брендом, або на майонез «Хайнц»).

# Завдання до ситуаційної вправи.

1. Що сприяло популярності майонезу «Хельман»?
2. Як сприймався майонез «Хельман» у споживачів?
3. Чому з'явилася необхідність в зміні стратегії для майонезу «Хельман»?
4. Перерахуєте основні напрями розвитку креативного брифу. Поясніть їх.
5. Поясните чинники вибору медійних засобів для перепозиціонування майонезу «Хельман».
6. Які слабкі позиції має бренд «Хельман», що заважають його розвитку?
7. Назвіть чинники, окрім реклами, сприяючі росту споживання майонезу

«Хельман».

1. Оцініть сильні і слабкі сторони кампанії по ребредингу майонезу

«Хельман».

1. Приведіть структуру бренд-плану бренду «Хельман» і охарактеризуйте її складові.
2. Приведіть критерії сегментації, використовувані в брендингу

«Хельман».

1. Які якісні і кількісні дослідження проводилися в процесі розробки бренду бренд «Хельман»?
2. Які стратегії і види позиціонування застосовувалися компанією при позиціонування майонезу «Хельман»? Чи залежить вибір стратегії позиціонування від категорії товару, від інших чинників?
3. Визначте класичні помилки позиціонування бренду «Хельман».