**Ситуаційна вправа №1**

# «КЛАРІОН КОСМЕТИКС» (CLARION COSMETICS)

Озираючись назад, потрібно відмітити, що ідея була природньою.

«Нокселл» запустив «Кларіон» – відмінний товарний ряд кольорової косметики, яку можна зазвичай знайти в універмагах, але яку «Нокселл» продавав через торгові точки масового ринку за помірними цінами. І план вдався. Впродовж року «Кларіон» увірвався в мережі аптек США, зманив споживачів комп'ютерним аналізом, приголомшив конкурентів агресивною рекламною кампанією і виявився найбільш вдалим впровадженням товару на ринках більш ніж за 10 років. Тепер, проте, «Нокселл» стоїть перед необхідністю регулювання своїх маркетингових планів для закріплення і поліпшення тривалого успіху

«Кларіона», що позиціонується як косметичний товарний ряд для чутливої шкіри. Прекрасний «Кларіон» закінчив 1987 р. з обсягом продажу в 50 млн дол. і часткою в 5% на ринку масової косметики. Таким чином, тільки у свій перший рік він майже наздогнав «Олмей» (Almay) – довготривалого лідера на ринку гіпоалергенної косметики, що претендує на долю ринку в 5,2%.

Проте, такий приголомшливий успіх супроводжувався деякими передчасними побоюваннями. Хоча чари комп'ютерів, що взаємодіють із споживачами і надають індивідуального ідеального образу покупця, були популярні в універмагах, концепція могла виявитися неприйнятною для інших типів торгових точок.

Наприклад, в аптеках і мережах магазинів за пониженими цінами (магазинах – «дискаунтах») місце для полиць і прилавки, необхідні для розміщення апарату, – рідкість. На додаток, менеджери «Нокселла» спочатку турбувалися саме про того, хто в таких масових торгових точках зможе здійснити роботу з дорогим продуктовим рядом «Кларіона» і експлуатацію комп'ютерів. У універмагах штат продавців мав мотивацію і вправність для цієї складної ролі. Але на 3–мільярдному (при численні в доларах) ринку масової косметики основний метод продажу – строго «з полиці» (самообслуговування): більшість продуктів вибираються споживачем із стелажу з дуже малою допомогою з боку продавців, якщо вона взагалі виявляється. І, нарешті, «Нокселл» був стурбований тим, що підірвати обсяг продажу «Кларіон» може Cover Girl. Хоча «Кларіон» по–іншому позиціонувався: ціна вище на 25%, пропонована привабливість Cover Girl для аудиторії більше старшої, ніж підлітки і молодь, він певною мірою все ще був схожий на незрілу марку «Нокселла».

Проте, «Нокселл» помітив певну маркетингову можливість. Компанія вже отримувала вигоду з хорошої репутації в промисловості за рахунок своєї косметики Cover Girl і продуктів по догляду за шкірою «Ноксзема» (Noxzema). Досі ніхто не продавав прекрасно упакований і розрекламований товарний ряд косметики для чутливої шкіри. «Олмей», лідер цього сегменту, здавалося, не мав чіткої програми, його продуктовий ряд і маркетинг були непривабливі. Більше того, «Олмей» мав внутрішні проблеми: «Інтернешнел Плейтекс» (International Playtex), якому спочатку належала ця марка, зазнав структурні зміни і, врешті-

решт, продав «Олмей» в 1986 р.«Ревлон Груп» (Revlon Group), у свою чергу, що тільки що змінила власника. Ринок представлявся «дозрілим». «Нокселлу» досить було побачити дивовижний успіх «Клінік» (Clinique), товарний ряд косметики без запаху, що відмінно продається, дорогий, реалізовується через універмаги, щоб зрозуміти, що існував широкий ринок гіпоалергенних продуктів. Враховуючи усе це, «Нокселл» запустив в 1987 р. «Кларіон» як

«косметику для чутливої шкіри із здоровим виглядо», за словами Пітера Н. Трупа (Peter N. Troup), старшого віцепрезидента «Нокселла» по маркетингу.

Косметика «Кларіон» була заснована на чотирьох групах кольорів (що популяризувалися книгою Colour Me Beatiful) і на використанні персональних комп'ютерів. Комп'ютер – уперше на масовому ринку – привносив відтінок науковості і переконував жінок, щоб вони робили правильні покупки без послуг косметологів. Захоплююча нова методика поширення, просування і продажу товару – Система косметики «Кларіон» (Clarion Personalized Colour System), що персоналізується, – також проста в зверненні, як касовий апарат. Жінки відповідають на питання про свій тип шкіри і колір обличчя, волосся і очей. Комп'ютер далі рекомендує особливий спеціальний продукт «Кларіона» і колірні групи, з яких споживачі можуть вибирати.

Маркетингова стратегія «Кларіона» – «виглядати як важлива косметика основного напряму» – відрізнялася від стратегій попередніх нових продуктів. Замість одного продукту за один раз «Нокселл» запустив 85–одиничну кілоклекцію «Кларіон» відразу. «Нокселл» використовував агресивну рекламну кампанію, щоб допомогти «Кларіон» затвердитися в якості важливої марки відразу. Це зробило її третьою найбільш рекламованою маркою (після Cover Girl і «Мейбилайн» (Maybe Line) – обоє по 35 млн дол. в рік). «Нокселл», таким чином, далеко обігнав у витратах на рекламу інших конкурентів, включаючи

«Олмэй», «Ревлон» (Revlon), «Л'Ореаль» (L'Oreal), «Космейерс» (Cosmair's) і марки «Макс Фактор» (Max Factor).

На додаток, звернення «Кларіона» було яскраве і негайно доведене до споживачів, з використанням спеціалізованих телепередач прайм-тайм, таких як

«Америкен М’юзик» (American Music) і «Емі Евордс» (Emmy Awards), а також програм з високим рейтингом і привабливих для жінок: «Династія» (Dynasty),

«Даллас» (Dallas) і «ФемилиТайс» (Family Ties). Друкована реклама була розміщена в журналах моди і краси і в жіночих, так званих «господарських» журналах, типу «Гуд Хаузкипинг» (Good Housekeeping), «Мак Коллс» (McCalls),

«Ред Бук» (Red Book) і «Нью Вуман» (New Woman), що дозволило «Нокселлу»

«дістати» масову аудиторію, до якої апелював «Кларіон». Журнал «Воркинг Вуман» («Working Woman» – «Працююча жінка») був також використаний, щоб завоювати увагу інтелігентних жінок, що надають перевагу високоякісній продукції в місцях масового продажу.

Оскільки ріст обсягу ринку косметики в 1987 р. був дуже помірним, то новий

«Кларіон» повинен був відібрати частку ринку у конкурентів, що він і зробив. Продукт негайно став успіхом компанії. Обсяг продажу виріс. У той же час компанія наполягає, що «Кларіон» не «з'їв» з продажу «Кавер Герл» (Cover Girl), продажі якого, за заявою «Нокселла», також істотно виросли в цей же рік. Мета

«Нокселла», за словами Трупа, – зробити тепер «Кларіон» «третьою або четвертою великою маркою після «Кавер Герл» на масовому ринку». На основі даних про продаж, «Кавер Герл» лідирує з ринковою долею в 21%, за ним –

«Мэйби–лайн» – 18% і «Ревлон» – 17%.

Хороше представлення «Кларіона» і « товстий гаманець» «Нокселла» заткнули за пояс конкурентів. У відповідь на «Кларіон» конкуренти запустили свої марки. Так, у кінці 1986 р. «Мейбилайн» випустила «Ультра Перфоманс Пьюэ Мейкап» (Ultra Perfomance Pure Makeup) – поодинокий базис для чутливої шкіри. Навіть «Ревлон» включився – в червні 1987 р. він запустив косметику

«Нью Комплекшн» (New Complexion) і пудру без запаху.

Багато хто в галузі охрестив «Кларіон» «відповіддю масових» продавців на

«Клінік», причому «Нокселл» не має нічого проти цього. Проте, поки маркетолог Труп стверджує, що він «обожнює» «Клінік», він додає, що «Кларіон» позиціонується ширше, ніж гіпоалергенна косметика. Дослідження «Нокселла» показують, що більше половини усіх жінок вважають, що у них чутлива шкіра:

«Ми дійшли висновку, що більше жінок можуть асоціювати себе з поняттям

«Чутлива шкіра», чим з «гіпоалергенною», – говорить Труп. Насправді

«Кларіон» ніколи не використовує слово «гіпоалергенний» у своїй рекламі, замість нього він використовує слово «абсолютно чистий», «без запаху» або

«перевірений на чутливість». Основна думка: «Косметика така чиста, що навіть жінки з чутливою шкірою можуть користуватися нею. І така красива, що кожна жінка хоче нею користуватися» – досягає жінок, які хочуть краси так само, як і чистої косметики.

Завдяки налагодженим каналам збуту, які «Нокселл» виробив завдяки тісним контактам при промоушн «Кавер Герл» (Cover Girl) «Кларіон» отримав позитивний прийом в мережах аптек. «Нокселл» розробив стенд, на якому розмістив і продукти «Кларіона», і простий в зверненні комп'ютер. Споживачі, такі як Джоні Дитріх з Північного Брунсвіка штат Нью–Джерсі (New Jersey), прийшли до висновку, що комп'ютер спрацював як трюк, притягнув споживачів до цієї марки і змусив їх зробити безліч покупок : «Я думала, що він був досить цікавий, і я спробувала його і закінчила купівлею більше, ніж просто рум'ян: я купила усе, що підходило до них».

У першому зимовому 1988 р. купівельному огляді парфюмів і косметики Голдмана Сака (Goldman Sach's Fragrance and Cosmetic Buyer Survey) в списку нагороджених «Кларіон» і «Нокселл» виявилися на висоті. «Кларіону» було присуджено звання «Кращий новий продукт 1987 року», «Нокселлу» ж переважною більшістю голосів – «Кращий широкопрофільний продавець», а сама компанія завоювала приз «Краще просування». Труп відмічає, що «сегмент ринку косметики для чутливої шкіри - той, що швидко росте». І далі він нескромно додає, що «одна з причин – це те, що ми в цьому сегменті». Як він говорить: «Ми перший і основний косметичний продукт». І, принаймні, в 1987 р.

«Кларіон» був дійсно хороший.

Незважаючи на увесь свій успіх, «Нокселл» виявляє деякі насторожуючі ознаки. Деякі аналітики вважають, що ріст продажу «Кларіона» дещо сповільнився, коли роздрібні продавці по–новому розташували товар із стендів,

що окремо стоять, на традиційні пристінні стелажі. Інші вважають, що

«Кларіону» не хватає повторних покупок. Пітер Труп визнає: рясність первинної рекламної кампанії «може викликати деяку інертність при повторних покупках». На додаток деякі покупці в запалі ентузіазму купили більше, ніж це було необхідно. Незважаючи на цю особливість, він стверджує, що компанія могла б мати більший успіх при ретельнішому контролі за розподілом. Проблема потім була розв'язана, і він додає, що продажі «Кларіона» в мережах аптек тепер другі після «Кавер Герл». У компанії також були визначені проблеми з первинною рекламною кампанією «Кларіона», яка несла дещо туманне послання. Переконуючи покупців «відкрити для себе, яким чистим може бути красивий колір», «Нокселл» рекламував «Кларіон» і як засіб для чутливої шкіри, і як косметичний стиль, тим самим підриваючи обидві позиції.

Таким чином, незважаючи на первинний успіх і, можливо, саме завдяки ньому, «Кларіон» виявив, що випробовує необхідність перегляду усієї маркетингової стратегії.

**Завдання до ситуаційної вправи.**

1. Яка поточна маркетингова ситуація з «Кларіоном»? Опишіть основні ринкові сегменти і конкурентів.
2. Оцініть маркетинговий план «Кларіона».
3. Які чинники найбільш важливі у вдалому здійсненні маркетингового плану «Кларіон»?
4. Які зміни компанія повинна внести у свою маркетингову стратегію у зв'язку з діями конкурентів і іншими проблемами, відбитими в цьому кейсі? Які небезпеки і можливості потрібно врахувати, здійснюючи ці зміни?
5. Які типи контролю треба використовувати, щоб виміряти і оцінити діяльність по просуванню «Кларіона»?
6. Описати планування інтенсивності комунікативної підтримки бренду

«Кларіон» на різних етапах його розвитку.

1. Оцінити ризики бренду «Кларіон».
2. Опишіть процес управління брендом «Кларіон» в каналах товароруху.