### Кейс 1. «Краса в деталях» – історія успіху *Mary Kay*

*«Якщо ви подивитеся на багату історію «Мері Кей», я думаю, ви відразу зрозумієте, чому ми називаємо «Мері Кей» Компанією, у якої є Серце. Ми завжди дотримувалися нашої унікальної філософії, побудованої на Золотому Правилі: «Стався до людей так, як би ти хотів, щоб вони ставилися до тебе», – і наших пріоритетів, згідно з якими Віра – на першому місці, Сім’я – на другому і Кар’єра – на третьому. Я дійсно вважаю, що наш і принципи – це і є той міцний фундамент,завдяки якому компанія«Мері Кей » досягла запаморочливого успіху!»*

*Мері Кей Еш*

Провінційне американське містечко, велика бідна сім’я, тяжко хворий батько - інтродукція до сентиментального жіночого роману. Але тут немає і краплі вигадки – саме так мільйонерша Мері Кей Еш починала свій життєвий шлях. У сім років вона вже доглядала за прикутим до ліжка батьком.

У 25 років Мері Кей Еш стала заробляти на життя комісійною торгівлею: доходи були нижче середнього. Одного разу продавець книг з дитячої психології Іда Блейк зателефонувала Мері додому, щоб запропонувати їй комплект дитячих енциклопедій. Еш не могла дозволити собі таку розкіш, але дуже хотіла зробити подарунок дітям, тому запитала, чи не можна отримати їх іншим шляхом. Жінка запропонувала їй безкоштовний комплект, за умови, що Мері знайде покупців ще на десять. Еш продала десять комплектів за півтора дня, виконавши тримісячну норму найуспішніших співробітників фірми.

У той час в Еш не було машини й вона виконувала цю гігантську роботу пішки або за допомогою телефону. Вона зробила неможливе, опираючись лише на власну енергію й уміння переконувати. Блейк визнала її природний талант і дала їй роботу негайно. Блейк стала її першим босом і наставницею. Еш була на шляху до успішної кар’єри продавця із цільовим маркетингом, коли купівельний інтерес має першочергову важливість, а впевненість і працьовитість продавця абсолютно необхідні для успіху.

Після цього її негайно взяли на тримісячну роботу в «Stenly Home Products». Мері Кей пройшла добру школу торгівлі у цій компанії: здійснюючи «подвиги» прямих продажів, вона швидко просувалася по службових сходах. Це була одна з деяких робіт, що дозволяла матері трьох дітей трудитися, не перетворюючи життя родини в спустілі руїни.

Робота дозволяла їй мати досить гнучкий графік, тому що їй довіряли продавати товар по прямій комісії без постійних звітів перед вищестоящим комітентом. Це був 1938 рік, і Еш набиралася досвіду в професійній діяльності, навіть не здогадуючись ще про свою колосальну роль у створенні тридцятьма роками пізніше величезної комерційної організації зі світовою популярністю. Вона спокійно займалася торгівлею по прямій комісії під час Великої депресії – перший показник її напористої манери поводження. У неї не було ні формальної освіти, ні попереднього досвіду подібної роботи, але високий річний дохід у роки Депресії відзначався в інших украй рідко.

*«Я була змушена щохвилини витримувати конкуренцію, мені доводилося вступати в контакт практично з кожним зустрічним. Коли я перемогла перший раз, то зрозуміла, що головний мій прибуток – це те, що я зовсім точно усвідомила собі, як на світло ліхтарика залучають дурну рибку й підсікають її. І я твердо тоді вирішила, що якщо створю свою компанію, то чорта з два кому-небудь ще вдасться коли-небудь заманити мене такою ілюмінацією».*

*Мері Кей Еш*

Після «Stenly Home Products» Мері десять років пропрацювала в компанії «World Gіft Company», місцевій Далаській фірмі допоміжних матеріалів, що теж була в руслі цільового маркетингу. Тут вона зуміла побудувати динамічну торгову мережу в 43 штатах. І знову Еш мала незвичайні успіхи, одержуючи численні підвищення й винагороди. Підсумковим підвищенням була посада комерційного директора.

Однак ця подія стала для неї принизливою. Еш згадує, що власник фірми вважав, що тільки чоловік може бути комерційним директором. «Так що він назвав мене «національним тренером директорів» і заплатив удвічі менше». Це був 1960 рік. Мері Кей заробила 25000 доларів за рік і стала маститим викладачем для продавців, що займаються цільовою торгівлею. Вона вчила чоловіків азам і професійним таємницям, а вони незабаром займали більш високо оплачувані посади, чим у неї, і дивилися на неї згори. Стать була єдиною їхньою перевагою, і це жахливо дратувало готову в будь-який момент до боротьби Мері Кей.

Шлях Еш до адміністративних вершин блокувався статевою дискримінацією й підсвідомим упередженням чоловіків. Для перевірки в організацію був запрошений кваліфікований експерт. Він порекомендував обмежити повноваження Еш. У цей час її молодшому синові, Річарду Роджеру, виповнилося вже 20 років, а вона сама обвінчалася із главою фірми, що робить вітаміни. Уперше у своєму житті Еш насолоджувалася розкішшю фінансової безпеки, і в неї не було ні найменшого бажання миритися з подібними шовіністичними випадами. Вона негайно пішла з компанії й звернулася до свого досвіду й здатності рухатися вперед власним шляхом.

Після звільнення з «World Gіft Company», Мері Кей, враховуючи свій 20-річний досвід у галузі прямого продажу, вирішила написати книгу для жінок, які хочуть зробити кар’єру.

*Прямі продажі – це реалізація товарів та послуг кінцевому споживачу за межами звичайних місць роздрібної торгівлі шляхом індивідуальної презентації товарів чи послуг. Людина, діяльність якої пов’язана із прямим продажем є незалежним приватним підприємцем і має власний бізнес. Вона сама планує свій графік роботи та рівень прибутку.*

*Таких людей називають консультантами, дистриб’юторами, пред- ставниками тощо. Переваги прямого продажу очевидні, адже разом з економією часу, що витрачається на покупки, консультант надає споживачу доступ до широкого спектру товарів і забезпечує високим рівнем сервісу.*

Коли вона, сидячи за кухонним столом, працювала над планом книги, у неї було два списки. Один містив її негативний досвід роботи у фірмах, де «балом правили чоловіки», і красномовно свідчив про те, як не слід вести бізнес. Другий список включав умови, необхідні для ідеальної компанії і зручні для кар’єри жінки, що має сім’ю і дітей. Вона раптом уявила собі, що проектує фірму, яка б ідеально підходила для працюючих у ній жінок. Пізніше повідомила пресу, що «Mary Kay Cosmetіcs» народилася саме у цей момент, і додала: «Я хотіла створити компанію, яка дала б можливість жінці, що має сім’ю і виховує дітей, самій розпоряджатися своєю кар’єрою».

Щоб розпочати свій бізнес, Мері почала шукати продукт, який дозволив би їй завоювати місце під сонцем. І тут вона пригадала про чудо-засіб, яким із успіхом користувалася її мати і вона сама протягом десяти років. Рецепт вона взнала багато років тому на одній вечірці, коли її увагу привернула жінка з дуже доглянутою шкірою. Відрекомендувавшись косметологом, Мері Кей про все розпитала.

З’ясувалося, що співбесідниця користується саморобним кремом, який придумав її батько – чинбар. Для розм’якшення шкіри він використав спеціальні речовини і одного разу помітив, що його руки виглядають набагато молодшими за обличчя. Він почав експериментувати з цими речовинами, і незабаром його дочка із задоволенням користувалася новим кремом. Недолік у цього омолоджуючого засобу був один – дуже неприємний запах. Але, зрозумівши, що це питання можна легко вирішити, Мері Кей, не роздумуючи вибрала цей засіб як продукт для своєї компанії. Витративши 5 тис. дол., які збирала все життя, Еш купила формулу крему і права на його виробництво. Але за місяць до відкриття магазину другий чоловік Мері, який був її головним

порадником, адміністратором і менеджером, помер від серцевого нападу. Еш, заручившись підтримкою дітей, все-таки відкрила магазин. Це був 1963 рік.

«Mary Kay Cosmetіcs» починалася з 45 м2, однієї полиці, заповненої товаром, і 9 консультантів з краси. Для початку Еш запропонувала формулу речовини Далаському хімічному підприємству, щоб отримати від них професійно виготовлений і розфасований препарат. Але власник цього підприємства не зацікавився її пропозицією, переадресувавши її до свого сина, щоб той «відфутболив порцію цієї смердючої мерзоти» для пані Кей.

Перший рік був дуже важким для Еш - доводилося працювати по 18 годин на добу, але результат роботи «Кей і її команди» був непоганим – річний дохід компанії становив 198 тис. дол. Наступного року у фірмі працювало вже 200 чоловік і прибутки стрімко зросли до 650 тис. дол. 1965 р. продукції «Mary Kay Cosmetіcs» вдалося завоювати 20% американського ринку. Компанія перевищила магічний мільйонний поріг на четвертому році свого існування. 1970р. Мері Кей почала будівництво власної фабрики у Даласі. Вона купила також той самий хімічний завод, де з нею так нелюб’язно обійшлися.

Перше 10-річчя свого існування «Mary Kay Cosmetіcs» завершила з річним доходом 18 млн. дол., її акції були внесені до списку Фондової біржі Нью-Йорка 1976 року, а до 1978 р. фірма мала 45 тисяч незалежних консультантів із товарообігом 54 млн. дол. і чистим річним доходом 4,8 млн. дол. 1983 року фірма, відзначаючи друге десятиріччя у бізнесі, могла похвалитися оборотом у 324 млн. дол., і двохсоттисячною армією консультантів із продажу.

З 1987 року Мері Кей частково відійшла від справ і була почесним головою створеної нею компанії. З того часу кермо влади прийняв її син від першого шлюбу Річард Роджерс.

До 1993 року Магу Кау Соsmetics була вже найбільшим у США торговим підприємством із продажу засобів по догляду за шкірою з більш ніж 250 тисячами незалежних консультантів у дев’ятнадцяти країнах світу. Фірма була визнана другою за величиною серед подібних косметичних фірм (вона поступилася тільки фірмі АVON), третьою за величиною косметичною компанією, і головним бажанням Еш було ще за життя побачити, як її фірма стає компанією № 1.

***Бізнес-концепція*** *Мері Кей полягає в тому, що в бізнесі немає нічого серйозного, докучливою, недоступного жіночому розумінню – гроші в Магу Кау заробляють буквально граючи.*

***Ділова філософія*** *«Mary Kay Cosmetіcs» була створена для того, щоб гарантувати жінці можливість працювати й одночасно вести домашнє господарство. Мері Кей орієнтувалася на класичних домогосподарок, що не встигли отримати гарну освіту і що «розриваються» між кухнею і дитячим садком.*

Скориставшись добре відомою всій Америці технікою прямого продажу, Еш перетворила прихід продавця у міні- спектакль, майже культове дійство. Консультант приходить до вас додому і влаштовує безкоштовний косметичний сеанс, базікаючи з вами про новинки моди, чоловіків, дітей, рецепти різдвяного печива. Такі зустрічі більше нагадують посиденьки давніх приятельок, які довго не бачилися.

При цьому незалежні консультанти самостійно планують свій робочий день. Арифметика роботи проста: чим більше покупців, тим вищий дохід, а чим вищий дохід, тим більше титулів, подарунків. Кращих у Магу Кау величають королевами і фрейлінами. Сама Мері мала титул «Королева королев». Один із найпочесніших призів для менеджерів і консультантів, що відзначилися, – рожевий «Кадилак», «як у самої Мері». Відзначений такою високою нагородою консультант, повинен виправдати довіру: нового власника (частіше власницю) рожевого «Кадилака» на півроку підвищують на посаді – до керівника, але за умови: як мінімум 15 новачків для компанії плюс обов’язкові поставки на 600 доларів на місяць у наступні півроку.

Еш геніальна й у маркетингу, і в прийомах впливу. Її маркетингова концепція проста. Вона помітила, що жінки соромляться робити масаж обличчя в торговельному залі, якщо їх вимазане лікувальними засобами особа може побачити на дисплеї увесь світ. Маркетингові нововведення полягали в тому, що консультант міг проводити демонстраційний сеанс безпосередньо вдома в клієнтки, коли вона почуває себе досить захищеної, де вона могла б освоїти нюанси догляду за шкірою, уникаючи сторонніх цікавих поглядів.

Особиста й ділова філософія Еш втілилася в золотих правилах. Створення мережі є дуже важливим для всіх багаторівневих організацій маркетингового продажу, і «Mary Kay Cosmetіcs» не є в цьому виключенням. Дохід консультанта – 50 відсотків комісійних від кожного продажу, і якщо він може завербувати ще 24 інших жінок, він може заробляти 1000 доларів на місяць. Середня жінка витрачає на косметику більше 200 доларів у рік, так що арифметичний розрахунок дуже простий: потрібно знайти необхідну кількість, щоб забезпечити задовольняючий вас заробіток, всі дані для такого розрахунку відомі – адже ви завжди одержуєте п’ятдесят відсотків від продажної ціни. У рамках даної торговельної програми цією діяльністю займалася достатня кількість жінок, і до 1981 року Еш була «відповідальна» за 15 жінок, що стали міліонершами завдяки торгівлі засобами по догляду за шкірою. Такого безпрецедентного успіху ще не бувало.

***Хронологія подій.***

***1963 р.*** *В п’ятницю,* ***13 вересня****, Мері Кей Еш відкриває «Мері Кей Косметікс».*

***1971 р.*** *Відкрито перше міжнародне відділення Компанії в Австралії.*

***1973 р.*** *На момент 10 річниці компанії «Мері Кей» кількість Незалежних Консультантів з краси перевищує* ***21 000*** *чоловік.*

***1976 р.*** *Акції компанії «Мері Кей» внесені до списку Фондової біржі у Нью-Йорку.*

***1983 р.*** *Компанія «Мері Кей Косметікс» святкує своє двадцятиріччя; річний об’єм продажів Компанії перевищив* ***300*** *мільйонів доларів.*

***1984 р.*** *Компанія «Мері Кей» увійшла до першого видання рейтингу*

*«100 Кращих Компаній для Співпраці в Америці».*

***1988 р.*** *Відкривається відділення Компанії у Мексиці. Сьогодні це один з найбільших ринків «Мері Кей» у світі.*

***1990 р.*** *Компанія представлена вже в* ***10*** *країнах світу.*

***1993 р.*** *Відкрито відділення компанії «Мері Кей» у Росії.*

***1996 р.*** *Уперше в історії Компанії продажі в оптових цінах досягли*

***1 мільярда*** *доларів США.*

***2001 р.*** *Компанія «Мері Кей Інк» отримала нагороду «Нововведення індустрії» Асоціації Прямих Продажів за Програму «Персональний веб-сайт компанії Mary Kay», якийдозволив кожному Незалежному Консультантові з краси зробити власну веб-сторінкуу просторі Інтернет. Ця нагорода присуджується Компаніям, які розробили новийпідхід до технологій прямих продажів.*

***2001 р.*** *Усіма улюблена Мері Кей Еш пішла з життя 22 листопада*

*2001 року.*

***2003 р.*** *До 30 річниці Компанії кількість Незалежних Консультантів по красі налічує понад 1 мільйон жінок у всьому світі.*

***2005 р.*** *Мері Кей Інк досягла 2 млрд. продажів в оптових цінах* ***2007 р.*** *Продукція Компанії продається у більш ніж 35 країнах світу.* ***2007 р.*** *Своє 10-річчя святкує «Мері Кей» Україна.*

***2008 р.*** *«Мері Кей Інк» досягла 2,5 млрд. продажів в оптових цінах.* ***2010 р.*** *У Казахстані, Малазії, Філіппінах та Словаччині відділення святкують 10 річницю, у Молдові – 5 років. Відкриваєтьсявідділення*

*у Вірменії.*

***2011 р.*** *Співробітники компанії Mary Kay, Незалежні Консультанти з краси, а також друзі та члени сімей по всьому світу беруть участь в першій глобальній соціальній акції «Місяць добрих справ».*

***2013 р.*** *Компанія Мері Кей Еш, яку вона заснувала, вклавши всього 5000 доларів, відзначає своє 50-річчя і продовжує працювати, керуючись тими ж цінностями і принципами, з якими Мері Кей Еш заснувала її.*

***2018 р.*** *Майже в 40 країнах компанія Мері Кей Еш продовжує розширення можливостей жінок через підприємництво, надихаючи жінок досягати цілей у власному бізнесі.*

Головний офіс компанії знаходиться в Далласі, штат Техас, США. Компанія «Мері Кей» виробляє більше 200 найменувань високоякісних косметичних засобів у п’яти категоріях: засоби по догляду за шкірою обличчя, декоративна косметика, засоби по догляду за тілом, сонцезахисні засоби й ароматична колекція.

Найбільші ринки Компанії – це Китай, Мексика, Росія і США. Регіональні представництва компанії «Мері Кей» в Україні відкриті у великих містах: Львові,Донецьку, Дніпропетровську й Одесі. Центральний офіс і новий центр обслуговування Консультантів площею 7200 кв. метрів, 6000 кв. метрів з яких займає склад, знаходяться у Києві. Новий центр обслуговування побудований із використанням сучасних технологій та оснащень за останнім словом техніки.

Для якісного та своєчасного обслуговування клієнтів, Компанія придбала автоматизовану лінію зборки замовлень (PTL pick to light). Вона автоматично інформує оператора про найменування продукції та кількість одиниць, дозволяє контролювати якість зборки, а також розподілити замовлення за маршрутами доставки.

З компанією «Мері Кей (Україна) Лтд» співпрацює більше 150 000Незалежних Консультантів з краси, серед яких більше 1700 – Незалежні Лідери Бізнес-Груп, 31 – Незалежні Національні Лідери Бізнес-Груп.

До речі, біля 73% людей, працюючих у прямих продажах – жінки. Щоб працювати в галузі прямого продажу потрібні невеликі початкові вкладення, немає обмежень за статтю, віком та територіальних обмежень. Прибуток незалежного підприємця залежить від його здібностей та затраченого часу і зусиль.

Основні переваги прямого продажу для незалежного продавця:

* Зручний та гнучкий графік роботи.
* Можливість власного бізнесу з мінімальним ризиком та стартовим капіталом.
* Відсутність вимог до базової кваліфікації.
* Навчання та підтримка з боку компаній прямого продажу.
* Широкий спектр та асортимент товарів.
* Соціальні контакти та особисте визнання.

Отже, Компанія Мері Кей представляє собою транснаціональну організацію. Це означає, що вона знаходиться на стадії глобальної фірми, «яка сприймає міжнародний ринок таким, як якби він був єдиним». Вона виходить з взаємозалежності ринків, управління якими більше не відбувається автономно. Діяльність компанії не спрямована на задоволення потреб у косметичних засобах окремого національного ринку (ринків). Мері Кей, як глобальна фірма, працює в масштабах глобального ринку, потреби якого можна задовольнити одним базовим товаром, підтримуваним аналогічними інструментами продажів і комунікації. Фірма Мері Кей – класичний приклад глобальної організації з геоцентричної орієнтацією. Таким чином, Мері Кей, використовуючи загальні методи своєї діяльності в усіх країнах, у той же час адаптує їх з урахуванням особливостей того чи іншого географічного ринку. Виходячи з усього цього, можна сформувати головну мету Мері Кей на глобальному ринку: поступова глобалізація діяльності, проникнення на максимально можливу кількість ринків, головним чином географічних. Мері Кей прагне до того, щоб її товари продавалися в усіх куточках земної кулі і при цьому протягом максимально можливого терміну залишалися бестселерами на ринку: Мері Кей ставить собі за мету продовжити життєвий цикл товарів кожної своєї марки, роблячи ставки на нові перспективні ринки.

Рівні цін в компанії Мері Кей.

|  |  |
| --- | --- |
| Мері Кей прагне задовольнити потреби якомога більшої кількості покупців косметичних засобів:кожна з її марок пропонує. | |
| Рівень цін | Типи марок |
| Рівень 1:  Дуже високі | Тип 1: Марки, що носять імена відомих дизайнерів моди |
| Рівень 2:  Високі і середні | Тип 2: Всесвітньо відомі марки, товари яких зроблені на основі новітніх технологій. |
| Рівень 3:  Середні і низькі | Тип З: Марки, товари яких оптимально поєднують в собі відносно низькі ціни та високу якість, основа якого – використання передових досягнень науки. |

Також Мері Кей ставить перед собою наступні цілі:

* збільшити потенційний попит напровідних національних ринках (США, Зах. Європа);
* збільшити потенційний попит на перспективних в майбутньому ринках, направляючи свої зусилля на ринки Латинської Америки, Східної Європита Азії, особливо на ринки Японії і Китаю;
* розширити обсяги виробництва, шляхом створення нових фабрик в рамках певних національних ринків;
* постійно створювати нову продукцію, відповідно до платоспроможних потреб покупців;
* щорічно збільшувати загальний обсяг продажів як мінімум на 10–12%.

Товари можуть задовольнити практично всі можливі потреби, які виникають або можуть виникнути у покупців косметики з урахуванням відмінностей у величин і тієї частини особистого доходу, яку вони готові витратити на косметичні засоби. Ціни диференціюються залежно від типу марки товарів.

Компанія Мері Кей пропонуємарки, товари яких доступні за ціною більшості покупців і поширюються через представників компанії. Підрозділ «Товари для салонів»: пропонує марки специфічних товарів для візажу, призначених для використання професійними візажистами, стилістами. Товари цих марок поширюються тільки через спеціалізовані магазини або дистриб’юторів.

Таким чином, застосовуючи такий підхід в своїй роботі, компанія здатна задовольнити (і успішно це робить) споживачів краще, ніж конкурентні фірми, отримуючи при цьому високі прибутки.

На кожному з географічних ринків компанія Мері Кей пропонує кілька асортиментних груп товарів, заздалегідь визначених з урахуванням специфічних особливостей того чи іншого ринку.

За споживанням косметики Україна є третім за розміром ринком Східної Європи. Косметика закордонного виробництва зараз займає в Україні близько 90% загального обсягу продажів, а косметика українського виробництва – 8%. На ринку діє приблизно 80 українських виробників. Серед яких – ветеран вітчизняної індустрії ВАТ «Миколаївський ПКК «Червоні вітрила», ВАТ «Ефект», «Ельфа», «Біокон», «Бішофф», «Альянс краси» і парфумерно-косметична фабрика «Ароза».

Українські підприємства переважно спеціалізуються на виробництві засобів із догляду за волоссям («Магія трав», Salon, «Крымская роза», VelSilk, «Злато трав», «Зелена аптека»), обличчям («Біокон», Bishoff, Demax) та тілом (Fresh Juice,

«Крамниця мильних скарбів», «Біокон» «Наша сім’я», Est Etoile). Часто в одного виробника є одразу кілька торговельних марок. Так, у групи компаній «Ельфа» їх 14, у «Вельта-Косметик» – 9. Водночас, наприклад, «Біокон» працює під однією ТМ, але

при цьому розвиває більше 10 серій різноманітної косметики.

В Україну в широкому асортименті імпортується парфумерія і косметика багатьох західних країн: Swarzkopf, Nivеа, Wella, Florena (Німеччина), Oriflame (Швеція), Lumene (Фінляндія), Роllena (Польща), Alen Мак (Болгарія), Неnkel Соsmetiks (Австрія), Lander, Waruer Cosmetiks, Johnsons, Mary Kay, AVON, Artmadic Cosmetiks (США), а також продукція країн Близького Сходу.

У структурі продажів лідирують декоративна косметика, засоби для ванни та душу, засоби з догляду за шкірою, засоби для догляду за волоссям. Недорога косметика становить більше 60% ринку, косметика середнього цінового сегмента – близько 30%, дорога селективна косметика – приблизно 10%.

Роздрібні ціни в елітному сегменті зазвичай жорстко диктує виробник: магазин може відступити від рекомендованої ціни не більше ніж на 5%. Націнка дистриб’ютора (до відпускної ціни виробника) при поставках елітної косметики, як правило, становить від 150 до 200%. У неї входять і витрати на просування продукції (всю рекламу бренда, крім власної реклами роздрібної мережі, оплачує дистриб’ютор), зазвичай ця стаття становить 10–20% усіх витрат. У результаті в дистриб’юторів селективної косметики невеликі прибутки. У самих магазинах націнка на елітну косметику сягає 100%.

Продавці косметики оцінюють рентабельність галузі в 25%. У 2010 році обсяг продажу парфумерно-косметичного роздробу становив 35,5 млрд. грн., що на 2% вище, ніж у 2009 році.

За оцінками експертів, ринок зараз насичений приблизно на чверть. Це і провокує його зростання. З’являються нові компанії, а вже присутні підприємства розвивають свої мережі.

Частка організованого роздробу (спеціалізовані парфумерно- косметичні магазини, аптеки, супермаркети й так звані дрогері) становить трохи більше 50% від загального обсягу ринку. Решта, майже половина продажу припадає на ринки, магазинчики, крамнички, прямий продажта продаж через інтернет. Таким чином, близько половини ринку перебуває в тіні.

До речі, під дивним словом «дрогері» ховається добре знайомий формат магазину площею 100–250 кв.м., у якому продається косметика, парфумерія, предмети гігієни, побутова хімія. Цей торговельний формат з’явився в 70-х роках у Німеччині і є дуже популярним у Європі.

В Україні дрогері теж представлені досить широко: міжнародною мережею Watsons (іще донедавна – ДЦ), а також локальними гравцями – «Космо», «Єва», Prostor.

Серед спеціалізованих парфумерно-косметичних магазинів виділяються мультибрендові (Brocard, «Роксолана», Organics) і монобрендові (Yves Roches, Lush, L’Occitane).

Прямий продаж косметики (Avon, Mary Kay тощо) становить близько 7–10% від загального обсягу ринку.

Український ринок дуже відрізняється від ринку інших країн Східної Європи. У Європі формат дрогері – один із найдинамічніших, за ним – формат дискаунтерів. Ринок роздробу краси та здоров’я значно менше роздроблений, ніж український, і швидко консолідується за рахунок експансії роздрібних лідерів, таких як Watsons або німецька dm.

*Найбільшим гравцем парфумерно-косметичних продажів в Україні є міжнародна мережа* ***Watsons****. На сьогодні в компанії 212 магазинів формату дрогері та 28 аптек у 64 містах в усіх регіонах України.*

*Компанія Watsons вийшла на ринок ще 2006 року, купивши частку в українській мережі ДЦ, а 2010 року повністю викупила ритейлера в українських партнерів і дала мережі міжнародне ім’я.*

*Компанії Watsons, яка має намір у найближчі 5 років інвестувати в український ринок $37 млн. (300 млн. грн.) і довести кількість магазинів своєї мережі до 500, удасться зберегти в наступні кілька років позицію лідера.*

*Таким чином, найближчим конкурентам Watsons – мережам*

***«Космо»*** *(76 магазинів і 21 аптека),* ***«Єва»*** *(понад 120 магазинів),* ***Prostor***

*(понад 100 магазинів), буде нелегко наздогнати лідера без схожих інвестицій у кількісний і якісний розвиток мережі.*

*Окрім формату дрогері, в Україні також працюють і спеціалізовані парфумерно-косметичні магазини. Найбільшим оператором сегменту, є компанія* ***Brocard****. Мережа налічує 86 магазинів по всій території України, загальною торгівельною площею 27 тис. кв.м. В мережі представлені парфумерія і косметика більш ніж 250 брендів За даними самої компанії Brocard, 2015 року вона займала 30% сегменту елітного косметичного роздробу, а загальний товарообіг компанії склав 2 млрд. грн., кількість працівників – більше ніж 1700 чоловік та більше 1 млн постійних клієнтів. За підсумками 2018 р. компанія Brocard Україна входить у список 200 найбільших компаній країни*

Однак, попри низьку консолідацію ринку, відсутність агресивної конкуренції та високу оцінку потенціалу – на рівні €8–10 млрд., серйозні міжнародні гравці не поспішають заходити на український ринок. Основна причина – низька купівельна спроможність населення. Показники споживання косметики та засобів персонального догляду на душу населення значно відстають від європейських. Якщо в Європі люди витрачають на косметичні засоби в середньому €120– 160 на рік, то в Україні цей показник коливається за різними даними від €40–60 на рік.

Крім цього, серед основних причин обережності інвесторів експерти виділяють високу бюрократизацію, погану інфраструктуру, політичну нестабільність, високу інфляцію та жорсткі умови кредитування.

Найперспективніші напрями розвитку косметичного ринку сьогодні, – за словами експертів – це дитяча й підліткова косме- тика, яка виробляється без консервантів і є гіпоалергенною. Це пов’язано з погіршенням нашої екології та більш вимогливим ставленням до якості продукту. Ще один напрям – чоловіча кос- метика, яка нині стає надзвичайно популярною. Це антиперспі- ранти, засоби для гоління, особливо – після гоління.

*Серед вітчизняних косметичних товарів найбільшу частку складають засоби по догляду за шкірою. Це пов’язано не тільки з демографічною ситуацією, але і з різко-континентальним кліматом України. Для таких умов рецептури кремів повинні бути іншими, ніж традиційно використовуються в Європі та Америці легкі, часом на 90% складатися з води. Наступна група за обсягом виробництва в Україні - це засоби для догляду за волоссям і туалетне мило. Майже всі українські підприємства виробляють цю продукцію, а деякі спеціалізуються на її випуску.*

Є попит на лінію для молоді: косметику для догляду за проблемною шкірою, яка дуже активно просувається на ринку. Не менш популярні засоби для догляду за волоссям, причому не тільки шампуні, а й пінки, кондиціонери, олії та бальзами - весь комплексний догляд.

Із нових перспективних напрямів слід відзначити вироб- ництво натуральної косметики. Наприклад, останніх три роки активно розвивається поєднання старовинних національних рецептів із новими сучасними технологіями.

До нових ліній можна також зарахувати екзотичну косметику. Українці почали більше їздити і привозити її з далеких країн. З’явилася косметика на основі, наприклад, кореневих клітин ірису або з ягодами акаї з району Амазонки. Така барвиста продукція з відповідним дизайном вражає, її хочеться купити.

Розвиток цих напрямів відбувається на тлі зростання інтересу до продукції з урахуванням вимог бізнес-етики й екології. Це неминуче приведе до популярності натуральної косметики з невеличкими термінами придатності і в екологічній упаковці.

Щорічний обсяг продажу окремих груп косметичних виробів є таким:

* засобів для догляду за шкірою – на загальну суму близько 100 млн. грн. Структура продажу: засоби для догляду за шкірою обличчя – 79 %, креми для шкіри рук – 17 %, засоби для догляду за шкірою тіла – 4 %;
* засобів для фарбування волосся – 65 млн. упаковок на загальну суму 360 млн. грн. за роздрібними цінами.

Структура продажу: фарби для волосся – 45 %, освітлювачі – 37 %, відтінювальні шампуні, бальзами та пінки – 10 %, натуральні фарби – 7 % . Частка вітчизняної продукції в обсягах продажу складає 25–35 %;

- декоративної косметики – на загальну суму 40 млн. грн. Структура продажу: 30 % – губна помада; 20 % – туш для вій; 20 % – лак для нігтів; 20 % – косметичні олівці; 8 % – пудра та основа під макіяж; 2 % – рум’яна, тіні для вій. Частка вітчизняної продукції у продажу – близько 5 %.

У теперішній час український парфумерно-косметичний ринок переживає стадію розвитку, про що свідчать прагнення фірм, що працюють на ньому, завойовувати нові ніші. Дешева продукція, що наситила ринок, повільно витискується більш дорогими товарами. Особливого успіху на українському ринку досягають закордонні фірми. Той факт, що великі імпортери збільшили за рік обсяги продажу своєї продукції в середньому у 1,5 раза, говорить про значну ємність вітчизняного ринку. Однак сучасне становище на ринку - не на користь українських виробників. Господарями почувають себе оператори, що реалізують імпортну парфумерію і косметику, яка вигідно відрізняється від вітчизняної продукції широтою асортименту, ефективним зовнішнім оформленням, розвинутою рекламою.

Кожна фірма застосовує власну тактику розповсюдження товару. Деякі імпортери постачають продукцію відразу до магазинів, тобто доводять їх до кінцевого споживача. Ця методика ефективна при просуванні елітної продукції, бо дозволяє «виховувати» свого покупця, прививаючи йому певний смак. Інші імпортери утворюють широку дилерську мережу і просувають продукцію, незважаючи на умови роздрібної реалізації. Такий підхід розумний при розповсюдженні «мас- маркетингової» продукції. Між великими постачальниками і кінцевими споживачами є, як правило, один-два посередники, які можуть виконувати умови з обсягів закупівель, що висуваються великими оптовиками.

Ще однією особливістю мережної торгівлі косметикою стає присутність у торгових залах продавців-консультантів.

Вони зазвичай володіють не тільки інформацією про товари, а й основами косметології, щоб порадити клієнтові той чи інший різновид косметики. Консультантів навчають роботи з однією або низкою торгових марок, представлених у магазині. У деяких мережах консультанти працюють від торгової марки, в інших – від самої мережі. Витрати на їх навчання часто бере на себе дистриб’ютор, а великі мережі мають свої тренінг-центри.

Аналітики вважають, що практику використання продавців- консультантів торгові мережі запозичили у своїх попередників - компаній з прямого продажу.

Нині в Україні з’явилася поки що мало помітна, але цікава тенденція: косметику купують у салонах краси. Там можна отримати фахову консультацію, зробити будь-яку процедуру, а в разі виникнення якихось проблем – висунути претензії і салону, і косметологу, який особисто відповідає за результат. До речі, в Європі салони вже давно працюють як косметичні магазини. Європейський досвід може бути корисним для українців: купівля в салоні страхує від підробок, оскільки професійні бренди не так відомі, як масова косметика, а сама продукція випускається невеликими партіями, отже, підробляти таку косметику не вигідно.

### Питання для самоконтролю та обговорення

1. Перелічіть завдання процесу маркетингового менеджменту.
2. Охарактеризуйте завдання управління. Наведіть приклади.
3. Проаналізуйте завдання виконання. Наведіть приклади.
4. Дайте характеристику концептуального завдання. Наведіть приклади.
5. Проаналізуйте процедури процесу управління маркетингом на підприємстві
6. Проведіть сегментацію ринку. Який цільовий сегмент ринку слід обрати компанії для забезпечення ефективної конкуренції?
7. Які джерела конкурентних переваг компанії Мері Кей?
8. Які, на вашу думку, перспективи подальшого розвитку продажів косметики методом «прямих продаж» в Україні?
9. Запропонуйте і обґрунтуйте доцільність вибору інших методів збуту продукції Компанією.
10. Сформулюйте комплекс заходів (маркетингових; техніко-технологічних; інноваційних …) для українських підприємств-виробників косметичної продукції для забезпечення конкурентоздатності імпортним виробникам.