

МАРКЕТИНГ

И. В. Гладких, Ж. В. Светланова, Т. Ю. Сваринская

ЦЕНОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ РОЗНИЧНЫХ МАГАЗИНОВ

Статья посвящена изучению содержания, особенностей и вариантов ценового позиционирования предприятий розничной торговли с использованием карты ценности (value map). Традиционно проводимое в литературе исследование относительного положения конкурентов дополнено анализом фактора соответствия цены и воспринимаемой покупателями ценности в процессе ценового позиционирования, возможностей ценового позиционирования вне линии эквивалентной ценности, а также различным пониманием ценовой политики и стратегии компании в связи с анализом ценового позиционирования. На основе проведенного авторами маркетингового исследования на рынке рыбы и морепродуктов Санкт-Петербурга рассмотрена проблема восприятия покупателями уровня цен розничного магазина и факторов, влияющих на это восприятие.

Маркетологи утверждают, что термин «позиционирование» в равной степени применим как к товару, так и к любому другому объекту, будь то услуга, компания или целая страна [Траут, Райс, 2007, с. 24]. Его объектом может быть также социальный институт или даже человек [Beckett, Kellwood, 2006, p. 20]. Главная идея позиционирования заключается в том, что в сознании целевой группы потребителей формируется определенное видение того, какое место занимает объект в системе координат, заданной теми маркетинговыми характеристиками объекта, которые значимы для этой группы.

Наборы маркетинговых характеристик, значимых для позиционирования продукта и компании в целом, не всегда совпадают. Образ компании складывается постепенно, начиная с самого ее основания. Как правило, позиционирование компании, особенно на начальных этапах деятельности, происходит более спонтанно, нежели позиционирование товара. Однако если мы говорим о покупателях, то в их сознании позиционирование фирмы и позиционирование производимых (или продаваемых) ею продуктов тесно взаимосвязаны.

© И. В. Гладких, Ж. В. Светланова, Т. Ю. Сваринская, 2007

ПОНЯТИЕ «ЦЕНОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ»

Присутствие цены в числе значимых для покупателей атрибутов товара характерно для абсолютного большинства потребительских рынков. Ситуации, когда цена выступает как главная и единственная отличительная черта конкурентного предложения, встречаются не так часто. Однако важность ее столь высока, что иногда всю стратегию позиционирования компания может выстроить «вокруг» цены. Для обозначения «позиционирования по атрибуту цены» в маркетинге появился специальный термин — «ценовое позиционирование» (price positioning), который достаточно широко используется авторами (см., напр.: [Аптечная сеть «36,6»..., 2006; «Белый ветер» переходит на цифру, 2004; Beckett, Kellwood, 2006; Gelsi, 2002; Groves, 2007; Lefton, 2001]).

Цена может нести в себе много значимой для покупателя информации: о предполагаемой связи с качеством, с кругом возможных покупателей, с оценкой возможностей приобретения в условиях бюджетных ограничений, с определением дифференциации от других конкурентных предложений и т. п. Если говорить о позиционировании товара по атрибуту цены отвлеченно от других его характеристик, то ценовое позиционирование — это определенное восприятие покупателями места товара в ценовом ряду или ценовой линии (price line), т. е. в некотором диапазоне цен. Под ценовой линией понимают прежде всего определенные промежутки значений цены, соответствующие различным «ценовым уровням». В представлениях покупателей и в характеристиках других участников рынка ценовые уровни могут получать некоторые качественные характеристики («низкие, экономичные цены», «средние цены», «высокие, премиальные цены» и т. п.). Компания может стараться вписаться со своим предложением в уже существующий на рынке ценовой диапазон либо выйти в новый.

Однако цена никогда не живет «сама по себе», она находится в неизменной привязке к функциональным, эмоциональным и прочим выгодам, которые приобретает потребитель, уплачивая данную цену товара. Соотношение выгод и цены (в узком, собственном смысле этого слова) формируют значительную часть ценности предложения для покупателя.¹ Поэтому ценовое позиционирование предполагает непосредственную связь с выгодами от приобретения товара (или в процессе его приобретения). Эти выгоды могут оцениваться как интегрально, так и на основании некоторых ключевых «приобретений» покупателя.

¹ Другая часть жертв покупателя (customer costs) связана с потерями, которые не измеряются ценой (время, психологические затраты и т. п.), а также с теми затратами, которые не связаны с ценой в узком смысле слова (затраты на подготовку к использованию, эксплуатационные расходы и т. д.).

Если спроецировать эти базовые положения ценового позиционирования с продукта на компанию в целом, то ключевая идея останется неизменной: компания в восприятии покупателя занимает определенное место в системе координат, связанной с характеристиками предложения, участвующими в формировании ценности для покупателя. И одной из этих характеристик может являться цена.

Это справедливо и по отношению к розничным магазинам. Позиционирование поставщика услуг розничной торговли — это «формирование и внедрение атрибутов ритейл-микс с целью создания образа розничного предприятия в сознании целевой группы потребителей, дифференцирующего его от конкурентов» [Devlin, 2003]. Стратегическое позиционирование соединяет, с одной стороны, вопросы выбора, разработки и удержания ритейлом конкурентных преимуществ, а с другой — проблему их донесения до потребителя и восприятия со стороны потребителей.

Для ценового позиционирования магазина характерна такая же связь в сознании покупателя между понесенными им жертвами (customer costs), среди которых не последнее место занимают цены, и полученными выгодами. Выгоды, в свою очередь, складываются как из выгод приобретения товара (его функциональных и иных характеристик), так и из выгод той услуги, которые оказывают торговые компании. В ситуации с розничной торговой компанией, как и в маркетинге услуг в целом, количество переменных в комплексе маркетинга возрастает как минимум до семи. К «традиционным» товарной, ценовой, коммуникационной и сбытовой политикам прибавляются еще процесс оказания услуги, поведение персонала и материальная среда обслуживания. Качество услуги — более сложное понятие, нежели качество товара. Следовательно, атрибутов позиционирования и их сочетаний может быть гораздо больше.

Любой из элементов формирования ценности для покупателя может быть выделен как главная переменная для позиционирования магазина. Согласно одному из распространенных подходов, при позиционировании розничного торгового предприятия выделяют следующие направления позиционирования по атрибутам [Berry, 1982]:

- ◆ «ценность» (value retailing);
- ◆ «экономия времени для покупателя» (time-efficient retailing);
- ◆ «сервис» (high-contact retailing);
- ◆ «ощущения» (sensory retailing).

В данной модели желание выделить в восприятии покупателя ценовые характеристики предложения включено в первое направление: делая акцент на атрибуте ценности, розничный торговец фокусируется на предоставлении максимально выгодного с точки зрения «затрат — результатов» товарного предложения.

Позиционирование — основа для формирования имиджа магазина. Термины «имидж» и «позиционирование» применительно к розничной торговле могут рассматриваться как синонимы. Тем не менее иногда смысловое различие между ними проводится. Имидж магазина больше фокусируется на восприятии покупателя, а в позиционировании более важную роль играют объективные отличия от конкурентов [Morschet, Swoboda, Schramm-Klein, 2006]. Однако зачастую «имидж» также предполагает выделение основных направлений, по которым происходит борьба с конкурентами, а о конкурентных отличиях имеет смысл говорить только в восприятии этих отличий покупателями. В конечном итоге оба понятия обозначают одно и то же, лишь с небольшой разницей в подходах.

Ценовое позиционирование можно рассматривать как один из ключевых элементов ценовой политики компании. Ценовая политика понимается прежде всего как общие принципы и правила, которых компания собирается придерживаться в сфере ценообразования (см., напр.: [Липсиц, 2004, с. 44]). Среди этих правил ключевое место занимает стремление поддерживать восприятие своего предложения на определенной позиции в системе ценовых линий.

КАРТЫ ЦЕННОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ЦЕНОВОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Для объяснения содержания ценового позиционирования может быть использован такой универсальный инструмент, как карта ценности (value map) [Higgins, 1998, p. 40; Марн, Регнер, Завада, 2004]. Под ценностью в данном случае понимают воспринимаемые потребителем выгоды товара, услуги или иного предложения, которые рассматриваются в контексте воспринимаемой цены по отношению к конкурирующим товарам. Можно сказать, что карта ценности показывает, как потребители оценивают соотношения между воспринимаемой ценой и воспринимаемым качеством (в самом широком смысле) конкурирующих предложений.

Наглядно карта ценности представляет собой первую четверть системы координат, на оси абсцисс которой откладываются воспринимаемые потребителем преимущества, а на оси ординат — его воспринимаемая цена. По диагонали карта ценности разделяется линией «эквивалентной» ценности (fair-value line, value equivalence line — *VEL*), в каждой точке которой цена и качество сбалансированы, и каждая точка которой представляет собой равноценное соотношение воспринимаемой цены и воспринимаемого качества предложения (рис. 1).

Правильное прочтение этой схемы предполагает учет ряда обстоятельств.

Во-первых, речь идет не об «объективных» значениях цены, а о том, как воспринимаются цены покупателем на фоне прежде всего конкурентных

предложений. У проблемы восприятия цен существует много разных аспектов. Применительно к предприятиям розничной торговли очень важно обратить внимание, в частности, на то, что покупатель вынужден выносить свое суждение, давая оценку не одному значению цены, а всему ассортименту цен. Соответственно, важно учитывать, цены каких товаров принимаются им в расчет в первую очередь, цены каких товаров конкурентов он помнит, как происходит агрегирование разных относительных значений цен. В этом заключается одно из важных отличий ценового позиционирования продукта от ценового позиционирования магазина. Важно выяснить, как формируется восприятие покупателем цен на множество товаров одновременно, что приводит его к выводу о «дешевом» или «дорогом» магазине.

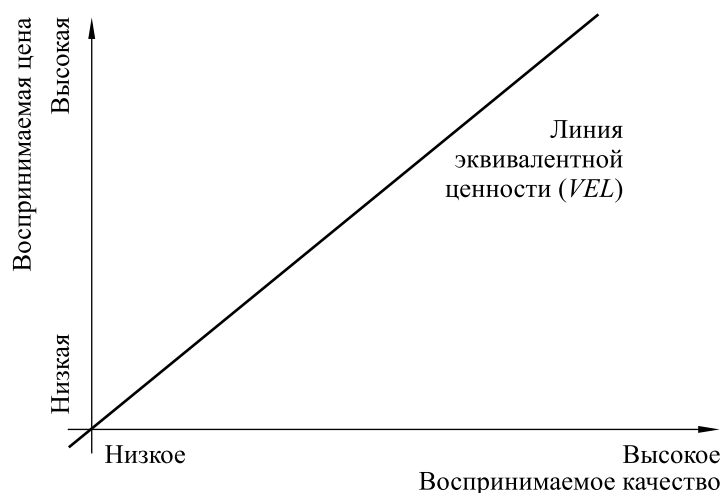


Рис. 1. Карта ценности

Источник: [Марн, Регнер, Завада, 2004, с. 62].

Во-вторых, в процессе ценового позиционирования все функциональные и нефункциональные характеристики предложения, связанные с понятием выгоды, могут участвовать в процессе соотнесения с ценой в зависимости от их восприятия покупателем. Понятие «рациональной» или «нерациональной» компоненты в поведении покупателя как бы теряет самостоятельно значение. Например, если покупатель поверил своим знакомым и считает определенный магазин самым «удобным», то это обстоятельство будет также участвовать в его оценке выгод наряду с вполне рационально воспринимаемой им шириной ассортимента. Соответственно, воспринимаемая цена может противостоять в сознании покупателя любой характеристике, связанной с выгодами, имеющими разную степень значимости для покупателя.

В-третьих, следует обратить внимание на позицию объекта как на линии *VEL*, так и вне ее. Если представить себе идеальную ситуацию (рынок стабилен, доли рынка конкурирующих товаров или компаний не меняются, покупатель смог разобраться в сложившейся ситуации и т. п.), то все конкурирующие предложения будут стремиться расположиться на линии *VEL*. Если ценность предложения воспринимается как более высокая, то покупатель готов платить за него большую цену. Цена является для него «эквивалентной» воспринимаемому качеству предложения. Эта ситуация близка к идее устойчивого равновесия.

Однако это не значит, что компания не может спровоцировать положение, которое будет воспринято как находящееся в стороне от линии *VEL*. Пространство выше нее — это «территория» низкой ценности для потребителя, где воспринимаемая цена превышает воспринимаемое качество товаров, а пространство ниже линии *VEL*, напротив, предполагает более высокую ценность для покупателя, чем воспринимаемая им цена. Согласно естественному развитию событий покупатели будут предпочитать предложения с большей ценностью или разделятся на сегменты в зависимости от неоднозначных пониманий ценности предложения. Ситуация утратит стабильность.

Ответ на вопрос о том, может ли быть такое положение (вне линии *VEL*) связано с идеей ценового позиционирования, зависит от утвердительного ответа на ряд других вопросов:

- ♦ стремится ли компания к тому, чтобы именно это положение (вне линии *VEL*) было устойчиво воспринято покупателем?
- ♦ воспринимают ли покупатели положение компании на ценовой линии как не соответствующее ценности предложения?
- ♦ позволяет ли конкурентная ситуация закрепить такое положение?

Желание закрепить за собой восприятие компании, которая предлагает покупателям высокую ценность за счет заниженной цены, легко объяснимо. Однако решение компании довести до потребителя информацию о том, что цены ее предложения завышены относительно ценности для потребителя, представить себе уже гораздо сложнее.

Вероятно, поведение компаний, которые допускают попадание в зоны недостаточной или избыточной ценности, чаще оказывается ближе либо к практике конъюнктурных оперативных действий, либо к реализации ценовой стратегии (динамической характеристики поведения), которая должна привести к качественно новому положению (например, перераспределению долей рынка).

Данное уточнение представляется важным. Базовая идея ценового позиционирования основана на базовых принципах и правилах установления цен, т. е. на определенной ценовой политике. Нахождение в некоторой точ-

ке системы координат должно восприниматься покупателями как устойчивое положение, к которому компания сознательно стремится. В противном случае правильнее говорить о ценовой стратегии, которая использует определенные возможности, открываемые рынком, и проводится с конкретными перспективными целями.

В-четвертых, позиционирование отражает восприятие целевой группы покупателей. На практике покупатели никогда не сливаются в однородную массу. Соответственно, то, что для большинства воспринимается как данное, другие покупатели могут понимать иначе. Это означает, в частности, что для одной группы покупателей позиция компании может быть воспринята как находящаяся на линии *VEL*, а для другой — нет. При этом потребители не распределяются равномерно, а группируются в виде неких кластеров. В качестве основных причин кластерного распределения потребителей называют разное понимание выгод и бюджетных возможностей, различную осведомленность потребителей о существовании конкурирующих товаров, их характеристиках и ценности, а также ограниченное представление потребителей о преимуществах товаров или отказ от приобретения по определенной цене.

ВАРИАНТЫ ЦЕНОВОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ РОЗНИЧНЫХ МАГАЗИНОВ

Существующие классификации вариантов ценового позиционирования магазинов, в принципе, учитывают названные выше общие закономерности ценового позиционирования. Однако описанное ранее разделение на ценовую политику (устойчивое позиционирование) и ценовую стратегию (определенные действия ради достижения поставленных целей) учитывается не всегда. Иногда характеристику «ценовое позиционирование» получают и тактические действия компании.

Например, некоторые авторы предлагают отделить чисто тактический, операционный уровень ценового позиционирования от более фундаментального стратегического [Варли, Рафик, 2005, с. 303]. Тактический уровень при этом понимается как краткосрочные мероприятия ценообразования, используемые торговыми точками для стимулирования продаж отдельных товаров или противодействия конкурентам. Стратегический уровень представляет собой установление общего уровня цен, по которому определяется положение ритейлера на рынке [Варли, Рафик, 2005, с. 303], — иными словами, его ценовое позиционирование (рассматриваемое Р. Варли как часть стратегических решений).

М. Салливан и Д. Эдкок отмечают, что «в целом стратегия ценообразования может быть выбрана таким образом, что цены будут установлены ниже рыночного уровня, вровень с ним или выше него» [Салливан, Эдкок, 2004, с. 224]. Рыночный уровень при этом понимается скорее как положе-

ние на середине линии *VEL*. По их мнению, ценовая политика розничного предприятия является *формулировкой позиции*: «Она должна содержать выгоду, которую ожидают получить избранные целевые покупатели» [Салливан, Эдкок, 2004, с. 99]. Так, организация может устанавливать цены «выше рыночных», если она предлагает покупателям эксклюзивные изделия или специальный ассортимент, дополнительные услуги, занимает более удобное расположение или открыта в то время, когда конкуренты не работают. В таком понимании превышение среднего уровня означает скорее движение вверх по линии *VEL*, так как предлагается дополнительная ценность при повышении цен.

Б. Берман и Дж. Эванс приводят аналогичную схему (рис. 2). Авторы четко двигаются снизу вверх по линии *VEL*, описывая три основных типа магазинов [Берман, Эванс, 2003, с. 890]. Каждый тип отличается конкретным уровнем цен, в соответствии с которым определяется «качество услуги», формируемое широтой, глубиной, разнообразием и эксклюзивностью ассортимента, наличием и уровнем сопутствующих услуг и прочими атрибутами.

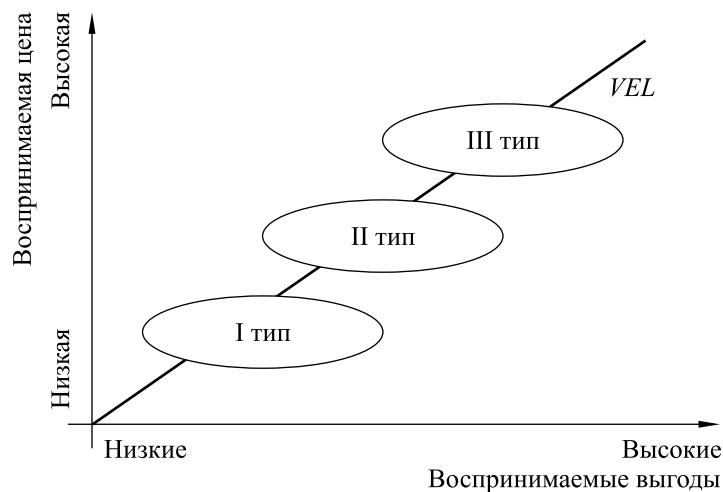


Рис. 2. Три типа магазинов по Б. Берману и Дж. Эвансу

Источник: [Берман, Эванс, 2003, с. 890].

Э. Ньюмэн и П. Каллен в свою очередь устанавливают непосредственную связь между ценовым позиционированием розничной фирмы и избираемой ею ценовой политикой: «Политика ценообразования есть понимание и представление компанией в широком смысле избранного ритейлером уровня ценообразования» [Ньюмэн, Каллен, 2005, с. 169]. Названные авторы также вводят понятие «ценовая позиция», которая может

представлять собой три «состояния»: «выше рынка», «на уровне рынка», «ниже рынка». Очевидно, что данный подход схож с предлагаемыми Б. Берманом и Дж. Эвансом тремя типами магазинов. При этом ценообразование «выше рынка» означает, что розничный торговец имеет возможность назначать на товары цены, превышающие цены конкурентов. Обычно в таком случае он обладает характеристиками, приносящими потребителю дополнительную ценность. Так, для «магазина у дома» таковыми являются месторасположение и время работы. Э. Ньюмэн и П. Каллен отмечают, что ценообразование на уровне рынка — «наиболее распространенная политика среди розничных торговцев, так как позволяет им минимизировать риски, но интенсивная конкуренция может подталкивать его к принятию другого подхода» [Ньюмэн, Каллен, 2005, с. 169].

Использование понятия «средних цен» для определения идеи ценового позиционирования вполне логично, однако важно знать, связаны ли отклонения от среднего уровня цен с изменением воспринимаемых выгод. На наш взгляд, понимание цен «на уровне рынка», или «средних цен», как «оптимального соотношения цены и качества» [Варли, Рафик, 2005, с. 310] приводит к несколько иному пониманию ценового позиционирования. Если цена выше оптимального соотношения цены и качества, то фактически это означает использование ситуационной возможности завышения цены. При таком восприятии ситуации возможны три варианта развития событий: либо покупатели отвернутся от магазина, либо в силу, например, отсутствия иных альтернатив вынуждены будут определенное время делать там покупки, сохраняя при этом негативное восприятие цены, либо все же найдется особая группа покупателей, которая отреагирует на какой-то особый элемент ценности данного предложения, который не воспринимается остальными покупателями. Эта особая группа потребителей такое соотношение цены и ценности оценит как эквивалентное.

Определение позиции компании и продаваемых в ней товаров «на фоне» конкурентов — один из ключевых элементов ценового позиционирования, но в отрыве от соотношения с воспринимаемой ценностью предложения нельзя исчерпывающе охарактеризовать ценовое позиционирование.

Рассматривая классификацию возможных типов ценового позиционирования розничной торговой точки, вернемся к концепции Б. Бермана и Дж. Эванса (рис. 2). На линии *VEL* располагаются три базовых варианта позиционирования, соответствующих определенному уровню цен и набору преимуществ, предлагаемых потребителю. Соответственно, и компании, практикующие одну из возможных ценовых политик, распределяются обособленно друг от друга, формируя некие кластеры.

Первый тип (низкий уровень цен и «качества») характеризует «дисконтная ориентация» (ориентация на предоставление скидок). Компания использует низкие цены как самое главное конкурентное преимущество. Магазинам первого типа соответствуют «неэлитный» имидж, минимальные удобства для покупателей и малый размер прибыли на единицу товара.

Ко второму типу относятся фирмы, «ориентирующиеся на рыночные цены» и имеющие некий средний уровень цен, наряду с качественными товарами, хорошим уровнем обслуживания и приятной атмосферой, привлекающей покупателей «среднего класса». Считается, что «такой фирме трудно расширять диапазон цен на свои товары, поскольку ее теснят конкуренты, которые позиционируют себя в качестве дисконтных магазинов, с одной стороны, и престижных — с другой» [Берман, Эванс, 2003, с. 891].

Третий тип — ритейлеры, ориентирующиеся на высший уровень качества. Имидж «престижности» для них является основным конкурентным преимуществом. От остальных групп их отличает более узкий целевой рынок, значительная приверженность покупателей, высокий уровень сервиса и особый, эксклюзивный ассортимент.

Можно встретить в литературе такую трактовку первой и третьей из рассмотренных позиций, как «позиционирование на основе цены» (price-positioned brands) и «позиционирование на основе качества» (quality-positioned brands) [Wood, Pierson, 2006].

Разделение вариантов позиционирования ритейлеров на три основных типа весьма условно. В зависимости от специфики рынка и особенностей распределения потребителей по линии *VEL* количество возможных ценовых позиций может достигать любого числа — как меньшего, так и большего.

М. Салливан и Д. Эдкок в своей классификации пытаются объединить две качественно различные ситуации: движение по линии *VEL* и отклонение от нее. Получается, что можно рассмотреть четыре общих подхода к использованию соотношения «цена — качество» применительно к стратегии розничной торговой точки, которые называются, соответственно: «премиальный», «экономичный», «проникновение» и «снятие сливок» (рис. 3).

Ситуация избытка ценности предложения (качество воспринимается потребителями выше уровня цен) соответствует стратегии «проникновения» (положение ниже линии *VEL*). Обратная ситуация — превышение уровня цен над уровнем качества предложения — означает выбор розничным торговцем стратегии «снятия сливок» (выше линии *VEL*).

«Снятие сливок» обычно используется в случае, когда имеется, возможно, небольшая группа покупателей, для которых предложение рознич-

ного торговца обладает повышенной ценностью. В таком случае розничное предприятие может устанавливать уровень цен выше того, который основная масса потребителей сочла бы «справедливым» (положение компании находится выше линии *VEL*). Обычно к данному методу прибегают ритейлеры, обладающие мощными, устойчивыми брендами [Гилберт, 2005, с. 220].

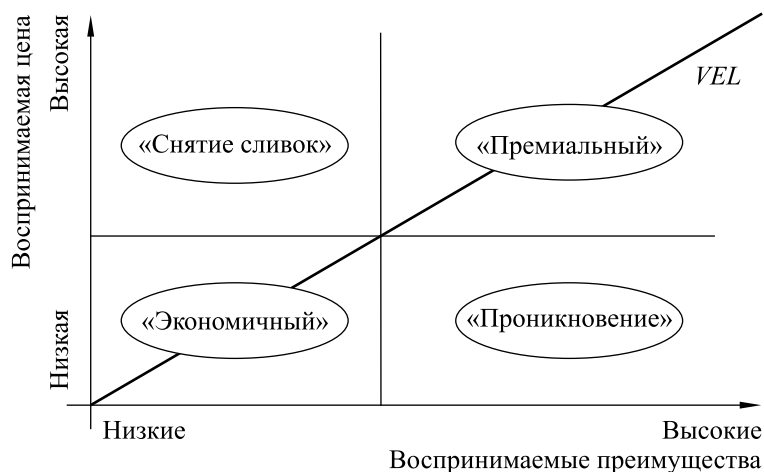


Рис. 3. Виды ценовых стратегий ритейлера по соотношению «уровень цен/предлагаемые преимущества»

Стратегия «проникновения» обычно используется ритейлерами для быстрого проникновения на рынок, когда для обеспечения признания нового розничного предложения широким кругом покупателей на соответствующий товар устанавливаются цены ниже конкурентных. По словам Д. Гилберта, компании, специализирующиеся на продажах потребительских товаров постоянного спроса (Fast-Moving Consumer Goods — FMCGs), могут использовать такой метод ценообразования, который направлен на обеспечение быстрого проникновения на рынок в течение первых двух лет, а затем, когда продукт завоевывает прочное положение на рынке, предполагает постепенное повышение цены на него [Гилберт, 2005, с. 220]. Это замечание вполне соотносится с нашим пониманием ценовой стратегии как некоторой программы действий по достижению поставленных целей.

«Экономичное» ценообразование ориентировано на максимально чувствительных к ценам покупателей и зачастую сходно с так называемым дисконтным ценообразованием. Чтобы не отступать от стратегии низких цен и в то же время получать прибыль, ритейлеры предлагают покупателям меньшую дополнительную ценность (расходы на клиентское обслужи-

вание, эксплуатацию магазина и т. п. должны быть минимальными, а ассортимент товаров ограниченным).

Распространенным подходом является общая характеристика ценовых стратегий ритейлера на основе идеи ценового позиционирования. Так в качестве двух основных стратегий розничных предприятий выделяют подходы «каждый день низкие цены» (Everyday Low Pricing — EDLP) и «высокое/низкое ценообразование» (High/Low Pricing — HLP (HiLo)).

«Каждый день низкие цены» (EDLP) — это стратегия, устанавливающая стабильную цену на уровне между постоянными ценами конкурентов и стимулирующими (распродажными) ценами [Гилберт, 2005, с. 229]. Иными словами, ее суть состоит в постоянном и последовательном поддержании цен на предлагаемый ассортимент товаров на уровне между «обычной ценой» и ценой конкурентов, торгующих по сниженным ценам. «Причем „низкие“ вовсе не означает „самые низкие“» [Гилберт, 2005, с. 221], просто такое определение указывает на конкурентную ценовую позицию, которая вследствие этого сохраняется на одном и том же уровне. Хотя торговцы, применяющие EDLP, и стремятся к действительно низким ценам, они далеко не всегда предлагают самые дешевые товары на рынке. Поэтому некоторые авторы считают, что более правильным названием для данной стратегии были бы «ежедневно стабильные цены» [Леви, 1999, с. 253]. Цены не колеблются в зависимости от сезона, а постоянно удерживаются на низком уровне и еще более снижаются только тогда, когда ассортимент товаров почти распродан.

Если провести аналогию между ежедневно низкими ценами и четырьмя стратегиями ценообразования, которые были рассмотрены выше, то получается, что EDLP связана либо с *экономичным ценообразованием*, либо с *ценами проникновения*. В первом случае EDLP не будет содержать отличий от подхода дискаунтера, когда низкие цены соответствуют относительно низкой ценности предложения. Во втором случае, если покупатели ощущают, что качество ассортимента и других атрибутов торгового предложения превышает взимаемую цену, то намерение сделать покупку, вероятно, увеличится. Кроме того, если потребители знают, что цены сохранятся на таком же уровне в течение длительного времени, то сравнительный анализ цен может быть уменьшен, так как покупатель убежден, что EDLP предоставляет наилучшую ценность за деньги.

«Высокое/низкое ценообразование» (HLP) — это стратегия, в процессе реализации которой цены находятся на уровне как выше, так и ниже EDLP. Постоянная цена устанавливается на более высоком уровне, чем у конкурентов, применяющих EDLP, но часто имеют место рекламные цены (распродажи), которые ниже EDLP [Салливан, Эдкок, 2004 с. 229]. Как правило, выбор времени распродажи обусловлен фактором сезонности.

В таких ситуациях покупатели платят более высокие цены в течение большей части года, а затем могут выиграть на значительном снижении цен при распродаже запасов. Наценки обычно высоки, а восприятие ценности не претерпевает изменений, так как обнаруживается, что покупатели судят о предметах, выставляемых на распродажу, по предраспродажной цене.

Фактически это означает, что ценовое позиционирование магазина связано для покупателей с относительно высоким (но незавышенным) уровнем цен. Однако они готовы к тому, что наступит короткий период «проникающего» ценообразования. Главная опасность для розничного предприятия в применении НЛР скрывается в «искушении» увеличить периоды распродаж с целью роста объема продаж. В этом случае покупатели начинают считать, что нераспродажные цены чрезмерно завышены и лучшим вариантом является ожидание распродажи (которая неизбежно наступит). Помимо этого, если розничный торговец стремится к имиджу поставщика высококачественных товаров по соответствующим ценам, то непрерывные распродажи в его магазинах приведут потребителей в недоумение — расплывчатое предложение и имидж негативно скажутся на приверженности покупателей. Таким образом, ценовая стратегия и ее реализация приведут к размыванию ценового позиционирования.

Можно ли подход к проведению акций по снижению цен связать с идеей ценового позиционирования? Вероятно, можно, если расширительно трактовать сами переменные ценового позиционирования. К ним можно отнести не только воспринимаемые покупателями уровни цен, но и правила определенных действий в области ценообразования. Так, можно сказать, что магазин «позиционирует себя» как компания, в которой крайне редко или, наоборот, часто проводятся распродажи.

Подобных правил поведения существует достаточно много. Можно, например, говорить о том, что магазин позиционирует себя как компания, которая следует за ведущими конкурентами, назначая собственные цены. Однако такая расширительная трактовка ценового позиционирования ближе к пониманию ценовой политики в целом, чем к идее ценового позиционирования в собственном смысле.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ЦЕНОВОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ

Управление ценовым позиционированием включает в себя не только выбор желаемой ценовой позиции и привязку к ней ценовой стратегии, но также и комплексный процесс управления восприятием покупателей с использованием целого ряда инструментов, помогающих формировать целостный ценовой имидж торговой точки (Overall Store Price Image — OSPI).

В стремлении позиционировать себя тем или иным образом ритейлеры могут использовать большое количество маркетинговых инструментов, применение которых основано на понимании механизмов восприятия цен и качества товаров покупателями.

Оценка и восприятие покупателями уровня цен в магазине — сложный и комплексный процесс, на который влияют как прямые, так и косвенные факторы (см., напр.: [Гладких, 2005]). В конкурентной среде покупатель стремится проводить параллели с другими магазинами. Однако этот процесс носит «фрагментарный» характер, и каждый потребитель определяет сам, какими «подсказками» он будет пользоваться, оценивая тот или иной магазин как «дорогой» или «дешевый».

Логично предположить, что основным фактором в сознании покупателей при этом выступают цены, назначенные на товары в данной торговой точке. В апреле 2007 г. авторами статьи было проведено исследование «Ценовое позиционирование и восприятие потребителями уровня цен торговых предприятий, работающих на рынке рыбы и морепродуктов Санкт-Петербурга». На вопрос о том, как Вы оцениваете уровень цен в том или ином магазине, большинство покупателей отвечало: «Смотрю на ценник интересующего товара и сравниваю его с ценами в других магазинах, в которых бываю». Покупатель может знать как средние цены на определенный товар, так диапазон приемлемых цен, за пределами которого товар, скорее всего, куплен не будет — в одном случае из-за сомнений в качестве (за нижней границей диапазона), во втором — в силу нежелания тратить больше, чем можно (за верхней границей диапазона). «В любом магазине найдется ряд товаров, которые есть везде и стоят примерно одинаково, по ним и можно понять, какой в магазине уровень цен», — утверждают покупатели.

Обычно покупатели сравнивают цены по тем товарам, которые чаще всего приобретают, и в тех магазинах, где чаще всего бывают. Однако принцип выделения группы наиболее часто приобретаемых товаров срабатывает не всегда. Иногда внимание может быть обращено на товар, просто вызывающий интерес. Так, во время проведения исследования на рынке рыбы и морепродуктов Санкт-Петербурга один покупатель признался авторам, что, находясь в рыбном магазине (рыбном отделе магазина), он обращает внимание на цену такого товара, как морской гребешок, который он редко покупает, но который «ему интересен».

Если потребитель слабо владеет информацией о ценах на товары данной товарной категории, то он может ориентироваться на цену предыдущей покупки. Оказывает свое влияние и выкладка товара в магазине — цены на товары, расположенные на уровне глаз покупателя, с большей вероятностью запомнятся и послужат ориентиром в дальнейшем.

В ряде случаев формирование внутренних референтных цен (цен, которые сохраняются в памяти и используются для оценки цен в магазине) происходит на основании представлений о справедливой цене и субъективном ощущении ценности приобретения. «Есть некое субъективное ощущение того, сколько должен стоить данный товар; происходит сравнение этой цены с тем, что предлагается в магазине, и в результате делается вывод об уровне цен», — сказал один из опрашиваемых покупателей.

Интересно, однако, что каждый из атрибутов магазина может стать для покупателя сигналом об уровне цен в данном магазине. Некоторые исследователи выделяют четыре основные группы таких атрибутов [Devlin, 2003]:

- 1) решения в области товарной политики: ассортимент, брендинг, мерчендайзинг;
- 2) решения по формату и внутреннему оформлению магазина: количество и расположение торговых точек, организация пространства внутри магазина, дизайн, внешнее оформление;
- 3) решения по уровню обслуживания покупателей (сопутствующие услуги, работа продавцов);
- 4) решения в области коммуникационной политики.

При этом «эффективное позиционирование торговой точки может быть достигнуто только умелым управлением каждым из этих компонентов, формирующих целостное предложение торговой точки и соответствующих ожиданиям целевой группы потребителей» [Devlin, 2003]. Каждое из этих направлений может быть детализировано (см., напр.: [Bloemer, de Ruyter, 1998; Morschel, Swoboda, Schramm-Klein, 2006]).

Управление ценовым ассортиментом. В процессе управления ценовым позиционированием через ассортимент розничному предприятию в первую очередь необходимо определиться, будет ли его ценовой имидж установлен посредством цен на небольшое число продуктов или на весь ассортимент.

Многие авторы придерживаются мнения, что для формирования представления об уровне цен покупателем используется весьма ограниченное количество товаров, своеобразных *ценовых подсказок*. В одном из исследований прямо указывается их среднее количество — 3,8 [D'Andrea, 2006]. В данном случае речь идет о «знакомых товарах»: у покупателей имеется представление о нормальном диапазоне цен или восприятию приемлемой ценности, базирующееся на понимании состава товара (его характеристик, компонентов и т. п.). Эти товары носят название *товаров конкурентного сравнения* (Competitive Comparison Products — CCP) и *изделий известной ценности* (Known Value Items — KVI). Таким образом, потребители используют цены на сигнальные товары, чтобы сформировать общее впечатление

от цен в данном магазине. Это впечатление затем влияет на покупку товаров, цены на которые они знают хуже. Ряд авторов полагают, что существуют также *сигнальные* товарные группы, по которым покупатели вероятнее будут оценивать уровень цен в розничной точке. В рамках товарных групп ССР и КVI могут выявляться с применением маркетинговых исследований.

Определив основные товары для ценового сопоставления, розничные предприятия должны выявить *конкурентов*, с которыми они будут сравниваться. Степень совпадения ассортимента диктует рамки конкуренции с другими розничными фирмами. Это совпадение может быть реальным или ощущаемым, соответственно основываться на реальных фактах или на суждениях потребителей. Ранее отмечалось, что значение имеет *воспринимаемое совпадение ассортимента*, так как подробный сравнительный анализ, проводимый покупателями, может оказаться непрактичным и невозможным, особенно в тех случаях, когда ассортимент большой или сложный. Следовательно, как реально существующее, так и воспринимаемое совпадение имеют значение, потому что они указывают покупателю, какие магазины требуется сравнивать и анализировать, чтобы включить их в свой *перечень выбираемых магазинов* (небольшое число магазинов, из которых в конце концов и делает выбор покупатель). Выявление всех магазинов, имеющих значительное совпадение ассортимента (как реально существующее, так и воспринимаемое), укажет на все цены конкурентов, которые нужно учесть розничному предприятию и которые могут быть приняты во внимание покупателем. В любом случае выявление и назначение цен на товары-подсказки для покупателей требует дополнительного согласования цен внутри продуктовых групп.

Необходимо добавить, что, помимо влияния на покупателя с помощью цен на сигнальные товары, некоторые параметры ассортимента могут выступать косвенным свидетельством о том или ином уровне цен. Так, среди потребителей бытует мнение, что чем более разнообразен ассортимент, чем больших размеров достигает его широта и глубина, тем выше может быть уровень цен в магазине.

Еще одним фактором влияния считается наличие в магазине эксклюзивных и дорогих продуктов.

Коммуникационные воздействия на покупателей. Известно предположение, что потребители предвзято относятся к рекламе магазинов, предпочитая формировать свое собственное мнение о них. Однако реклама все же играет большую роль в процессе формирования имиджа ритейлера. Руководитель одной из розничных компаний заявил: «Если мы не будем рекламировать наши магазины, то они все равно будут обладать каким-то имиджем, но не таким, каким бы нам хотелось» [Pessemier, 1980, p. 96].

Воздействие на восприятие потребителем имиджа магазина оказывает любая реклама, осуществляемая розничным предприятием, даже не носящая имиджевого характера. В любом случае «не стоит пытаться формировать имидж, слишком сильно отличающийся от реального положения вещей» [Pessemier, 1980, p. 96].

На сегодняшний день ритейлеры обращают все большее внимание на продвижение собственного бренда, соответствующим образом увеличивая рекламные бюджеты.

Реклама применительно к ценовому позиционированию ритейлера выполняет ряд задач:

- ◆ по формированию комплексного имиджа магазина, где желаемый ценовой уровень и остальные атрибуты предложения приведены в соответствие;
- ◆ по влиянию на референтные цены покупателей, в зависимости от желаемого ценового позиционирования;
- ◆ по восприятию цен на сигнальные товары на соответствующем уровне. Нежелательно, если покупатели будут связывать цены на сигнальные товары с какими-то особыми обстоятельствами или рекламными акциями. Реклама должна формировать убежденность в том, что цены на данный товар — обычная практика розничного предприятия. Однако необходимо помнить: у покупателей может сложиться мнение, что на нерекламируемые товары фирма, напротив, назначает высокие цены.

Реклама внутри магазина также может оказать влияние на восприятие ценового позиционирования торговой точки. В случае если посетитель магазина сразу попадет в окружение большого количества «желтых ценников», свидетельствующих о распродажах, он, вероятно, сделает вывод об относительно низком уровне цен в данном магазине.

Для формирования ценовой позиции ритейлера очень важна реклама «из уст в уста», которая способствует скорее эволюционному, нежели революционному, развитию имиджа магазинов. Особенно важен данный тип рекламы в небольших городах.

Прочие элементы маркетинговой стратегии. Можно утверждать, что существует прямая зависимость между восприятием всех элементов комплекса маркетинга розничного магазина и воспринимаемым уровнем цен в нем.

Многие покупатели обладают элементарной логикой экономического поведения и считают, что все дополнительные элементы, которые отличают магазин от конкурентов «в лучшую сторону», влияют на увеличение в нем уровня цен, так как все дополнительные затраты должны окупаться ритейлером и поэтому «включаются в наценку» — чем больше воспринимаемых выгод, тем выше воспринимаемая цена.

Какие же из атрибутов магазина, не связанные прямо с ценовой стратегией, могут натолкнуть потребителя на определенное мнение по поводу уровня цен? Таких характеристик достаточно много.

Внутреннее и внешнее оформление. Наличие большого свободного пространства, дорогие материалы в интерьере, самое современное и технически сложное оборудование, красивая выкладка товаров — все это может свидетельствовать для покупателя о высоком уровне цен. Напротив же, «теснота», узкие проходы, кафель и бетонный пол, спутанная выкладка — о низких ценах. Что касается внешнего оформления, то внешний вид входа в магазин, окна и двери, оформление вывесок и витрин также могут говорить об уровне цен, так как, по мнению покупателей, «владелец магазина, поддерживающего высокий ценовой диапазон, обычно заботится о внешнем виде своего „детища“»².

Качество товаров. Многие покупатели заявляют, что для них косвенным признаком уровня цен в магазине выступает качество продаваемых в нем товаров. Однако более низкий уровень цен совсем не обязательно предполагает более низкое качество товаров. Например, в магазинах с совершенно разным ценовым позиционированием — Aldi (дискаунтер) и Sainsbury's (супермаркеты с высоким уровнем цен) — в целом не было существенных различий в качестве предлагаемых товаров, которые могли бы объяснить значительную ценовую разницу между ними [Wood, Pierson, 2006].

Местоположение. Местоположению магазинов всегда уделяется большое внимание. От магазинов, расположенных в центре города, потребители ждут более высоких цен, нежели от торговых точек в спальных районах. Розничные сети порой варьируют уровень цен в своих магазинах в зависимости от типа района и особенностей проживающего в нем населения.

Персонал. Исследования показывают, что даже магазин, устанавливающий цены ниже средних, не может позволить себе отказаться от атрибутов обслуживания (таких как готовность помочь, вежливость, приветливость, дружелюбие, компетентность). Вместе с тем розничный торговец, желающий установить цены выше средних, должен добиваться высоких уровней по большинству атрибутов уровня обслуживания. В частности, продавцы должны обладать превосходным знанием товара и быть очень дружелюбными.

На восприятие потребителей также оказывают влияние другие покупатели, которых они видят в том или ином магазине. Так, если в отделе ма-

² По материалам исследовательского проекта «Ценовое позиционирование и восприятие потребителями уровня цен торговых предприятий, работающих на рынке рыбы и морепродуктов Санкт-Петербурга», проведенного авторами статьи в апреле 2007 г.

газина много покупателей, то предположительно цены здесь невысоки. Также о невысоких ценах свидетельствует преобладание представителей низкодоходной части населения, и «чем их больше, тем ниже цены в магазине». И напротив, вывод о высокой ценовой категории можно сделать по дорогим машинам, припаркованным у магазина.

ЦЕНОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ МАГАЗИНОВ (ОТДЕЛОВ) РЫБЫ И МОРЕПРОДУКТОВ НА РЫНКЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Рассмотренные закономерности нашли подтверждение в результатах исследования, проведенного авторами в апреле 2007 г. Оно позволило выявить некоторые закономерности восприятия покупателями цен в розничных магазинах, торгующих рыбой и морепродуктами в Санкт-Петербурге, идентифицировать значимые для покупателей качественные характеристики магазинов и построить карту ценности, отражающую ценовое позиционирование ряда торговых точек Санкт-Петербурга в восприятии покупателей.

Говоря о восприятии цен, более 80% респондентов отметили, что в первую очередь обращают внимание на цены конкретных товаров в данном магазине (отделе), и в большинстве своем это именно те товары, которые потребители покупают (рис. 4). 56% респондентов подчеркнули, что для них показательным фактором является уровень качества товаров в рыбном магазине (отделе): для большинства потребителей «чем выше качество рыбы, тем, вероятно, выше уровень цен». Следующим по значимости фактором является ассортимент продукции (его назвали 41% отвечающих: «Чем разнообразнее ассортимент, тем выше уровень цен»). Затем — чистота в магазине (40%) («Чем чище, опрятнее и аккуратнее магазин, тем выше уровень цен») и уровень обслуживания (36% респондентов считают, что чем более вежливы, предупредительны и компетентны продавцы, тем выше будет уровень цен в данном рыбном магазине). Формат (или размер) магазина является значимым для 33% ответивших и местоположение — для 27%. Необходимо отметить достаточно низкую значимость рекламы (назвали лишь 13% респондентов) и при этом относительно высокую роль репутации магазина и мнений об уровне цен в нем других покупателей.

Таким образом, уровень цен розничной компании оценивается покупателями при помощи индикаторов, не подразумевающих непосредственно ценовую информацию (местоположение, ассортимент и т. п.). Если компания планирует занять определенную позицию в сознании потребителя с точки зрения воспринимаемого уровня цен, то необходимо учитывать все факторы, способные влиять на итоговое ценовое позиционирование компании.

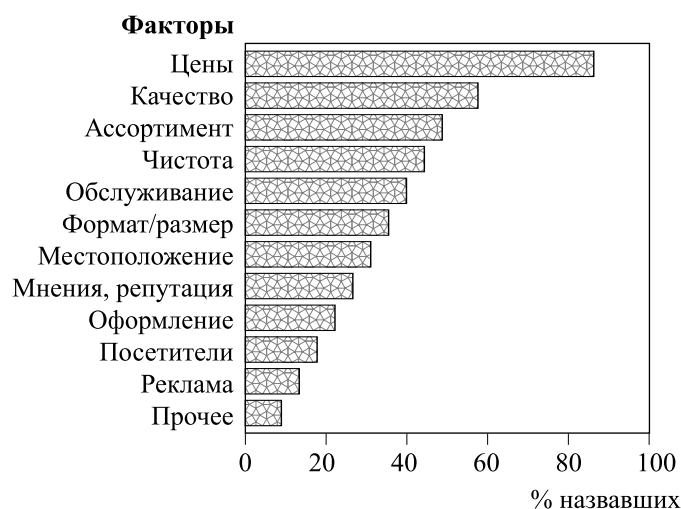


Рис. 4. Основания для определения уровня цен в рыбном магазине (отделе) покупателем

Исследование позволило также выявить те товарные группы, которые используются на рынке рыбы и морепродуктов для ценового сравнения магазинов друг с другом (рис. 5).

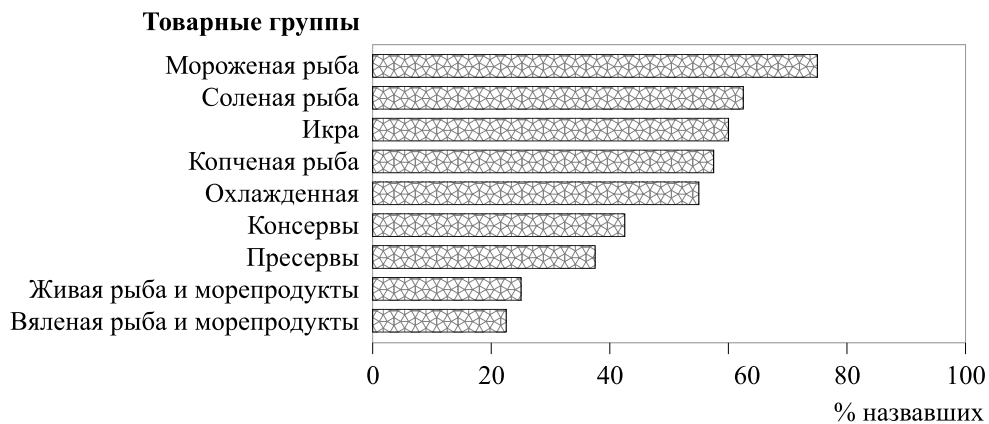


Рис. 5. Индикативные товарные группы при покупке рыбы и морепродуктов

Эти товарные группы могут быть отнесены к *основным индикативным товарным группам*. Можно отметить, что две основные группы — мороженная и соленая рыба — являются также самыми потребляемыми в России. Значительно меньшую роль во влиянии на восприятие уровня цен потребителями оказывают консервы из рыбы и морепродуктов, пре-

сервы, живая рыба и морепродукты, а также вяленая рыба и морепродукты.

В рамках основных индикативных товарных групп также были выделены основные индикативные товары (таблица).

Таблица

Индикативные товары, используемые покупателем для оценки уровня цен в магазине

Индикативные товарные группы, %	Индикативные товары, %
Мороженая рыба — 76	Треска — 43 Креветки — 26 Минтай — 22 Морской окунь — 22
Соленая рыба — 66	Сельдь — 57 Форель — 37 Семга — 22
Икра — 62	Красная — 89
Копченая рыба — 61	Скумбрия — 59
Охлажденная рыба — 59	Форель — 62 Семга — 37 Судак — 28

На другом полюсе покупательской оценки среди основных значимых для покупателей маркетинговых характеристик магазинов были выделены: ассортимент, качество, уровень обслуживания, чистота магазина и соблюдение санитарных норм. На основании выбранных характеристик и их значений с помощью программного обеспечения SPSS v.13 были составлены девять профилей (сочетаний значений характеристик рыбного магазина) для *conjoint*-анализа. Проведенный анализ позволил построить следующую карту ценности для выбранных магазинов.

Большинство рыбных отделов розничных сетей города оказались выше линии *VEL* в восприятии «усредненного» потребителя (рыбные отделы сетей «Пятерочка», «Дикси», «Патэрсон», «Карусель», «Перекресток» и «О'Кей»). При этом наименее выгодное положение занимает рыбный отдел сети «Патэрсон». С одной стороны, это объясняется самым высоким воспринимаемым уровнем цен, с другой — недостаточно большим размером воспринимаемых преимуществ (в глазах определенного кластера потребителей). Позиция «Патэрсон-2» (восприятие другим кластером потребителей) занимает уже более выгодное положение, так как для этого кластера преимущества воспринимаются как более высокие. Рыб-

ные отделы остальных сетей располагаются приблизительно на одном расстоянии выше линии *VEL*. Покупатели магазинов «О'Кей» также оказались не единодушны в своем видении места магазина на карте ценности: при одинаковом понимании уровня цен часть из них видит для себя больше выгод от посещения этих магазинов.

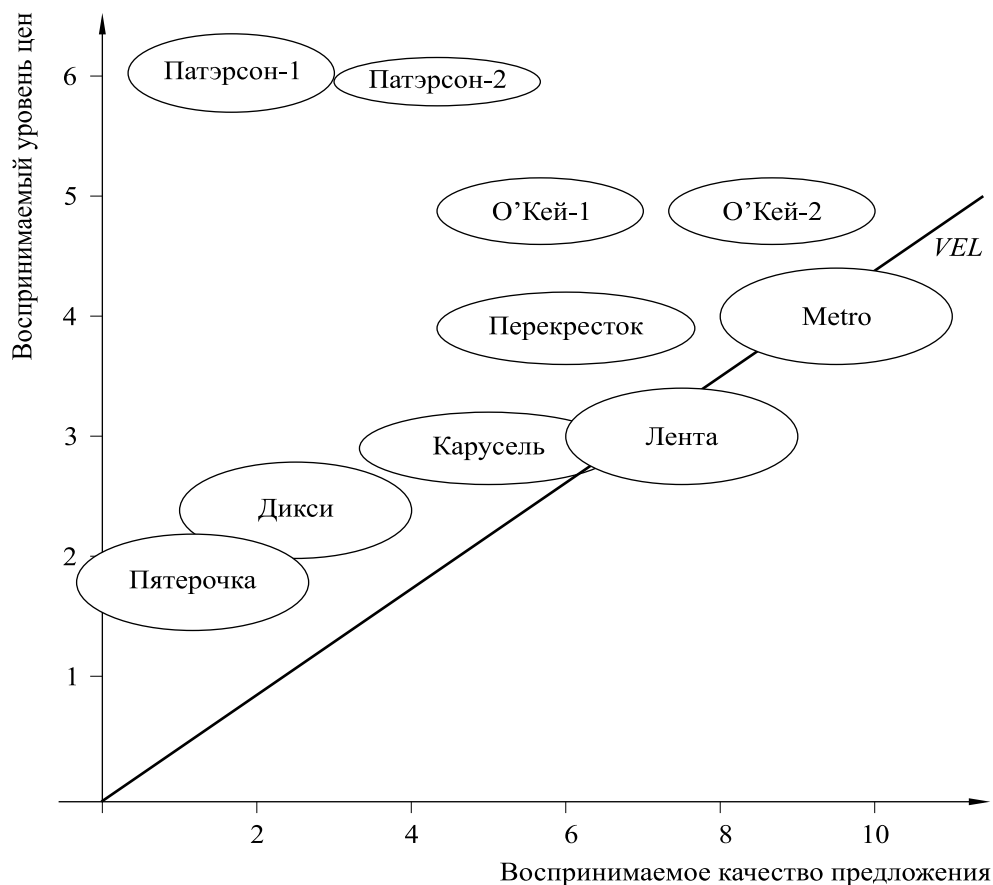


Рис. 6. Ценовое позиционирование рыбных отделов торговых предприятий Санкт-Петербурга (карта ценности)

Новые игроки рынка рыбы и морепродуктов могут использовать данный срез покупательского восприятия для определения собственной позиции на карте позиционирования. Желаемая позиция может достигаться не только за счет обеспечения определенного уровня воспринимаемых преимуществ предложения, но и с помощью грамотного управления восприятием уровня цен, которое, как мы видели, зависит как от реального уровня цен магазина (цены на индикативные товары), так и от ряда других инди-

каторов. Таким образом, проведение маркетинговых исследований позволяет перевести теоретические подходы к проблеме ценового позиционирования магазина в область практического управления этими процессами.

Литература

- Аптечная сеть 36,6* представляет новую концепцию продаж // Секрет фирмы. 2006. 21 декабря [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.sf-online.ru/pressrelease.asp>
- Белый ветер* переходит на цифру // Секрет фирмы. 2004. № 41 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.sf-online.ru/article.asp>
- Берман Б., Эванс Дж.* Розничная торговля: стратегический подход / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2003.
- Варли Р., Рафик М.* Основы управления розничной торговлей / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2005.
- Гилберт Д.* Управление розничным маркетингом / Пер. с англ.; Под ред. Д. Гилберта. М.: ИНФРА-М, 2005.
- Гладких И. В.* Восприятие и оценка розничных цен покупателем // Sales Business/ Продажи. 2005 № 10. С. 31–37.
- Леви М., Вейтц Б. А.* Основы розничной торговли / Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999.
- Липсиц И. В.* Ценообразование (Управление ценообразованием в организации): Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2004.
- Марн М., Регнер В., Завада К.* Ценовое преимущество / Под ред. Е. Дронова. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- Ньюмэн Э., Каллен П.* Розничная торговля: организация и управление / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2005.
- Паушутин С.* Зачем нужно отличаться от других или немного о позиционировании // Бренд-менеджмент. 2004. № 6. С. 20–27.
- Салливан М., Эдкок Д.* Маркетинг в розничной торговле / Пер. с англ. СПб.: Нева, 2004.
- Траут Дж., Райс Э.* Позиционирование: битва за умы / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2007.
- Beckett W.* Kellwood, PVH Revamp Licensing Pacts // Women's Wear Daily. 2006. Vol. 192. N 75. P. 10–13.
- Berry L.* Retail Positioning Strategies for the 1980s // Business Horizons. 1982. Vol. 26. N 6. P. 45–50.
- Bloemer J., de Ruyter K.* On the Relationship between Store Image, Store Satisfaction and Store Loyalty // European Journal of Marketing. 1998. Vol. 32. N 5–6. P. 499–514.
- D'Andrea G.* The Role of Promotions and Other Factors Affecting Overall Store Price Image in Latin America // International Journal of Retail & Distribution Management. 2006. Vol. 34. N 9. P. 661–673.
- Devlin D., Birtwistle G., Macedo N.* Food Retail Positioning Strategy: A Means-End Chain Analysis // British Food Journal. 2003. N 9 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.emeraldinsight.com>
- Gelsi S.* Baird Brings the Goods to GM // Brandweek. 2002. Vol. 43. N 8. P. 34–38.

- Groves E.* Armani Skin Care: In the Black // *Women's Wear Daily*. 2007. Vol. 193. N 19. P. 15–18.
- Higgins K. T.* The Value of Customer Value Analysis: Customer Value Analysis Becomes the Starting Point in Marketing Research // *Marketing Research*. 1998. Vol. 10. N 4. P. 38–44.
- Lefton T.* Mastering Wal-Mart's Possibilities // *Brandweek*. 2001. Vol. 42. N 38. P. 1–2.
- Morschel D., Swoboda B., Schramm-Klein H.* Competitive Strategies in Retailing — An Investigation of the Applicability of Porter's Framework for Food Retailers // *Journal of Retailing & Consumer Services*. 2006. Vol. 13. N 4. P. 275–287.
- Pessemier E.* Store Image and Positioning // *Journal of Retailing*. 1980. Vol. 56. N 1. P. 94–106.
- Wood L. M., Pierson B. J.* The Brand Description of Sainsbury's and Aldi: Price and Quality Positioning // *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2006. Vol. 34. N 12. P. 904–917.

Статья поступила в редакцию 15 октября 2007 г.