

УДК 339.13

DOI: 10.17586/2310-1172-2021-14-3-198-208

Научная статья

## Анализ бизнес-стратегии южнокорейского холдинга Amore Pacific

Канд. физ.-мат. наук **Чуднова О.А.** chudnova.oa@dvfu.ru

**Пак К.С.** yeseulpak20@gmail.com

**Олейник Е.А.** g2577k@yandex.ru

Дальневосточный федеральный университет  
690922, Россия, Владивосток, пос. Аякс, 10

*В настоящее время существует огромное количество фирм, производящих идентичную по функционалу продукцию. Для компаний занять прочную позицию и функционировать в полной мере в современном экономическом пространстве достаточно трудно. В связи с этим необходима эффективная бизнес-стратегия в силу того, что постоянная конкуренция и удовлетворение потребителей требуют не только совершенствования производства, но и применение инструментов маркетинга, способствующих активному продвижению товара на рынке. Целью данного исследования является анализ бизнес-стратегии южнокорейского холдинга Amore Pacific. Объектом исследования является холдинг Amore Pacific, а предметом – их бизнес-стратегия. Методологическую основу составляют концепция 4P, модель STP и SWOT-анализ. В ходе исследования было выявлено, что наибольший риск для Amore Pacific представляет собой сочетание слабых сторон компании с потенциальными угрозами для нее. Для решения возникающих вследствие этого проблем необходимо направлять наибольшее количество ресурсов компании на рекламу через российских и европейских блогеров, проводить акции и мастер-классы, а также запустить продажу наборов миниатюр с возможностью их тестирования. Упор на продажи типа B2C позволят компании стать ближе к потребителю и привлечь внимание потребителей собственными акциями, стимулирующими продажи. Сильные стороны при сочетании с возможностями позволяют минимизировать любые риски, возникающие перед компанией, и осуществлять наиболее эффективную деятельность по расширению рынка продаж. Сочетание сильных сторон с угрозами также уменьшает риски или их воздействие на Amore Pacific. Взаимодействие слабых сторон и возможностей позволяет компании запустить новый сегмент производства, а также находить новые способы популяризации товаров. Ключевые слова: холдинг Amore Pacific, SWOT-анализ, маркетинг, бизнес-стратегия, концепция 4P, рынок.*

---

## Analysis of the business strategy of the South Korean holding Amore Pacific

Ph.D. **Chudnova O.A.** chudnova.oa@dvfu.ru

**Pak K.S.** yeseulpak20@gmail.com

**Oleinik E.A.** g2577k@yandex.ru

Far Eastern Federal University  
690922, Russia, Vladivostok, pos. Ajax, 10

Scientific article

*Currently, there are a huge number of companies that produce products that are identical in functionality. It is quite difficult for companies to take a strong position and fully function in the modern economic space. In this regard, an effective business strategy is needed due to the fact that constant competition and customer satisfaction require not only production improvements, but also the use of marketing tools that contribute to the active promotion of goods on the market. The purpose of this study is to analyze the business strategy of the South Korean holding Amore Pacific. The object of the research is the Amore Pacific holding, and the subject is their business strategy. The methodological basis is the 4P concept, STP model and SWOT analysis. In the course of the study, it was revealed that the greatest risk for Amore Pacific is the combination of the company's weaknesses with the potential threats to it. To solve the resulting problems, it is necessary to direct the greatest amount of the company's resources to advertising through Russian and European bloggers, hold promotions and master classes, and also launch the sale of sets of miniatures with the possibility of testing them. The emphasis on B2C sales will allow the company to get closer to the consumer and attract the attention*

*of consumers with its own promotions that stimulate sales. Strengths combined with opportunities allow us to minimize any risks faced by the company and to carry out the most effective activities to expand the sales market. Combining strengths with threats also mitigates risks or their impact on Amore Pacific. The interaction of weaknesses and opportunities allows the company to launch a new segment of production, as well as find new ways to popularize products.*  
**Keywords:** Amore Pacific Holding, SWOT analysis, marketing, business strategy, 4P concept, market.

## Введение

На мировом рынке сегмент корейских товаров уже довольно давно занимает прочную позицию. Однако популяризация происходит, главным образом, за счет технических компаний (Samsung, Hyundai Motor, LG Group и др.), остальное же производство только начинает завоёвывать мировой рынок. В частности, к этому числу относятся товары бытовой химии, гигиены, косметические, фармацевтические и др. компании.

Южная Корея (далее – РК) всегда делала упор на производство качественной, надежной продукции, чьи бренды уже многие десятилетия известны жителям многих стран. Диверсифицированное производство крупных компаний защищает их от непредвиденных рисков на мировом рынке.

Благодаря собственным НИОКР и инновационным разработкам корейская продукция всегда представляет новые продукты, при этом сохраняя рыночную цену ниже, чем у западных конкурентов. Активная маркетинговая деятельность поддерживает широкую популяризацию большого количества брендов.

## Основная часть

Amore Pacific – крупнейший косметический холдинг РК, основанный в 1945 году. Занимая на протяжении долгих лет лидирующие позиции на рынке косметики (таблица 1) и сочетая азиатские и европейские технологии и разработки, Amore Pacific производит и продает косметические продукты различных видов. В основном это базовая уходовая и декоративная косметика, средства по уходу за волосами, парфюмерия, товары для здоровья и т.д. Корпорация Amore Pacific владеет 20 известными брендами, среди которых Laneige, IOPE, Hera, Etude House, Sulwhasoo, Innisfree, Lolita и Espoir [1]

Компания разрабатывает инновационные системы ухода за кожей и техники макияжа, анализируя образ и стиль жизни современных девушек и женщин. Amore Pacific возглавил корейскую косметическую промышленность, открыв первую косметическую лабораторию в РК, где начались первые разработки и исследования натуральных ингредиентов для создания косметических продуктов. Более того, это первая компания, экспортировавшая косметику из Азии [1]. Исследовательская и производственная база Amore Pacific обладает высочайшим уровнем научных исследований, и Правительство РК присвоило ей статус национальной научной лаборатории. Amore Pacific построила свои заводы во Франции, США и Китае, а также открыла крупный магазин люксового бренда Amore Pacific в самом оживленном районе Нью-Йорка – Манхэттене [3].

Таблица 1

### Текущее состояние южнокорейских косметических компаний [2]

(ед. измерения: млрд. доллар)

Компания	2016		2017		2018		2019	
	объём продаж	рейтинг	объём продаж	рейтинг	объём продаж	рейтинг	объём продаж	рейтинг
Amore Pacific	44,7	14	49,4	12	55,8	7	51,5	12
LG Household & Health Care	23,0	20	22,5	19	27,6	17	32,4	17
Able C&C	4,4	57	3,7	66	3,9	65	3,5	68
HAVE&BE Co., LTD	-	-	-	-	2,1	93	3,3	71

Первоначально бренд Amore Pacific принадлежал корпорации Amore Pacific, и рынок АТР был тем местом, где преобладала косметика именно корейских производителей. Однако европейские люксовые (например, Lancome, Chanel и Este Lauder) и даже южнокорейские бренды бюджетного сегмента (например, The Face Shop и Missha) угрожали Amore Pacific, занимая более 30% всего косметического рынка. Столкнувшись с такой жесткой

конкуренцией на внутреннем рынке, Amore Pacific начала активно осваивать зарубежные рынки: США, Франции, Китае, а также страны Юго-Восточной Азии (рис. 1).

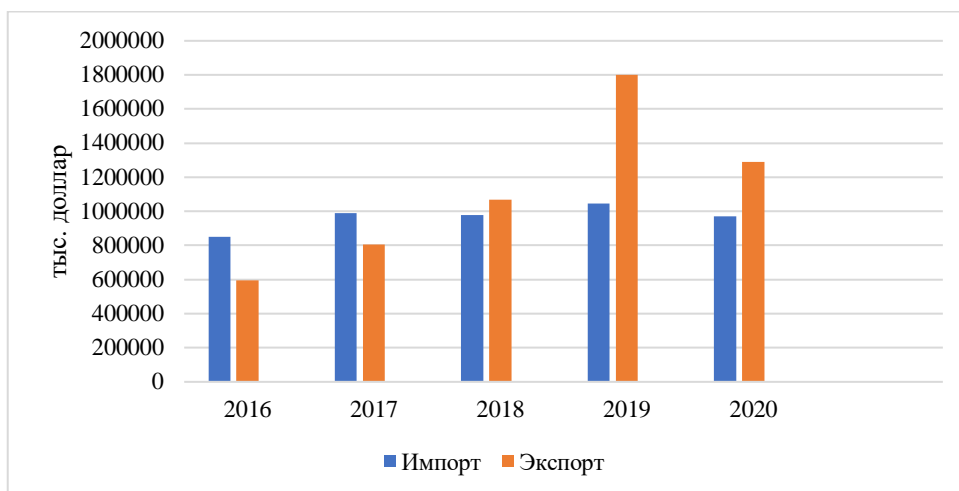


Рис. 1. Динамика импорта и экспорта косметики по годам [4]

Если рассматривать китайский рынок, то Amore Pacific, воспользовавшись повсеместным распространением феномена «Halu» (корейская волна), представил бренд Laneige в качестве основного.

Для оценки бизнес-стратегии компании используем концепцию 4P, которая позволит оценить ее эффективность на рынке. Данная концепция является основным элементом любой бизнес-стратегии. Модель проста и универсальна в использовании, позволяет достичь результативного развития товара на рынке. Концепция включает в себя 4 основных элемента: продукт (product), цена (price), место продажи (place) и продвижение товара (promotion) [5]. Рассмотрим более подробно эти элементы маркетингового планирования по отношению к Amore Pacific, которые выглядят следующим образом (рис. 2).



Рис. 2. Концепция 4P по отношению к Amore Pacific

### 1) Продукт

Данный элемент отвечает на вопрос «Что необходимо рынку или целевой аудитории?», т.е. это то, что компания предлагает потребителю. Продуктом может быть товар или услуга. Именно с определения продукта начинается работа над маркетинговой стратегией. Стоит отметить, что успешный продукт всегда строится на понимании и удовлетворении важных потребностей целевого рынка. На данном этапе необходимо определить следующие параметры:

- символика бренда (имя, логотип, фирменный стиль);
- функционал (необходимые и уникальные свойства товара или услуги);
- уровень качества продукта с точки зрения целевого рынка;
- внешний вид продукта (стиль, дизайн, упаковка);
- вариативность или ассортиментный ряд;
- поддержка и уровень сервиса.

Стоит обратить внимание на успешный выход Amore Pacific на рынок Китая. Ввиду климатических особенностей Китая весной воздух сухой и сильно загрязненный. В этой связи Amore Pacific разработали ночную маску для кожи лица «Water Sleeping Pack» бренда Laneige. Данный продукт не только восполняет недостаток влаги в коже, но и имеет удобный формат использования: маску можно наносить перед сном и смывать только утром. В итоге видим, что эффективна та стратегия разработки и производства косметических продуктов, которая учитывает потребности жителей определенной местности.

## 2) Цена

Цена помогает определить стоимость продажи товара и оценить уровень рентабельности продаж. Она определяется на основе воспринимаемой ценности товара потребителем, себестоимости продукта, цен конкурентов и желаемой нормы прибыли.

Решения, которые могут быть определены на данном этапе:

- ценовая стратегия входа на рынок;
- розничная цена;
- ценообразование для различных каналов продаж;
- наличие сезонных скидок или акций;
- политика относительно промо-мероприятий (условия предоставления скидок, максимальный и минимальный размер скидок, периодичность);
- возможность ценовой дискриминации.

Впервые на российском рынке бренд Laneige появился в московском филиале торгового центра Lotte в августе 2007 года. Бренд Laneige привлекал внимание благодаря высококачественным продуктам. Для него был установлен ценовой диапазон, приемлемый для большинства потребителей. Таким образом компания в кратчайшие сроки смогла окупить первоначальные расходы на реализацию вместе с затратами на продвижение. В перспективе необходимо установить такой ценовой диапазон, который будет демонстрировать всю привлекательность корейской косметики, а не относиться к средне-низкому ценовому сегменту, а также сравнивать цены на косметические продукты конкурентов для разработки противоречащей стратегии ценообразования.

## 3) Место продаж

Место продажи обеспечивает доступность продукта для целевого рынка и означает, что товар компании должен присутствовать на рынке в нужном месте и в нужное время – это эффективная модель дистрибуции товара компании. На данном этапе разработки стратегии можно определить:

- рынки, на которых планируется продавать товар;
- каналы дистрибуции, через которые планируется продавать товар;
- вид дистрибуции (эксклюзив, ограниченный список дилеров или неограниченная дистрибуция);
- условия дистрибуции товара (скидки и бонусы для дилеров, требования к выкладке товара, штрафные санкции и т.д.);
- условия и правила выкладки товара;
- управление запасами товара и логистика.

Если говорить о товарообороте Amore Pacific, то, по сравнению с РК, в России компания использует стратегию увеличения продаж за счет реализации в основном в торговых центрах [6]. В августе 2007 года продукция бренда Laneige начала продаваться в московском филиале торгового центра Lotte, а после открытия салона красоты Aritaum в январе 2010 года была основана Innisfree Co., Ltd., в июне была создана иностранная холдинговая компания AGO (Amorepacific Global Operations Limited). У холдинга Amore Pacific есть зарубежные дочерние компании в Китае, Сингапуре, Японии, Малайзии, Франции, Тайване, Таиланде, Индонезии, Вьетнаме и Индии, включая AGO, которая является дочерней компанией Amore Pacific Group.

## 4) Продвижение

Данный элемент отвечает на вопрос «Каким способом информация о товаре компании будет распространяться на рынке?» и включает в себя все маркетинговые коммуникации (реклама, продвижение в местах продаж, поисковая оптимизация, PR, прямой маркетинг и др.), которые позволяют привлечь внимание потребителя к товару.

На уровне «продвижение» в маркетинговой стратегии могут быть отражены:

- стратегия продвижения: pull или push;
- требуемый маркетинговый бюджет в сегменте;

- участие в специализированных событиях и шоу;
- каналы коммуникации с потребителем;
- география коммуникации;
- стратегия PR и event-маркетинг;
- медиа-стратегия бренда;
- промо-мероприятия в течение года и акции по стимулированию сбыта.

Косметические средства следует использовать в соответствии с потребностями собственной кожи, однако довольно сильно распространена такая тенденция, когда потребители, выбирают тот или иной косметический продукт, основываясь на отзывах своих знакомых и друзей, либо отдают предпочтение продуктам, превосходящим по своим характеристикам. Анализируя такие характеристики, несмотря на рекламу в средствах массовой информации, Amore Pacific осуществляет не только маркетинговую рекламу, но и стратегию прямого охвата клиентов. Для этого компания организует небольшие места продаж (бутики), где потребитель сможет непосредственно на себе протестировать тот или иной косметический продукт. Данную маркетинговую стратегию использовали японские косметические компании в прошлом. Например, для стимулирования продаж компании бесплатно раздавали тестеры продуктов и проводили лекции по способам использования косметики.

Amore Pacific продвигает свою продукцию через социальные сети (на рисунке 3 представлен рейтинг самых популярных социальных сетей в мире) и реализует стратегию, соответствующую потребностям молодежи, которые хотят походить на рекламных звезд «корейской волны». Следовательно, одним из эффективных способов продвижения является привлечение известных знаменитостей РК в качестве моделей, например, Чон Джихён, как самая известная актриса «корейской волны», была выбрана моделью для рекламной кампании Laneige в Китае. В результате данная маркетинговая стратегия привела к увеличению продаж и пользовалась популярностью среди девушек в возрасте до 25 лет.

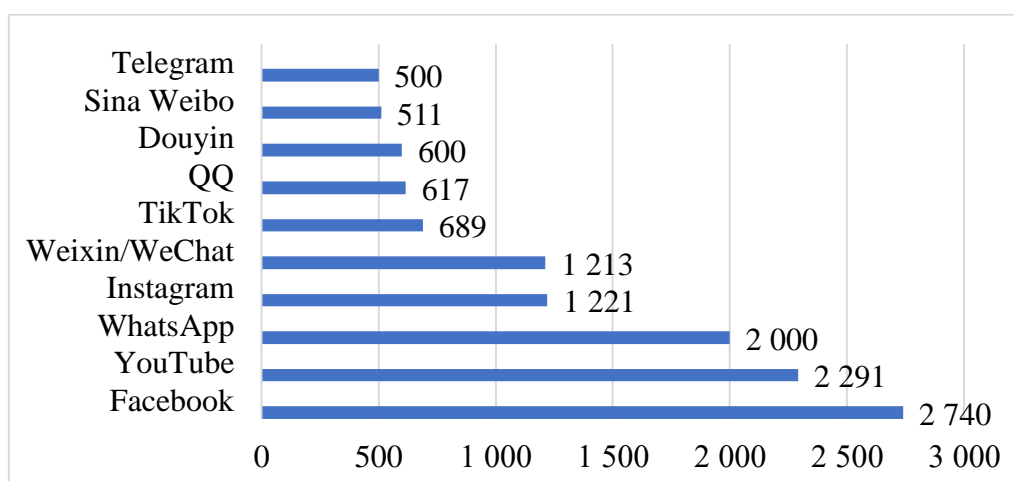


Рис. 3. Рейтинг популярных социальных сетей в мире по состоянию на январь 2021 г., млн [7]

По итогам проведенного анализа видим, что компания Amore Pacific достаточно эффективно продвигает свои бренды на мировой рынок. Выход их продукции в Россию находится еще на начальном этапе. Чтобы понять, как расширить российский рынок рассмотрим модель STP-маркетинга по отношению к ней. STP включает в себя сегментацию, таргетинг и позиционирование. Сегментация группирует клиентов в схожие группы по их желаниям и потребностям. При таргетинге маркетологи определяют одну или две группы для своих маркетинговых подходов. Позиционирование объясняет конкурентную силу продукта компании для целевых сегментов. [8].

#### 1) Сегментация

Несмотря на то, что компания обладает высоким уровнем технологичности и является крупной корпорацией, необходимо тщательно работать над каждой составляющей, чтобы конечный продукт смог удовлетворить все потребности потребителей. Чтобы определить целевую аудиторию для реализации определенного продукта, необходимо сегментировать общий рынок и категории потребителей, а также наиболее подходящее место для компании на рынке сбыта. Вместо того, чтобы ориентироваться на весь рынок сбыта России, необходимо разделить его и сосредоточиться на определенных частях. Поскольку ресурсы компании ограничены, она должна получать высокую прибыль за счет эффективной стратегии. Единственный способ решить эту проблему – знать, как удовлетворить потребности потребителей, правильно используя характеристики товара и производя продукты через определение целевого рынка компании [9].

Поскольку российский рынок входит в число пяти крупнейших рынков Европы [10], каждая категория потребителей в значительной степени разделена на регионы. Поэтому для определения потребностей целесообразно разработать стратегию сегментации путем разделения каждой категории потребителей по регионам.

## 2) Таргетинг

Целевой рынок – это та составляющая маркетинга, которая отличает компанию от других и дополнительно входит в нее, четко определяя то, на что нацелена компания. Обладая отличным от конкурентов преимуществом, можно максимально удовлетворить потребности целевого рынка. К основным факторам, способным удовлетворить целевой рынок, относят сегментацию, конкуренцию и соответствие компании целевому рынку.

Факторы, относящиеся к сегментации, включают в себя масштаб, темпы роста и жизненный цикл продукта. К факторам конкуренции относят степень влияния сегментированного рынка, а также текущих и потенциальных конкурентов с высоким потенциалом защиты. Факторами соответствия компании являются стремление к достижению цели, наличие ресурсов и финансовых возможностей, а также исследования существующего рынка. Выходя на российский рынок, у Amore Pacific есть основная цель – формирование целевой аудитории, состоящей из девушек и женщин в возрасте от 20 лет. Для этого необходимо исследовать и анализировать повседневный образ жизни потенциальных покупателей.

## 3) Позиционирование

После сегментации рынка косметики по регионам и категориям потребителям, определив целевой рынок, компанию необходимо правильно позиционировать. Для этого проводится анализ компаний- конкурентов. На основе данных исследований определяется позиционирование собственного товара для обеспечения конкурентного преимущества. В конечном итоге конкурентоспособность продукта увеличивается за счет стимулирования продаж. Путем анализа стоимости продаж за счет увеличения экономической прибыли компании рынок подтверждает, что высококачественная корейская косметика пользуется спросом, а позиционирование на рынке как высококачественного продукта можно рассматривать как прибыльная стратегия.

Продукция Amore Pacific обладает рядом преимуществ: натуральный состав, стильная упаковка, а также большинство товаров относятся к среднему ценовому сегменту. Чтобы косметические средства Amore Pacific были легко отличимыми от товаров других компаний, необходимо поддерживать имидж и получать положительные отзывы от потребителей. Последнее можно использовать в качестве устной рекламы, что также приведет к увеличению продаж за счет общения потребителей между собой об эффективности того или иного продукта.

В качестве канала продаж Amore Pacific выбрала крупные торговые центры, который пользуются спросом среди покупателей благодаря продаже товаров по бюджетным ценам (в сравнении с премиальной косметикой российского и европейского производства). Таким образом косметическая продукция бренда Laneige смогла завоевать более высокую репутацию и получить множество положительных отзывов от потребителей.

Проанализировав возможности компании используя модель STP-маркетинга видим, что Amore Pacific успешно продвигает свои бренды, ориентируясь на девушек и женщин в возрасте от 20 лет, используя пока только средний ценовой сегмент, завоеывая репутацию высококачественной продукцией. Результаты анализа показали, что компания достаточно эффективно использует инструменты продвижения товаров, позволивших выйти не только на рынок стран Азии, но и на запад.

Для определения сильных и слабых сторон по отношению к российскому рынку, а также выявления факторов внутренней и внешней среды Amore Pacific используем метод стратегического планирования SWOT-анализ [11].

### Анализ внутренних факторов.

#### Сильные стороны

Из-за феномена «корейской волны» и продолжительной деятельности в России у Amore Pacific есть определенные категории потребителей: часть потребителей обращает внимание на внешний вид товара, а другим важно качество продукта. Amore Pacific имеет хорошую репутацию на российском рынке и закладывает прочную основу для расширения ассортимента. Компания производит уходовую косметику и лимитированные коллекции продуктов в зависимости от возраста, типа кожи и ее особенностей. Кроме того, многие южнокорейские знаменитости являются моделями для рекламы косметических продуктов, за счет чего потребительский спрос на российском рынке также увеличивается [12].

#### Слабые стороны

По сравнению с РК, на российском косметическом рынке Amore Pacific является более конкурентоспособной, так как продукты данной компании относятся к среднему (реже люксовому) ценовому сегменту. Когда новый продукт только начинает выходить на рынок, потребители почти ничего не знают о нем (только в некоторых случаях информацию можно найти в Интернете или журналах). Реклама большинства всемирно известных брендов в России осуществляется в основном через телевидение, однако это малоэффективно, следовательно, необходимо иметь стратегию, позволяющую потребителям лично удостовериться в действенности того или иного продукта. Сравнивая средства по уходу за кожей от европейских брендов Sisley, Lancome, Estee Lauder с другими, например,

с Shu Uemura, Bobby Brown и MAC, Amore Pacific будет сложно конкурировать на международном косметическом рынке из-за недостаточной репутации и отсутствия признания на глобальном уровне.

Оценим каждый из внутренних факторов по балльной шкале, где  $P_j$  – вес конкретных сильных (слабых) сторон в пределах от 0 до 1,  $K_j$  – рейтинг влияния сильных (слабых) сторон на деятельность компании и  $A_j$  – оценка интенсивности сил и слабостей в пределах от 1 до 5. Результат представлен в табл. 2.

Таблица 2

**Оценка внутренних факторов Amore Pacific**

Название	Вес, $P_j$	Рейтинг, $K_j$	Интенсивность, $A_j$	Взвешенная оценка, $O_{ij}$
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>				
1. Качественная продукция	0,3	0,9	5	1,35
2. Высокая репутация в ряде стран (Китай, Франция, США и др.)	0,2	0,7	4	0,56
3. Широкий ассортимент	0,1	0,6	3	0,18
4. Ориентированность на различные типы кожи и возраст	0,1	0,5	2	0,1
5. Эффективная рекламная кампания в РК	0,2	0,8	4	0,64
6. Доверие покупателя к товарам производства РК	0,1	0,9	4	0,36
ИТОГО	1,0	-	-	-
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>				
1. Не высокая узнаваемость брендов	0,3	0,7	-2	-0,42
2. Высокая конкуренция со стороны европейских брендов	0,5	0,8	-4	-1,6
3. Неразрекламированность в России	0,2	0,7	-3	-0,42
ИТОГО	1,0	-	-	-

**Анализ внешних факторов**  
**Возможности**

Так как в последние два десятилетия рынок России вышел на международный уровень, число косметических брендов стало больше, соответственно ассортимент выбора для российских потребителей также расширился.

Поскольку требования и ожидания современных девушек и женщин к косметике растут, спрос на косметические продукты также значительно возрастает. Это обеспечивает развитие бренда Amore Pacific и огромную конкурентоспособность на международном рынке. Продукция Amore Pacific может активно продвигаться на российском рынке, основываясь на доверии россиян к качеству производимой корейской продукции. В то же время Amore Pacific может занять лидирующую рыночную позицию в качестве международного бренда и предоставить возможности для дальнейшего продвижения продукции.

**Угрозы**

Выбирая косметику, многие российские потребители отдают предпочтение всемирно известным брендам. При выборе косметики также приоритет отдается европейским брендам премиум-класса (Dior, Chanel, Casmara, Salin de Biosel, Algoterm). К сожалению, узнаваемость продукции Amore Pacific не так высока. На данный момент на косметическом рынке доминируют европейские и другие азиатские люксовые бренды, конкуренция между которыми становится более интенсивной. Если Amore Pacific не увеличит свою узнаваемость, а, следовательно, и конкурентоспособность, это будет представлять огромный риск для компании.

Оценим возможности и угрозы так же, как и внутренние факторы, результаты представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Оценка внешних факторов Amore Pacific**

Название	Вес, P <sub>j</sub>	Рейтинг, K <sub>j</sub>	Интенсивность, A <sub>j</sub>	Взвешенная оценка, O <sub>ij</sub>
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>				
1. Расширение рынка продаж	0,6	0,8	3	1,44
2. Завоевание лидирующего положения в качестве иностранного бренда на российском рынке	0,4	0,8	4	1,28
<b>ИТОГО</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>УГРОЗЫ</b>				
1. Потребитель отдает предпочтение проверенным брендам	0,3	0,7	-3	-0,63
2. Высокая конкуренция на рынке косметических товаров	0,5	0,9	-4	-1,8
3. Стереотипное мнение о том, что азиатская косметика не подходит для европейской кожи	0,2	0,6	-1	-0,12
<b>ИТОГО</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Оценив внутренние и внешние факторы, необходимо провести оценку взаимодействия SWOT, то есть влияния соответствующих сильных и слабых сторон на использование благоприятных возможностей или на защиту (или усугубление) от опасности. Результат представлен в табл. 4.

Таблица 4

**Оценка взаимодействия SWOT**

		<i>Возможности</i>		<i>Угрозы</i>			<i>Итого</i>
		Расширение рынка продаж	Завоевание лидирующего положения в качестве иностранного бренда на российском рынке	Потребитель отдает предпочтение проверенным брендам	Высокая конкуренция на рынке косметических товаров	Стереотипное мнение о том, что азиатская косметика не подходит для европейской кожи	
<i>Сильные стороны</i>	1. Качественная продукция	+4	+5	+1	+4	+2	16
	2. высокая репутация в ряде стран (Китай, Франция, США и др.)	+5	+4	+3	+5	+4	21
	3. Широкий ассортимент	+2	+4	+2	+3	+1	12
	4. Ориентированность на различные типы кожи и возраст	+2	+1	+2	+4	+2	11
	5. Эффективная рекламная кампания в РК	+4	+2	+4	+3	0	13



	6. Доверие покупателя к товарам производства РК	+3	+4	+3	+4	+2	16
Слабые стороны	1. Не высокая узнаваемость брендов	-4	-3	0	-4	-1	-12
	2. Высокая конкуренция со стороны европейских брендов	-4	-4	-4	-4	-2	-18
	3. Неразрекламированность в России	-2	-1	-3	-3	-2	-11
Итого		10	12	8	12	6	

Далее сформируем стратегии развития Amore Pacific, которые именуется по названию анализируемых внутренних и внешних факторов. Стратегии WT, WO, ST и SO направлены на минимизацию слабых сторон и угроз, а также на использование возможностей и развитие сильных сторон. Результат представлен в таблице 5.

Таблица 5

### Итоговая SWOT-матрица

	<p>Возможности (O)</p> <p>1. Завоевание лидирующего положения в качестве иностранного бренда на российском рынке</p> <p>2. Расширение рынка продаж</p>	<p>Угрозы (T)</p> <p>1. Высокая конкуренция на рынке косметических товаров</p> <p>2. Потребитель отдает предпочтение проверенным брендам</p> <p>3. Стереотипное мнение о том, что азиатская косметика не подходит для европейской кожи</p>
<p>Сильные стороны (S)</p> <p>1. Высокая репутация в ряде стран (Китай, Франция, США и др.)</p> <p>2. Качественная продукция</p> <p>3. Доверие покупателя к товарам производства РК</p> <p>4. Эффективная рекламная кампания в РК</p> <p>5. Широкий ассортимент</p> <p>6. Ориентированность на различные типы кожи и возраст</p>	<p>- дистрибуция через интернет-магазины</p> <p>- запуск продаж лечебной косметики через аптеки</p> <p>- упор на схему продаж B2C</p>	<p>- выход на мелкие торговые точки</p> <p>- открытие фирменных магазинов в крупных городах</p>
<p>Слабые стороны (W)</p> <p>1. Высокая конкуренция со стороны европейских брендов</p> <p>2. Не высокая узнаваемость брендов</p> <p>3. Неразрекламированность в России</p>	<p>- реклама в соц. сетях</p> <p>- рекламная компания в России с известными персонами (блогеры, артисты и т.д.)</p> <p>- развитие сегмента производства натуральной косметики.</p>	<p>- открытие тестинга товаров</p> <p>- проведение акций (1+1, скидочные карты, бонусная программа)</p> <p>- продажа наборов миниатюр</p> <p>- мастер-классы по подбору косметики</p> <p>- реклама через российских и европейских бьюти-блогеров</p>

Для избавления от стереотипов и повышения узнаваемости компании необходим запуск активной рекламной кампании в социальных сетях с привлечением известных личностей европейской внешности, проведение открытых мастер-классов в крупных торговых точках, реализация мини версий полноразмерной косметической продукции. Реклама главным образом должна быть направлена на эффективность использования натуральных ингредиентов и высокое качество страны-производителя. Стоит отметить, что в РК на законодательном уровне установлены требования к производству косметических товаров, их реализацию и сертификацию. Запрещено использование не натуральных красителей, консервантов, парабенов, сырья при добыче которого, зачастую используют браконьерские методы (рог носорога, кости тигров) [13].

Так же необходимо наладить сотрудничество с онлайн-магазинами с целью проведения различных акций (бесплатная доставка, скидки на первую покупку, накопительные программы и т.д.). B2C маркетинг позволит Amore Pacific стать ближе к потребителю и привлечь его внимание, тем самым стимулировать продажи будут личными выгодами и желаниями. Расширение продаж можно осуществлять как через мелкие розничные магазины, так и аптеки, поскольку лечебная косметика активно применяется в косметологии и дерматологии.

### Заключение

Таким образом, Amore Pacific должна ориентироваться на маркетинг экспортных компаний и разрабатывать план производства бюджетной косметики, среди которой будут конкурировать местные бренды и иностранные компании. Местные российские бренды продают большое количество недорогой косметики, уделяя особое внимание увеличению ассортимента. Представители крупных российских косметических компаний, в частности ООО «Концерн Калина» (принадлежащие компании «Unilever»), имеют известные торговые марки, которые пользуются популярностью у девушек и женщин каждой возрастной группы. Эта компания с 2011 года занимает лидирующие позиции на рынке уходовой косметики. Поэтому Amore Pacific, ориентируясь на ООО «Концерн Калина», должен запустить продажи косметики по более низкой цене в условиях конкуренции с иностранными компаниями.

По данным лондонской компании по исследованию рынка Euromonitor International за 2020 г. глобальный рынок косметических средств находится в состоянии стагнации [14]. Из-за вспышки коронавирусной инфекции COVID-19, находясь на самоизоляции, большинство людей покупали только товары первой необходимости, экономя денежные средства, а многие магазины косметики были вынуждены приостановить работу на время карантина. При этом платежеспособность населения снизилась, и в условиях наступившего кризиса продажи большинства видов косметики упали за год на 10-26,4%. В этой связи можно выделить следующие тренды бьюти-индустрии:

- натуральность и простота (использование минимального количества средств для поддержания красоты);
- осознанное потребление (потребители стали задумываться о необходимости покупок);
- персонализация (подбор индивидуального ухода в соответствии с потребностями);
- тренд «anti-age» (желание выглядеть молодо в зрелом возрасте);
- эко-тренд (использование натуральных ингредиентов в составе, переработанного сырья для упаковок и пр.).

Согласно исследованию аналитиков M.A. Research было установлено, что почти 80% потребителей используют импортную косметику (рисунок 4), при этом спрос на дорогостоящую продукцию заметно снижается из-за экономического спада.

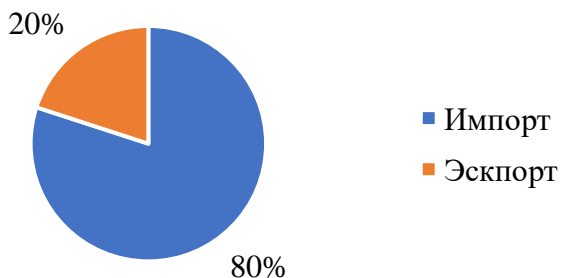


Рис. 4. Доля импортной и экспортной продукции на косметическом рынке России, [15]

В настоящее время на рынке наблюдается растущая конкуренция между местными и иностранными компаниями, а среди премиальных брендов лидирующие позиции занимают товары европейских производителей. Несмотря на это Amore Pacific является конкурентоспособной в сегменте бюджетных косметических средств и, ожидается, что ориентация на рынок низкой и средней цены с использованием различных каналов продаж и реклам оказывает положительный эффект.

### Литература

1. Amorepacific. Официальный сайт. – URL: <https://www.apgroup.com/int/en/index.html>
2. Korea SMEs and Startups Agency. Report March. 2019. №.1. URL: [https://www.mss.go.kr/cmm/fms/FileDown.do?atchFileId=FILE\\_000000001003791&fileSn=1](https://www.mss.go.kr/cmm/fms/FileDown.do?atchFileId=FILE_000000001003791&fileSn=1)
3. Kang H. A Case Study on Success and Global Brand Strategy of AmorePacific. / Kang H. // Global Management Research. – 2018. – № 28 (1), p. 33-65
4. Korea Pharmaceutical and Bio-Pharma Manufacturers Association. Import and Export Record, June, 2020. URL: <https://www.kpbma.or.kr/sub/select/00000000016/00000000103/243771>
5. Waterschoot W., Bulte C. The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. Journal of Marketing. 2012. Vol. 56. No. 4. Pp. 83-93

6. Jung G. Study on the marketing strategy of AMORE PACIFIC cosmetics to penetrate China market. Business Administration. 2017. – 62 p.
7. Most popular social networks worldwide as of January, 2021. Statista Business Data Platform. 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
8. Jun S. Technology Marketing using PCA , SOM, and STP Strategy Modeling. International Journal of Computer Science Issues. 2011. Vol. 8. 6 p.
9. Котлер Ф., Лэйн К. К. Маркетинг менеджмент. Спб.: Питер, 2018. 848 с.
10. M.A.Research. Официальный сайт. – URL: [https://www.retail.ru/rbc/company/m\\_a\\_research/](https://www.retail.ru/rbc/company/m_a_research/)
11. Gürel E. SWOT analysis: a theoretical review. Journal of International Social Research. 2017. Vol. 10. 13 p.
12. Zhao C. A study on Marketing Strategy of Korean Cosmetic Firms in Chinese Market: Focused on Amore Pacific Corporation. Business Administration Major in Marketing. 2019. №2. 57 p.
13. COSMETICS ACT №16298. Ministry of Food and Drug Safety URL: <https://law.go.kr/LSW/eng/engLsSc.do?menuId=2&section=lawNm&query=cosmetics&x=49&y=19#liBgcolor0>
14. Euromonitor International. Future Evolution of the Beauty Industry. URL: <https://blog.euromonitor.com/future-evolution-of-the-beauty-industry/>
15. Импорт косметики и парфюмерии. Информационно-аналитическое агентство SeaNews. 2020. – URL: <https://seanews.ru/2020/04/07/ru-import-kosmetiki-i-parfjumerii/>

### References

1. Amorepacific. Official site. - URL: <https://www.apgroup.com/int/en/index.html>
2. Korea SMEs and Startups Agency. Report March. 2019. №1. URL: [https://www.mss.go.kr/cmm/fms/FileDown.do?atchFileId=FILE\\_000000001003791&fileSn=1](https://www.mss.go.kr/cmm/fms/FileDown.do?atchFileId=FILE_000000001003791&fileSn=1)
3. Kang H. A Case Study on Success and Global Brand Strategy of AmorePacific. / Kang H. // Global Management Research. – 2018. – № 28 (1), p. 33-65
4. Korea Pharmaceutical and Bio-Pharma Manufacturers Association. Import and Export Record, June, 2020. URL: <https://www.kpbma.or.kr/sub/select/00000000016/00000000103/243771>
5. Waterschoot W., Bulte C. The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. Journal of Marketing. 2012. Vol. 56. No. 4. Pp. 83-93
6. Jung G. Study on the marketing strategy of AMORE PACIFIC cosmetics to penetrate China market. Business Administration. 2017. – 62 p.
7. Most popular social networks worldwide as of January, 2021. Statista Business Data Platform. 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
8. Jun S. Technology Marketing using PCA , SOM, and STP Strategy Modeling. International Journal of Computer Science Issues. 2011. Vol. 8. 6 p.
9. Kotler F., Lane K.K. Marketing management. SPb .: Peter, 2018.848 p.
10. M.A. Research. Official site. - URL: [https://www.retail.ru/rbc/company/m\\_a\\_research/](https://www.retail.ru/rbc/company/m_a_research/)
11. Gürel E. SWOT analysis: a theoretical review. Journal of International Social Research. 2017. Vol. 10. 13 p.
12. Zhao C. A study on Marketing Strategy of Korean Cosmetic Firms in Chinese Market: Focused on Amore Pacific Corporation. Business Administration Major in Marketing. 2019. №2. 57 p.
13. COSMETICS ACT №16298. Ministry of Food and Drug Safety URL: <https://law.go.kr/LSW/eng/engLsSc.do?menuId=2&section=lawNm&query=cosmetics&x=49&y=19#liBgcolor0>
14. Euromonitor International. Future Evolution of the Beauty Industry. URL: <https://blog.euromonitor.com/future-evolution-of-the-beauty-industry/>
15. Import of cosmetics and perfumery. Information and analytical agency SeaNews. 2020. - URL: <https://seanews.ru/2020/04/07/ru-import-kosmetiki-i-parfjumerii/>

*Статья поступила в редакцию 31.05.2021 г  
Received 31.05.2021*