

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного обліку і аудиту

Галузь знань

05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність

051 Економіка

Спеціалізація (за наявності)

Міжнародна економіка

Форма навчання: очна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Діджитал – технології у маркетинговій стратегії компанії L'Oréal

здобувача Шохіної Тетяни Юріївни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Зарицька Наталія Сергіївна

Робота допущена до захисту

перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувачка кафедри: д.е.н., професор Галенко О. М.

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного обліку і аудиту

Галузь знань
Спеціальність
Спеціалізація (за наявності)

05 Соціальні та поведінкові науки
051 Економіка
Міжнародна економіка

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри міжнародного обліку і аудиту

(підпис) Столярчук Я.М.
(ініціали, прізвище)
«_____» _____ 20__ р.

(підпис) Галенко О. М.
(ініціали, прізвище)
«_____» _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Шохіній Тетяні Юріївні
(прізвище, ім'я, по батькові)
_____ денної _____ форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Діджитал – технології у маркетинговій стратегії компанії L'Oréal»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» _____ 20__ р. №

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах:

монографічної, статистичної та періодичної літератури, офіційних ресурсів мережі Internet, в тому числі офіційного сайту «L'Oréal» та її звітності.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади маркетингової стратегії
(назва розділу)	
Розділ 2	Аналіз маркетингової стратегії компанії L'oréal
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	особливості розвитку та механізм застосування маркетингових стратегій на світовому ринку в косметичній галузі
Предмет дослідження:	особливості маркетингової стратегії та напрямки реалізації діджит технологій у маркетинговій стратегії компанії L'Oréal на світовому ринку.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	комплексний аналіз сучасних тенденцій використання діджитал – технологій у маркетинговій стратегії на прикладі компанії L'oréal, оцінити ефективність маркетингової та конкурентної стратегії та визначити ключові напрями посилення лідерських позицій компанії через використання діджитал – технологій на глобальному ринку.
Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:	
У розділі 1	
дослідити сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій підприємства	
охарактеризувати ключові підходи та етапи розробки маркетингової стратегії підприємства	
проаналізувати основні інструменти розробки та оцінки ефективності реалізації маркетингової стратегії	
У розділі 2	
дослідити конкурентну диспозицію та конкретну стратегію компанії «L'oréal» на	
глобальному ринку, охарактеризувати маркетингову стратегію компанії «L'oréal»	
проаналізувати ключові напрямки напрямки діджитал – технологій у маркетинговій	
стратегії L'Oréal	

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 62 сторінки, 4 таблиці, 17 рисунків, список використаних джерел із 43 найменувань, додатки.

«Діджитал – технології у маркетинговій стратегії компанії L'Oréal»

(назва кваліфікаційної бакалаврської роботи)

Об'єкт дослідження - особливості розвитку та механізм застосування маркетингових стратегій на світовому ринку в косметичній галузі.

Предметом дослідження є особливості маркетингової стратегії та напрямки реалізації діджитал-технологій у маркетинговій стратегії компанії L'Oréal на світовому ринку.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є комплексний аналіз сучасних тенденцій використання діджитал – технологій у маркетинговій стратегії на прикладі компанії L'Oréal, оцінити ефективність маркетингової та конкурентної стратегії та визначити ключові напрями посилення лідерських позицій компанії через використання діджитал – технологій на глобальному ринку.

Для досягнення мети у роботі поставлено та вирішено такі *завдання*:

- дослідити сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій підприємства;
- охарактеризувати ключові підходи та етапи розробки маркетингової стратегії підприємства;
- проаналізувати основні інструменти розробки та оцінки ефективності реалізації маркетингової стратегії;
- дослідити конкурентну диспозицію та конкретну стратегію компанії L'Oréal на глобальному ринку;
- охарактеризувати маркетингову стратегію компанії L'Oréal;
- проаналізувати ключові напрямки напрямки діджитал – технологій у маркетинговій стратегії L'Oréal.

Практичне значення отриманих результатів. Визначення основних факторів маркетингової стратегії, аналіз конкурентної та маркетингової стратегії та дослідження ключових напрямків діджитал -технологій у маркетинговій стратегії компанії L'Oréal на світовому ринку дозволяє визначити ефективність стратегії і за необхідності створити власну маркетингову стратегію на основі діджитал - технологій відповідно до особливостей коливання ринку та глобальних викликів.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: маркетингова стратегія, діджитал технології, конкурентні переваги, інновації.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми « _____ »

(прізвище, ініціали)
на тему _____
(назва теми)

1. Актуальність теми: _____

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: _____

3. Наявність самостійних розробок автора _____

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій _____

5. Наявність недоліків: _____

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК (0-70 балів): _____

Науковий керівник _____
(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис) (прізвище, ініціали)

“ ____ ” _____ 20__ р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема _____

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи і доцільність її розроблення

Якість проведеного дослідження _____

Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи

Зауваження _____

Практична значимість висновків і рекомендацій

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ.....	6
2.1 Сутність та класифікація маркетингових стратегій	6
2.2 Основні підходи та етапи розробки маркетингової стратегії.....	14
2.3 Інструменти розробки та оцінки ефективності реалізації маркетингової стратегії.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ L'ORÉAL	23
2.1 Конкурентна диспозиція та стратегія компанії L'Oréal на світовому ринку	23
2.2 Аналіз маркетингової стратегії компанії L'Oréal	41
2.3 Ключові напрямки діджитал – технологій у маркетинговій стратегії L'Oréal.....	47
ВИСНОВОК.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ	2

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективна маркетингова стратегія допомагає компанії отримувати лідерські позиції на ринку, забезпечуючи постійне зростання та напрямки вдосконалення власної стратегії у мінливому середовищі. Маркетингова стратегія є не менш важливою, ніж конкурентна стратегія компанії.

Маркетингова стратегія формує репутацію та імідж бренд, що у подальшому допомагає компанії досягти успіху. Тож, компанії, що працюють на міжнародному ринку та хочуть отримати світове визнання мають розробляти маркетингову стратегію відповідно до викликів сьогодення та впроваджувати сучасні діджитал-технології.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність маркетингової стратегії, її класифікації, основні підходи та етапи розробки, а також інструменти розробки та оцінки ефективності маркетингової стратегії досліджували такі зарубіжні вчені, як Ламбен Ж.-Ж. [2], Котлер Ф. [3], Мескон М. [6], Еванс Дж., Берман Б. [12], Чен Ушен [41]. Серед вітчизняних дослідників варто виокремити роботи Ніколайчук О. [1], Павленко А. [7], Зозульов О. [11], Процишин Ю. [19], Сенишин О. [22] та інших.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є комплексний аналіз сучасних тенденцій використання діджитал – технологій у маркетинговій стратегії на прикладі компанії L'oréal, оцінити ефективність маркетингової та конкурентної стратегії та визначити ключові напрями посилення лідерських позицій компанії через використання діджитал – технологій на глобальному ринку.

Для досягнення мети у роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій підприємства;
- охарактеризувати ключові підходи та етапи розробки маркетингової стратегії підприємства;

- проаналізувати основні інструменти розробки та оцінки ефективності реалізації маркетингової стратегії;
- дослідити конкурентну диспозицію та конкретну стратегію компанії L'oréal на глобальному ринку;
- охарактеризувати маркетингову стратегію компанії L'oréal;
- проаналізувати ключові напрямки напрямки діджитал – технологій у маркетинговій стратегії L'Oréal.

Об'єкт дослідження – особливості розвитку та механізм застосування маркетингових стратегій на світовому ринку в косметичній галузі.

Предметом дослідження є особливості маркетингової стратегії та напрямки реалізації діджитал-технологій у маркетинговій стратегії компанії L'Oréal на світовому ринку.

Методи дослідження, які використовуються в процесі дослідження та опрацювання матеріалів: об'єднання - логічного та історичного – для огляду основних теорій та класифікацій маркетингової стратегії (п.п.1.1); аналіз і синтез – для дослідження основних підходів та етапів розробки маркетингової стратегії (п.п.1.2); економічне моделювання: для оцінки конкурентної диспозиції L'Oréal (п.п.2.1), PESTEL - аналіз: для виявлення факторів впливу в конкурентному середовищі (п.п.2.1), SWOT - аналіз: оцінка маркетингової стратегії L'Oréal (п.п.2.2).

Окрім зазначених методів також використовували загальнонаукові методи, зокрема узагальнення, прогнозування, групування, використання графіків і таблиць.

Значущість отриманих результатів: виокремлення основних факторів маркетингової стратегії, аналіз конкурентної та маркетингової стратегії та дослідження ключових напрямків діджитал -технологій у маркетинговій стратегії компанії L'Oréal на світовому ринку дозволяє визначити ефективність стратегії і за необхідності використати практичні кейси щодо діджитал – технологій у маркетинговій стратегії компанії у подальшому.

Інформаційна база дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань маркетингової стратегії. Також, до джерел варто віднести видання L'Oréal щодо статистичних даних та річних звітів компанії.

Структура роботи включає вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 62 сторінки, 4 таблиці, 17 рисунків, список використаних джерел із 43 найменувань, додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1 Сутність та класифікація маркетингових стратегій

У динамічному ринку, який постійно розвивається, одна істина залишається незмінною: добре продумана маркетингова стратегія є важливою для забезпечення успіху бренду. У прогресуючому та цифровому світі конкуренція досягає свого максимуму, і компанії, як ніколи, витрачають величезні суми грошей, щоб переконатись, що їхні продукти чи послуги знайдуть свою цільову аудиторію.

Маркетингова стратегія є дорожньою картою, яка скеровує дії компанії для досягнення своїх цілей, залучення й утримання клієнтів і отримання конкурентної переваги. Ефективна маркетингова стратегія, що є невід'ємною частиною стратегічного планування компанії, має спланований підхід до маркетингової діяльності та ініціатив, а також комплексу маркетингу, що допомагає у досягненні мети компанії. До того ж, стратегія має бути всеосяжною та цілеспрямованою, враховуючи поточний стан бізнесу, з огляду на переваги та недоліки. Застосовування комплексного, цілісного підходу до розробки маркетингової стратегії означає більше ймовірність успіху та досягнення маркетингових цілей.

Сучасна наукова література виділяє декілька понять, що є близькими за змістом: «стратегічний маркетинг», «маркетингова діяльність», «стратегія з маркетингу», це може свідчити про їх тотожність. Тож, для узагальнення та опису вищезгаданих термінів використовують поняття «маркетингова стратегія», що передбачає однакове тлумачення для всіх словосполучень [1].

Так, відомий бельгійський маркетолог Жан-Жак Ламбен визначає «стратегічний маркетинг» як постійний і систематичний аналіз потреб ринку, що сприяє розробці ефективних товарів, які призначені для конкретних груп споживачів і володіють особливими властивостями, які відрізняють їх від товарів-конкурентів і, отже, забезпечують виробнику стійку конкурентну перевагу [2]. У

той час, Філіп Котлер наголошує, що стратегічний маркетинг – це вибір конкретної цінності [3].

Наразі існують безліч варіації визначення сутності поняття «маркетингова стратегія», як українські так і зарубіжні вчені по-різному трактують це визначення, основні визначення представлені у Додатку А. На основі цих визначень сформовані основні підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія», результати представлені у табл.1.1.

Табл.1.1. - Підходи щодо визначення поняття «маркетингова стратегія»

Назва підходу	Автори	Зміст
Філософський	Балабанова Л.В., Зайчук Т.О.	Сучасна філософія бізнесу, спрямована на забезпечення сталого розвитку.
Програмний	Армстронг Г., Мескон М.Х., Дмитрова С.М., Войчак А.В.	Генеральна програма або план дій підприємства з метою досягнення маркетингових цілей.
Організаційно-управлінський	Котлер Ф., Тімонін О.М., Олійний С.С., Мороз Л.А., Чухрай Н.І.	Логічна схема маркетингових заходів для виконання маркетингових завдань сталого розвитку.
Організаційний	Мак-Дональд М., Руделіус В., Азарян О.М.,	Спосіб дії для досягнення маркетингових цілей.
Цільовий	Ансофф І., Уолкер О., Бойд Х.	Система цілей
Структурний	Еванс Дж.Р., Берман Б., Белявцев М.В., Іваненко Л.М.	Використання структури маркетингу для задоволення потреб цільових ринків.
Стратегічний	Еванс Дж.Р., Берман Б., Решетнікова І.Л., Уткіна Є.А.	Частина стратегічного управління.
Через споживача	Ассель Г.	Засіб впливу потреб споживачів.
Аналітичний	Ламбен Ж.-Ж., Кім С.А.	Як аналіз потреб споживачі.
Через маркетинг-мікс	Хассі Д., О'Шонессі Дж.	Комплекс робіт щодо маркетинг-мікс та його окремих варіантів.
Як потенціал на ринку	Сондерс Д., Чевертон П.	Забезпечення можливостей компанії на ринку.
Ресурсний	О.Уолкер-молодший	Ефективно розподілені і скоординовані ринкові ресурси.
Модель розвитку	Калугіна Н.А.	Модель розвитку підприємства, що працює на ринку.

Джерело: розроблено автором на основі [1-20]

Таким чином, зробивши аналіз вищезазначених джерел, можна зробити висновок про відмінності визначення поняття, що формують різні вчені. Основні неточності пов'язані з наступними факторами: маркетингова стратегія є ширшим поняттям, ніж план чи програма, а саме на це спирається певна частина вчених; у багатьох трактуваннях не зважають на зв'язок маркетингової стратегії з глобалізаційними процесами, які постійно змінюються; маркетингова стратегія має враховувати не тільки окремих учасників ринку, а одразу всіх суб'єктів діяльності; маркетингова стратегія не повинна зациклюватись на елементах комплексу маркетингу; у всіх згаданих визначеннях вчені надають перевагу продуманим діям, які не враховують необхідність миттєвої реакції на мінливість ринку [1].

На основі проведеного аналізу, можна виокремити певні основні характерні риси маркетингової стратегії: довгострокова орієнтованість; узгодженість з метою та місією підприємства; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства, є похідною від основної стратегії; виступає складовою планування діяльності підприємства; визначає ринкове спрямування компанії відносно споживачів та/або конкурентів; основою стратегії є потреби споживача; визначення сильних сторін конкурентної боротьби; динамічний характер, у зв'язку з необхідністю швидко адаптуватись до зовнішніх факторів [21].

Відповідно до цього, можна зробити узагальнююче визначення поняття, враховуючи фактори сьогодення. Тож, маркетингова стратегія – це модель ведення бізнесу, що передбачає розробку стратегічного плану, використання актуальних інструментів та можливість швидкої імплементації нових підходів маркетингу для адаптації до динамічних змін на ринку, що сприятиме досягненню конкурентних переваг, у тому числі задоволення потреб і бажань споживача відповідно до суспільних цінностей.

Роль маркетингової стратегії полягає в тому, щоб направити підприємство на економічні можливості, тобто можливості, адаптовані до її ресурсів і нововведень, що забезпечать потенціал для зростання і рентабельності [22]. При

цьому, не існує уніфікованої маркетингової стратегії, яка була б дієвою в різних умовах. Формування стратегії залежить від цільової аудиторії, життєвого циклу, виробничих можливостей, маркетингового потенціалу, специфіки товарного асортименту, конкурентів, економічної та політичної ситуації в країні та інші [23].

Зважаючи на вищезазначене, основними завданнями маркетингової стратегії є:

- Узгодження стратегії з цілями та напрямком діяльності підприємства;
- Використання конкурентних переваг підприємства;
- Визначення слабких позицій конкурентів;
- Задоволення потреб споживача;
- Створення умов для ефективного використання ресурсів підприємства;
- Оцінка маркетингової діяльності підприємства.

Варто зазначити, що у будь-якому випадку, основою маркетингової стратегії є елементи комплексу маркетингу, а саме: цільова аудиторія, позиціонування, товарна політика, цінова політика, система розподілу, маркетингові комунікації та гарантійне та післягарантійне обслуговування (рис.1.1).



Рис. 1.1. – Елементи маркетингової стратегії [8,19,30]

Основною метою втілення маркетингової стратегії підприємства є



досягнення конкурентних позицій та стратегічних цілей діяльності за рахунок результативного використання ресурсів. [24]. Маркетингова стратегія складається з трьох основних складових частин (рис.1.2).

Рис. 1.2. – Складові стратегії маркетингу на підприємстві

Джерело: [20]

Маркетингова ціль — це конкретна й вимірنا ціль, яка допомагає підприємству досягти ширших бізнес-цілей за певний час. Маркетингові цілі зазвичай пов'язані з двома аспектами діяльності підприємства – продукт і ринок. Вони можуть варіюватись в залежності від підприємства, це може бути збільшення прибутковості, ринкової частки, розширення товарного асортименту тощо.

Маркетингові ресурси – це частина ресурсів підприємства, які спрямовані на забезпечення ефективної маркетингової діяльності. До складу маркетингових ресурсів входять: трудові, фінансові, матеріальні, інформаційні, інноваційні і часові ресурси [25].

Маркетингове середовище – це сукупність суб'єктів, що діють у межах та за межами підприємства та мають вплив на маркетингову діяльність і підтримують успішне співробітництво із цільовими споживачами.

Існує декілька підходів до класифікації маркетингових стратегій. Найпоширеніший підхід для класифікації розподіляє маркетингову стратегію за охопленням ринку:

1) недиференційований маркетинг - «ціна — кількість» — маркетингова стратегія, спрямована на охоплення якомога більшої аудиторії. Замість того, щоб поділяти ринок на сегменти, підприємство розглядає всіх покупців як однорідну

групу та звертається до них однаково. Недиференційований маркетинг також називають масовим маркетингом. Класичним прикладом недиференційованого маркетингу може бути будь-яка кампанія Coca-Cola. Також прикладом можуть бути наступні компанії: Persil, M&M's, Zara, Pepsi та інші.

2) диференційований маркетинг - «стратегія переваг» — стратегія спрямована на створення унікальних товарів, відмінних від товарів, які їхні конкуренти можуть пропонувати на ринку. Основною метою реалізації є збільшення конкурентних переваг. Приклади компанії, що використовують диференційований маркетинг: McDonald's (пропонує салати та курку-гриль для клієнтів, які піклуються про здоров'я, а ті, хто шукає задоволення, можуть насолодитися класичними бургерами та картоплею фри), Nike (пропонують товари для різних видів спорту, таких як біг, баскетбол і футбол, а також для різних вікових груп і рівнів навичок) та інші.

3) концентрований маркетинг - це стратегія, за якої компанія зосереджується на одній конкретній цільовій ринковій групі для більшості або всіх своїх маркетингових ініціатив. Підприємства, які використовують концентрований маркетинг, наголошують на тому, як їхні продукти можуть задовольнити унікальні потреби їх нішевої аудиторії. Наприклад, рекламні ролики Rolls Royces Ghosts Series II і Tesla Model 3 орієнтовані на аудиторію з високим рівнем доходу, яка шукає певних вражень. Також це можуть бути такі компанії: Gucci, Dior, Chanel, Peloton та інші.

Окрім цього, маркетингові стратегії можна класифікувати й за іншими ознаками (див.табл.1.2.).

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
За строками розробки та реалізації	довгострокові (30-50 років), середньострокові (10-30 років), короткострокові (1-10 років)
За тривалістю життєвого циклу	маркетингові стратегії на стадії, впровадження товару на ринок, маркетингові стратегії на стадії росту, маркетингові стратегії на стадії насичення, маркетингові стратегії на стадії спаду.

За станом ринкового попиту	стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхронного маркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу.
----------------------------	--

Табл.1.2. - Класифікація видів маркетингових стратегій

Продовж.табл.1.2.

За елементами маркетингового комплексу	товарна стратегія, цінова стратегія, стратегія товарного руху, стратегія просування.
За ознакою конкурентних переваг	стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія фокусування (концентрації).
За напрямок розвитку	стратегія інтернаціоналізації, стратегія диверсифікації, стратегія сегментації.
Залежно від виду диференціації	товарної диференціації, сервісної диференціації, іміджевої диференціації, кадрової диференціації.

Джерело: [20]

Враховуючи різні підходи до класифікації маркетингових стратегій можна виокремити ще декілька варіації класифікації, що продемонстровані у додатку Б.

Найвідомішою маркетинговою стратегією є «стратегія конкурентних переваг», що передбачає визначення та формування конкурентних переваг підприємства за рахунок зміни технологічних процесів, впровадження логістичних послуг тощо.

Для вибору оптимальної та ефективної маркетингової стратегії варто узгодити цілі підприємства та мету використання маркетингових інструментів, щоб уникнути протиріч між стратегією та місією підприємства. Тим не менш, на вибір стратегії також впливає наявність ресурсів, масштаб виробництва, ринкові позиції та маркетинговий бюджет. Тож, для вибору відповідної маркетингової стратегії підприємству слід відповісти на деякі запитання:

1. Яка спеціалізація підприємства?
2. Хто цільова аудиторія?
3. Де знаходиться цільова аудиторія?
4. Де та яким чином підприємство поширює свої товари чи послуги?

5. Яка продукція користується найбільшим попитом?
6. Яка цінова політика підприємства?
7. Чи можливо досягти лідерства у обраній галузі?
8. Чи можливо створити нові товари чи послуги?
9. Який маркетинговий бюджет має підприємство?
10. Чи достатньо підприємство має наявних ресурсів?

На основі проведеного дослідження підприємство визначає стратегію, яка є прийнятною у даній ситуації, що в подальшому буде базою маркетингового плану підприємства. Надалі процес потребує аналіз основних підходів та етапів маркетингової стратегії.

Головними тенденціями, які повинні врахувати при розробці маркетингових стратегій у 2024 році є: створення контенту, що відображає цінності бренду, нативна реклама/спонсорований контент, інфлюенсерський маркетинг, використання штучного інтелекту буде лише збільшуватиметься, розвиток діджитал-маркетингу. Окрім цього, не менш важливими аспектами будуть:

- Контент - маркетинг, створений користувачами. Реальні люди в реальному житті висловлюють свою думку про ваш продукт. Зв'язність – це величезна тактика переконання, що спонукає цільову аудиторію.

- Персоналізація, але це не зовсім нова тенденція цифрового маркетингу. Деякі добре відомі приклади персоналізованого маркетингу включають Amazon і його список рекомендацій щодо продуктів на основі вашої історії покупок, Spotify, що створює для вас «профіль смаку» для доставки Discover Weekly, Spotify Wrapped та інших персоналізованих списків відтворення, а також рекомендації Netflix щодо перегляду.

- Імерсивний та інтерактивний маркетинг. Це насамперед стосується гейміфікаційного маркетингу.

- Інтерактивні відео. Надання користувачам контролю (хоча й обмеженого контролю) над тим, що вони бачать, є дієвим способом підвищити взаємодію та залучення, і їх можна відстежувати. Наприклад, веб-сайти в галузі

нерухомості, гостинності та подорожей бачать величезну користь у наданні 3D-турів, де користувач може блукати віртуальним простором у будь-якому напрямку.

Персоналізація електронної пошти та реклами. Звернення до клієнтів на ім'я в маркетинговій електронній пошті чи націлюванні реклами додає справжній особистий акцент, який важко ігнорувати.

Отже, маркетингова стратегія – це сукупність маркетингових інструментів на основі яких розробляється план просування товарів чи послуг та визначається цільова аудиторія, що має довгостроковий характер. Маркетингова стратегія складається з трьох основних складових частин: цілі, ресурси та середовище. У науковій літературі виокремлюють різні класифікації маркетингових стратегій у залежності від обраною ознаки.

2.2 Основні підходи та етапи розробки маркетингової стратегії

Процес формування та розробки маркетингової стратегії є одним із найважливіших та найскладніших етапів маркетингу. Це зумовлено постійною зміною факторів внутрішнього та зовнішнього середовища маркетингу. До внутрішнього середовища можна віднести напрямок та сферу діяльності підприємства, корпоративну культуру, маркетинговий бюджет, наявні ресурси, технічні характеристики, тощо. Чинники зовнішнього середовища представлені на рис.1.3.



Рис.1.3. – Чинники впливу зовнішнього середовища на вибір маркетингової стратегії

Джерело: [27]

Одним з найвагомішим чинником є економічні фактори, бо їх аналіз дозволяє підприємству ефективніше функціонувати. До цих факторів належить вивчення дії постачальників, посередників, цільової аудиторії, та не менш важливо конкурентів, а також інфляція, рівень життя населення, тощо. Дослідження можливостей та загроз зовнішнього середовища підприємства є підготовчим етапом до розробки маркетингової стратегії.

У працях науковців розглядаються різні теоретичні підходи до розробки маркетингової стратегії. Першочергово, спираючись на концепції шкіл стратегічного менеджменту виділяють наступні підходи до розробки маркетингової стратегії: формальний, маркетинговий, ситуаційний та стратегічне позиціонування (табл. 1.3).

Табл.1.3. - Теоретичні підходи до процесу формування стратегії підприємства

Назва	Характеристика
Формальний підхід (Дж.Стейнер, І.Ансофф)	Являє собою детальний алгоритм розробки та втілення маркетингової стратегії. Кожен етап характеризується наявністю факторів, які необхідно врахувати. Окрім цього, підприємство має визначити можливі альтернативні варіанти.
Маркетинговий підхід (Ф.Котлер)	Включає в себе певні кроки до розробки стратегії: аналіз позицій підприємства на ринку, вибір цільового сегменту, можливість розробки нових товарів, вибір способів просування товарів та методів ціноутворення; визначення методів стимулювання збуту товарів, затвердження рекламної кампанії.
Ситуаційний підхід (Г.Мінцберг, Д.Куїн)	Полягає у швидкій адаптації маркетингової стратегії до мінливості ринку, відхід від ґрунтового планування. Проте недоліком стратегії є відсутність цілісної картини маркетингової стратегії, і як наслідок не відповідає всім зовнішнім та внутрішнім чинникам.

Підхід на основі стратегічного позиціонування (М. Портер, А. Томсон, А. Стрікланд, а також Бостонська консалтингова група та інші)	Маркетингова стратегія розглядається як синергія ринкових умов та визначених показників, в результаті чого окреслюється стратегічна поведінка та місце підприємства на ринку.
--	---

Джерело: створено автором на основі [28]

У процесі досліджені вищезазначені підходи визначаються як класичні. Проте, у результаті ринкових змін та досліджень, були сформовані нові методики розробки та обґрунтування маркетингових стратегії, що отримали назву матричних методів портфельного аналізу, де в основі закладено принцип матриці. Матричний аналіз — це метод аналізу інформації, який можна використовувати для виявлення зв'язків між поняттями. Результатом матричного аналізу є ідентифікація всіх можливих парних зв'язків між поняттями, що аналізуються. На базі цих матричних методів портфельного аналізу можна виокремити дві групи моделей, які: характеризуються загальний рівень управління підприємства та визначають конкурентну позицію підприємства на ринку [28]. До першої групи моделей можна віднести SWOT, PEST-аналіз, методи експертного оцінювання «Дельфі» та інші. Переважно використовується для узагальнення зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища. Друга група включає наступні методи: матриця «Бостонської консалтингової групи», матриця GE/Mc Kinsey, метод ADL, метод PIMS, SPACE та інші. Зазначені моделі дозволяють визначити стратегічну ринкову позицію підприємства, що у свою чергу дозволяє узагальнити інвестиційну та маркетингову політики підприємства, здійснити їх синергію та в результаті забезпечити конкурентні переваги.

При цьому формування маркетингової стратегії базується на п'яти принципах:

- **Гнучкість**, тобто реагування підприємства на якісні і кількісні зміни попиту, адаптування товарної стратегії, гнучке ціноутворення та пристосування комунікаційної політики у відповідь на мінливі ринкові умови.

- **Цілеспрямованість**, що означає узгодженість місії, цілі та напрямку діяльності підприємства з потребами споживача, а також досягнення вагомих результатів виробничої та збутової діяльності підприємства.
- **Сконцентрованість**, тобто зосередження основних ресурсів на важливих напрямках маркетингової діяльності (наприклад, пошук незадоволених потреб, нових підходів до розв'язання тих чи інших питань, тощо).
- **Довгострокова орієнтація**, впровадження інновацій для отримання бажаного результату в майбутньому.
- **Досягнення синергії стратегії та інструментів** маркетингової діяльності, що передбачає стимулюючий вплив на ринковий попит та застосування маркетингових заходів у комплексі для досягнення потрібного ефекту.

Тим не менш, у світі цифрового маркетингу, який постійно розвивається, виникають складності, що впливають на розробку маркетингової стратегії [31]:

- ❖ Цифрова трансформація: тиск на оцифровку операцій і впровадження нових технологій, зберігаючи людський фактор.
- ❖ Довіра споживачів: формування та підтримка довіри в епоху, коли скептицизм щодо реклами досяг найвищого рівня.
- ❖ Вимірювання рентабельності інвестицій: демонстрація рентабельності інвестицій у маркетингові ініціативи серед великої кількості показників і КРІ.
- ❖ Насиченість вмістом: створення вмісту, який резонує на вже насиченому ринку.
- ❖ Адаптивність: «йти в ногу» зі зміною поведінки споживачів і тенденціями ринку.

Щоб подолати ці сучасні виклики маркетингу, потрібен комплексний аналіз як перешкод, так і можливостей, які визначають сучасний цифровий ландшафт. Для цього варто дотримуватись певного порядку формування та розробки маркетингової стратегії. Ж.-Ж. Ламбен виокремив чотири основні етапи

процесу формування стратегії: аналіз властивостей власного товару, розробка мультиатрибутивної моделі товару, аналіз сегментації та конкурентоздатності, вибір програми та розробка з використанням основних засобів [29]. Більш сучасні етапи створення маркетингової стратегії включає дещо розширений варіант зазначеного процесу. У додатку В наведений рисунок, що демонструє розгорнутий процес розробки. Детально розглянемо ключові елементи цього процесу [29].

Вибір концепції маркетингу. Це передбачає узгодження місії та загальної стратегії підприємства з цілями маркетингової стратегії, яка обертається навколо ідеї задоволення потреб споживачів. Цей етап також включає аналіз внутрішнього середовища підприємства, формування принципів та вибір методів маркетингової діяльності підприємства.

Стратегічний аналіз маркетингового середовища. Це моніторинг змін зовнішнього середовища та прогнозування майбутньої позиції кожного фактору зовнішнього середовища. Аналіз виявляє можливості та загрози в навколишньому середовищі та визначає ті з них, які є значущими для підприємства. Під час цього етапу використовують дві групи методів: загально-наукові: аналіз, синтез, прогнозування, тощо; та спеціально-наукові: SWOT-аналіз, матричні методи, тощо.

Аналіз життєвого циклу підприємства. Це процес вивчення стадій життєвого циклу товару та розуміння різних етапів, які він проходить. Основне завдання даного етапу комплексне дослідження з метою визначення рівня розвитку підприємства та етапу життєвого циклу підприємства.

Вибір стратегії комплексу маркетингу. На цьому етапі відбувається співставлення всіх факторів впливу на підприємство, дослідження ресурсної бази та стадії життєвого циклу. Це допоможе обрати загальну маркетингову стратегії, яка передуватиме формуванню стратегії за комплексними складовими. Так, наприклад, на стадії «впровадження» загальною маркетинговою стратегією буде «проникнення на ринок», на стадії «зростання» – «розвиток ринку», «стабілізація» – «захист своєї частки ринку», «скорочення» – «перехід на нові ринки» [29].

Реалізація стратегії. Цей етап передбачає втілення маркетингової стратегії відповідно до конкретних розроблених планів. Зазвичай плани розробляється до кожного з елементів комплексу маркетингу (план реклами, збутовий план, план по асортименту). Також на цьому етапі формується маркетинговий бюджет, кошторис складається відповідно до планів та цілей маркетингової стратегії.

Контроль та оцінка маркетингової стратегії. Важливий етап для визначення ефективності маркетингової стратегії (зіставлення результатів з прогнозами) та внесення необхідних змін для покращення продуктивності. Контроль маркетингового плану відіграє важливу роль в оцінці того, наскільки успішно план досяг поставлених цілей.

Отже, процес формування та реалізації маркетингової стратегії є важливим і необхідним стратегічним рішенням підприємства у досягненні успіху. Вибір маркетингової стратегії повинен базуватись на теоретичних підходах та доктринах, при цьому включати особливості кожного підприємства, відповідно до галузі, принципах роботи, тощо. Для ефективної реалізації маркетингової стратегії слід врахувати виклики сучасного маркетингу та пройти основні етапи розробки маркетингової стратегії підприємства.

2.3 Інструменти розробки та оцінки ефективності реалізації маркетингової стратегії

У сучасному світі найчастіше використовують економічно-математичні методи та моделі для розробки маркетингової стратегії та оцінки її ефективності. Водночас, використання економіко-математичних моделей при формуванні маркетингової стратегії підприємства має відбуватись з урахуванням галузі діяльності. У сукупності це підвищить результативність маркетингових рішень. У додатку Г наведений детальний опис економіко-математичних методів, які можна використати на певних етапах формування маркетингової стратегії підприємства.

Враховуючи те, що будь-яка діяльність призводить до певних результатів, які можна оцінити, результати реалізації маркетингової стратегії проявляються в досягненні економічних, управлінських, соціальних, комунікативних,

конкурентних та інших цілей. Така різноманітність результатів, а також підвищення ролі маркетингових стратегій у діяльності підприємства породили значну кількість тенденцій в оцінці ефективності маркетингової стратегії підприємства. Мета аналізу ефективності маркетингової стратегії полягає в отриманні об'єктивної оцінки ефекту, отриманого від реалізації певних маркетингових заходів, і її порівняння з витратами і поставленою метою. Однак у контексті управління цінністю ця мета супроводжується оцінкою зміни вартості підприємства внаслідок здійснення цих маркетингових заходів.

Загалом ефективність можна визначити як співвідношення між результатами будь-якої діяльності (або події) та витратами на їх якісне досягнення. Отже, ефективність характеризує процеси та діяльність управлінського характеру, що відображають рівень досягнення мети, і може означати: чітко сформульований конкретний результат; відповідність досягнутого результату найбільш можливому, ідеальному чи запланованому; співвідношення витрат і отриманої користі; кількісні характеристики діяльності підприємства; рівень досягнення мети [32].

Оцінка результативності маркетингових стратегій підприємства передбачає вибір наступних критеріїв оцінки: ефективність, доцільність, витрати, етичність, раціональність, адаптивність, надійність, динамічність. Такі критерії дозволять комплексно оцінити ефективність маркетингових стратегій. Зокрема, **ефективність** описує очікуваний, запланований або фактично досягнутий результат реалізації підприємством маркетингової стратегії. Критерій **доцільності** відзначає відповідність маркетингової стратегії та ефектів від її реалізації поставленій підприємством меті. Критерій **витрат** характеризує рівень очікуваних або отриманих витрат бізнесу в результаті реалізації обраної стратегії. Критерій **етичності** характеризує відповідність обраної стратегії етичним, соціальним та екологічним стандартам. **Раціональність** характеризує відповідність маркетингової стратегії основним принципам розвитку підприємства та його маркетингової діяльності. Критерій **адаптивності** позначає рівень пристосування маркетингової стратегії до умов зовнішнього та

внутрішнього середовища, її гнучкість залежно від впливу цих умов. *Надійність* характеризує здатність маркетингової стратегії зберігати з часом значення всіх параметрів у певних межах, вказуючи на те, що вона може бути застосована в заданих середовищах і умовах. *Динамічність* характеризує терміни реалізації маркетингової стратегії, а також можливість її розвитку [32].

Застосування вищезазначених критеріїв для оцінки маркетингової стратегії підприємства дозволить проаналізувати не тільки ефективність певної стратегії, але й порівняти варіанти стратегій з метою вибору найкращої. Зокрема, можна використати модель переваг маркетингових стратегій підприємства, яка відображає співвідношення різних показників на площині. Для відображення рівня значущості кожного досліджуваного критерію використовується певна шкала вимірювання, наприклад оцінка рівня. Застосування такої методики оцінки маркетингової стратегії на основі запропонованих критеріїв дозволить візуалізувати та оцінити переваги та недоліки кожної стратегії, що оцінюється, і, як наслідок, вибрати найбільш ефективну.

При цьому, аналіз наукової економічно літератури показує неоднозначність методологічних підходів до оцінки маркетингової стратегії, що у свою чергу зумовлює існує безліч методів оцінки. Не зважаючи на це, серед всієї кількості підходів можна виділити дві основні групи методів: кількісний та якісний.

Розуміючи кількісний і якісний аналіз даних, підприємство може приймати обґрунтовані рішення та підвищувати ефективність стратегії. *Кількісний аналіз* даних використовується для вимірювання ефективності маркетингових кампаній і надання інформації про поведінку клієнтів. Він передбачає збір і аналіз числових даних, таких як показники продажів, відвідування веб-сайтів і опитування клієнтів, тощо. *Аналіз якісних даних*, з іншого боку, використовується для розуміння ставлень, переконань і мотивації людей. Він передбачає збір та аналіз якісних даних, таких як інтерв'ю, фокус-групи та відгуки клієнтів [33].

Розуміння того, як ефективно використовувати як кількісний, так і якісний аналіз даних, має важливе значення для будь-якого підприємства, який хоче

створити успішні маркетингові кампанії. Для оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства, на основі сформованої сукупності маркетингових інструментів розробки стратегії, можна виділити наступні типи методів:

- 1) На основі якісного аналізу, базується на обробці маркетингової інформації. Наприклад, SWOT- та PEST/STEP-аналізи, матриці: Shell, М. Мак-Дональда, А.Літлла, М. Портера, І. Ансоффа, Браунлая-Барта, Хофера – Шендлера.
- 2) На основі кількісного аналізу, що включає економіко-математичні показники, такі як: ROMI, Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту, Рентабельність продажу, Коефіцієнт затовареності готовою продукцією та інші.
- 3) На основі поєднання аналізу кількісної та якісної маркетингової інформації. Наприклад, матриця БКГ, матриця McKinsey, матриця Томпсона-Стрикленда.

Отже, розробка та оцінка ефективності маркетингової стратегії вимагає кількісного та якісного аналізу. Окрім цього, оцінка результативності маркетингових стратегій підприємства передбачає певні критерії, які треба врахувати: ефективність, доцільність, витрати, етичність, раціональність, адаптивність, надійність, динамічність.

Таким чином, маркетингова стратегія залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів. Внутрішнє маркетингове середовище відноситься до факторів всередині організації, які впливають на її маркетингові операції. Це змінні, які компанія може контролювати та маніпулювати ними, щоб досягти своїх цілей і реагувати на зовнішнє маркетингове середовище. Зовнішнє маркетингове середовище стосується факторів поза компанією, які впливають на її здатність обслуговувати своїх клієнтів. Ці фактори, як правило, поза контролем компанії і можуть мати як прямий, так і опосередкований вплив на її маркетингові стратегії та ефективність. Зазвичай їх класифікують як мікро- (клієнти, посередники, конкуренти, постачальники) чи макрофактори (економічні, політичні, екологічні, соціальні, юридичні, тощо) середовища. При цьому

формування маркетингової стратегії базується на п'яти принципах: гнучкість, цілеспрямованість, сконцентрованість, довгострокова орієнтація, синергія стратегії та інструментів маркетингової діяльності. Основними етапи розробки маркетингової стратегії є: вибір концепції маркетингу, стратегічний аналіз маркетингового середовища, аналіз життєвого циклу підприємства, вибір стратегії комплексу маркетингу, реалізація стратегії, контроль та оцінка маркетингової стратегії.

Оцінка ефективності маркетингової стратегії має вирішальне значення для забезпечення максимальної віддачі від інвестицій і сталого зростання. Інструментами оцінювання можуть виступати як кількісні, так і якісні показники.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ L'ORÉAL

2.1 Конкурентна диспозиція та стратегія компанії L'Oréal на світовому ринку

Компанія L'Oréal SA була заснована Еженом Полем Луї Шуллером у 1909 році. Вона базується в Кліші, О-де-Сена, а головний офіс знаходиться в Парижі. Фірма була заснована з філією в 1909 році. L'Oréal започаткувала власний бізнес з виробництва фарб для волосся, але розширила свою діяльність на такі продукти, як очищення, догляд за волоссям, догляд за шкірою, захист від сонця, миючі засоби та аромати, дерматологічні, косметологічні продукти та продукти тканинної інженерії, а також біофармацевтичні дослідження. L'Oréal працює на п'яти континентах у понад 130 країнах, керує 42 виробничими підприємствами, 6 центрами досліджень і розробок по всьому світу та має майже 40 дочірніх компаній.

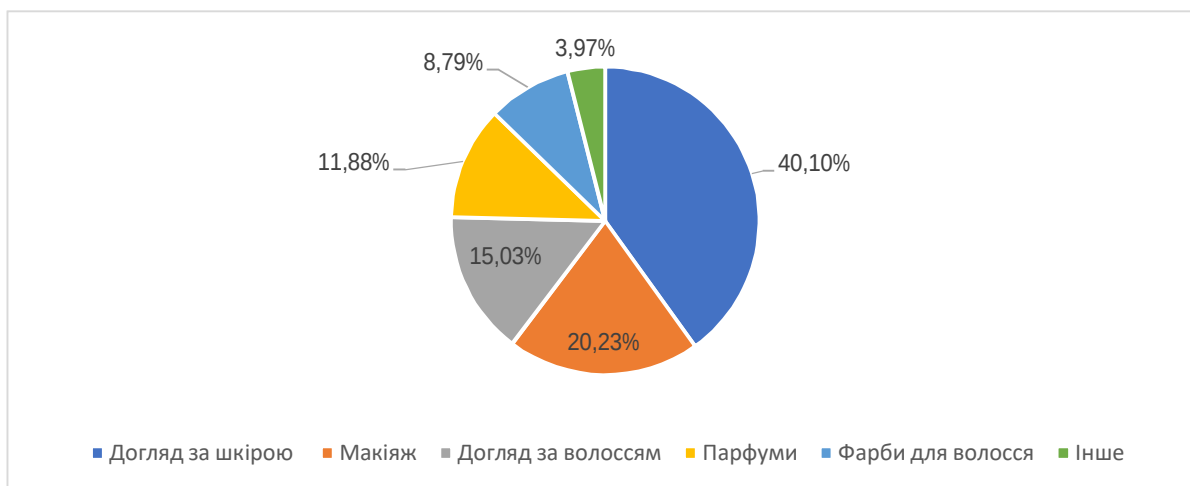
З організаційної та управлінської точки зору L'Oréal є стратегічно централізованою та оперативно децентралізованою компанією. Ця унікальна модель розширює можливості команд у країні та гарантує гнучкість і досконалість на місцях. Ця організаційна структура ідеально підходить для поточного середовища. Під час кризи 2020 року це було значним активом з точки

зору впровадження заходів, які були адаптовані до конкретних обставин у кожній країні. У травні 2021 року Ніколя Гієронімус був призначений головним виконавчим директором L'Oréal, а також членом ради директорів.

L'Oréal має 19 великих підрозділів усередині організації з високою ступенем ієрархії. L'Oréal має ще два відділи вищого керівництва (фінансовий директор і заступник генерального директора), 4 відділи основних продуктів (споживчі товари, професійні продукти, L'Oréal Luxe і Active Cosmetics), спеціалізовані підрозділи (включаючи дослідження та інновації, кадри, сталий розвиток, комунікація та зв'язки з громадськістю, юридичний, роздрібна торгівля, операційна діяльність, цифрові технології та корпоративна етика) і 4 географічні підрозділи (зокрема Східна Європа, Західна Європа, Азіатсько-Тихоокеанський регіон і Америка). У межах кожного географічного та основного продуктового підрозділу L'Oréal володіє багатьма дочірніми компаніями, які постачають продукцію, затребувану в регіоні.

У той же час L'Oréal SA також діє як холдингова компанія та забезпечує, з одного боку, стратегічну координацію та науково-технічну координацію для компанії в усьому світі, з іншого боку. Дочірні компанії здійснюють господарську діяльність в країнах або регіонах, де вони розташовані, на внутрішньому або експортному ринках. Для цього вони визначають стратегію розвитку, специфічну для свого ринку (ринків), роблять найбільш підходящий вибір з точки зору споживчих цілей і каналів розподілу, а також виробляють, прямо чи опосередковано, і продають бренди, які вони вирішили продати на своєму ринку. Майже всі дочірні компанії належать L'Oréal SA, яка має частку власності або контроль, що дорівнює або наближається до 100%.

Розглядаючи бізнес-сегменти компанія виокремлює наступні: фарби для

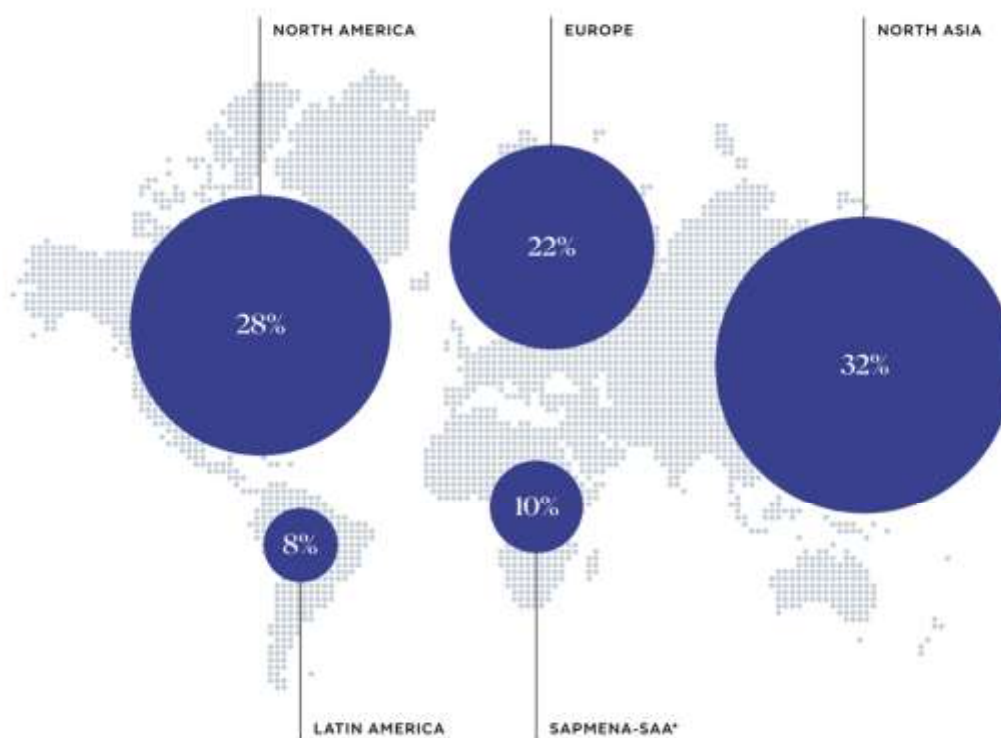


волосся, макіяж, догляд за волоссям, парфуми, догляд за шкірою та інше¹. У 2022 році догляд за шкірою становив приблизно 40,1 відсотка глобальних консолідованих продажів L'Oréal, що становить найбільшу частку.

Рис.2.1 - Консолідована частка продажів L'Oréal у всьому світі у 2022 році за сегментами бізнесу

Джерело: [36]

З 2021 року компанія проводила реорганізацію географічних зон. Зокрема це стосувалось зони Північної Азії, до якої включили материковий Китай, Гонконг, Тайвань, Японію та Південну Корею. При цьому було створено нову зону SAPMENA², що об'єднала Південну Азію, зони Близького Сходу та Північної Африки. У 2022 році за географічним розподілом найбільшу частку становить регіон Північної Азії, 32% (рис.2.2.).



за географічним принципом, у %

Джерело: [35]

¹ Включає засоби гігієни, а також продажі, здійснені американськими дистриб'юторами з брендами поза компанією.

² Назва географічного підрозділу SAPMENA утворюється першими літерами англійських назв регіонів: South Asia Pacific – Middle East – North Africa.

Очікується, що до 2030 року ринок краси включатиме ще близько 600 мільйонів споживачів середнього та вищого середнього класу по всьому світу. SAPMENA-SSA, найбільш густонаселений регіон у світі, де у 2023 році проживає понад 3,5 мільярда людей. Такі країни, як Індонезія, Пакистан і Єгипет, стали новими культурними впливовими людьми на регіональному рівні. Молоде покоління Китаю також втілює величезний споживчий попит на все більш витончені косметичні продукти та послуги.

Конкурентна стратегія L'Oréal SA ґрунтується на шести принципах: інновації, багатополарна модель, глобальна присутність, організаційна структура підрозділів, краса для кожного, придбання.

Інновації. Інновації лежать в основі бізнес-моделі L'Oréal і є потужним двигуном зростання. Компанія поєднує науку, технології та творчість, щоб формувати майбутнє краси, досліджувати нові горизонти та бути на крок попереду. L'Oréal твердо вірить, що краса майбутнього буде побудована навколо Green Sciences – поєднання ефективності, природи та стійкості, щоб забезпечити конкурентну перевагу продуктам, формулам і упаковці брендів – і Beauty Tech, використання потужності передової науки та технологій у великих масштабах, що призведе до неперевершених вражень краси. Дані, штучний інтелект, робототехніка та нанотехнології зміцнюють і прискорюють інновації разом із стратегічними партнерствами, які допомагають компанії стати чемпіоном у галузі краси. У 2022 році компанія інвестувала 1139 мільйонів євро в дослідження та інновації, що свідчило про найбільші інвестиції за всю історію компанії (рис.2.3.).

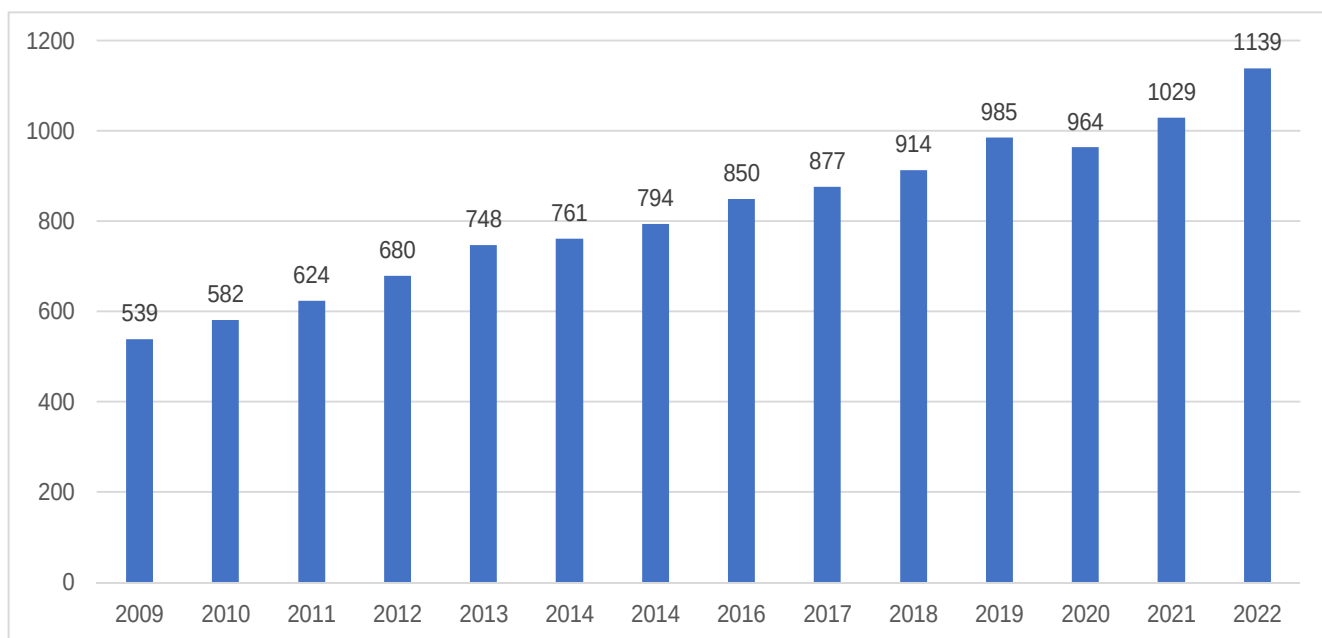


Рис. 2.3. - Витрати L'Oréal на дослідження та розробки (НДДКР) з 2009 по 2022 рік, мільйон євро

Джерело: [36]

У 2024 році планується відкрити найбільший науково-інноваційний центр у Кларку, штат Нью-Джерсі. Розробка вартістю 140 мільйонів доларів США замінить існуючі потужності, які L'Oréal займала в цьому районі більше шести десятиліть. Це найбільша інвестиція в R&I в історії французького косметичного гіганта. R&I Center зосереджуватиметься на інноваціях у сфері краси в категоріях волосся, шкіри та макіяжу, а також на новаторських дослідженнях у стратегічних наукових галузях, таких як екологічні науки та косметичні технології.

Багатополярна модель. Збалансоване зростання L'Oréal між підрозділами, географічними зонами та категоріями демонструє актуальність багатополярної моделі: стратегічно централізованої та операційно децентралізованої, із сильним підприємницьким мисленням. Ця модель ідеально підходить для поточної обстановки.

Глобальна присутність. Щоб задовольнити надзвичайно різноманітні глобальні потреби в сфері краси та бути якомога ближчим до очікувань споживачів, L'Oréal Research використовує 20 дослідницьких центрів і 13 центрів оцінки по всьому світу, які збільшують його потенціал до інновацій. Група також має 38 заводів по всьому світу, які включають останні досягнення в галузі

○ 6 регіональних вузлів ● 20 дослідницьких центрів ■ 13 центрів оцінки



технологій, автоматизації та цифровізації (рис.2.4.)

Рис. 2.4. - Глобальна присутність L'Oréal, 2023 рік

Джерело: [35]

Протягом 2023 року ринок косметичних засобів був дуже динамічним, і L'Oréal перевершила показники в усіх своїх основних країнах Західної та Центральної Європи. Продажі в Європі зафіксували значне зростання на +16,0% порівняно з аналогічним періодом. Продажі в Північній Америці суттєво зросли: +11,8% порівняно з аналогічним показником, у першу чергу завдяки безперервному успіху CeraVe, нині бренду догляду за шкірою номер один у США, та La Roche Posay. Продажі в Північній Азії скоротилися на -0,9% у 2023 році. Північна Азія продовжувала зазнавати впливу перезавантаження Travel Retail після зміни політики щодо daigous. Принцип daigous відносно простий: посередники, часто «особисті покупці», купують предмети розкоші за кордоном за вигідними цінами, щоб перепродати їх заможним китайським споживачам. Китайська влада намагається обмежити цю практику, яка безпосередньо впливає на іноземні бренди класу люкс. У материковому Китаї, де ринок косметики залишався незмінним, L'Oréal зріс на +5,4%, значно зміцнивши своє лідерство – завдяки постійним інвестиціям компанії.

Організаційна структура підрозділів. L'Oréal спирається на унікальне портфоліо з 37 різноманітних і взаємодоповнюючих міжнародних брендів. Компанія побудована навколо чотирьох відділів, кожен з яких має особливе бачення краси, споживчого всесвіту та каналу дистрибуції. L'Oréal люкс включає в себе: Lancôme Paris, Kiehl's, Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Biotherm, Helena Rubinstein, Shu Uemura, It Cosmetics, Urban Decay, Ralph Lauren, Mugler, Viktor&Rolf, Valentino, Cacharel, Azzaro, Diesel, Yuesai, Atelier Cologne, Maison Margiela, Prada, Youth to the People, Aesop. Бренди споживчих товарів: L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, NYX, Stylenanda, Essie, Dark and Lovely, Mixa, MG, Niely. Дерматологічна продукція - La Roche-Posay, Vichy, CeraVe, SkinCeuticals, Skinbetter Science. Професійна косметика включає наступні бренди: L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken, Matrix, Pureology. Незважаючи на кількість

люксових брендів, найбільше частку займають споживацькі товари, а саме 36,8% (рис.2.5).

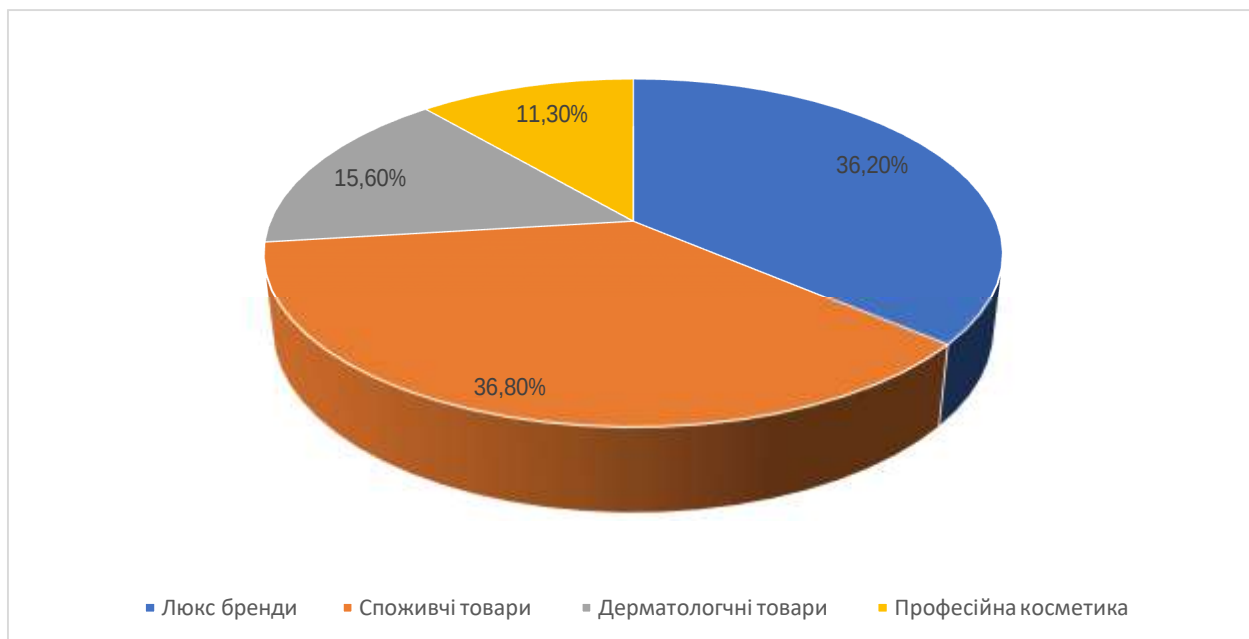


Рис. 2.5. – Розподіл підрозділів L'Oréal у 2023 році, %

Джерело: [35]

Підрозділ споживчих товарів у 2023 році продемонстрував найкраще зростання за понад 30 років: +12,6% порівняно з аналогічним показником. Підрозділ перевершив динамічний масовий ринок і забезпечив стабільне зростання, яке перевищило 15 мільярдів євро. Підрозділ дерматологічної краси продемонстрував вражаюче зростання на +28,4% за підсумками 2023 року, порівняно з аналогічним періодом. Це відбулося завдяки стрімкому розвитку трьох основних компанії L'Oréal Dermatological Beauty: La Roche-Posay, CeraVe, Vichy, а також зростання зацікавленості споживачів у дерматологічній продукції. L'Oréal Luxe зріс на +4,5% за підсумками 2023 року. Це було зумовлено постійними інвестиціями в портфоліо взаємодоповнюючих брендів. Нещодавно додані бренди, такі як Prada, Takami та Valentino, зробили значний внесок у зростання Аёсор, інтегрований з 30 серпня, також зробив багатообіцяючий вклад.

Краса для кожного. L'Oréal охоплює понад 150 країн у різних категоріях продукції (засоби для догляду за волоссям, фарбування волосся, догляд за

шкірою, захист від сонця, макіяж, аромати тощо), каналах збуту та цінових категорій. У все більш фрагментованому світі стратегія компанії розвивається від універсалізації до одиниці, тобто від «краси для всіх» до «краси для кожного». Мета полягає в тому, щоб надати індивідуальні інклюзивні рішення краси, які відповідають конкретним індивідуальним прагненням. Стратегія L'Oréal у цьому відношенні базується на пильній увазі до споживачів і глибокій повазі до їхніх різноманітних потреб, стилю життя, бажань і традицій. Компанія також використовує свій портфель брендів з різним культурним походженням, свою здатність розвивати регіональні інновації з глобальним потенціалом, а також свій асортимент персоналізованих продуктів і послуг на основі штучного інтелекту, даних і Beauty Tech.

Такі технології, як доповнена реальність і штучний інтелект, дозволили споживачам ознайомитися з широким спектром брендів і ліній L'Oréal. Бренд співпрацював із Microsoft для розробки програмного забезпечення, яке може застосовувати віртуальний макіяж як фільтр за замовчуванням. А в 2018 році вона придбала стартап ModiFace у Торонто, який спеціалізується на емпіричних рішеннях для краси, що дозволяє людям спробувати віртуальні тіні, тональні креми, фільтри тощо. Але це більше, ніж просто віртуальний макіяж, це також діагностичний інструмент, що дозволяє підібрати товар у індивідуальному порядку.

У результаті придбання L'Oréal створює унікальне портфоліо брендів, щоб задовольнити всі бажання краси в їх нескінченному розмаїтті. У даний момент портфоліо брендів компанії різноманітніше, ніж будь-який інший у світовій індустрії краси. Компанія продовжує розширювати цей портфель шляхом цілеспрямованих придбань у рамках свого прагнення створити майбутнє краси. Загалом компанія здійснила 45 придбань протягом 1964 – 2024 років. Першим придбанням став бренд косметики класу люкс Lancôme. У 2024 році косметичний гігант нещодавно підписав угоду про придбання всієї швейцарської компанії Gjosa , що спеціалізується на мікронізації води. L'Oréal вже зробив попередні міноритарні інвестиції в Gjosa в 2021 році через свій фонд венчурного капіталу.

Проте, найбільш дороговартісним придбанням є австралійський бренд Aesop, який компанія придбала у 2023 році за 2,53 млрд. дол. США. Таким чином, L'Oreal прагне розширити свою глобальну присутність у сфері високоякісної косметики та розширити свою присутність в Азійському регіоні. Відповідно до даних 2024 року придбання дозволило L'Oreal збільшити свою частку на регіональному ринку та використати досвід і сформовану дистриб'юторську мережу Aesop.

Завдяки таким придбанням консолідовані доходи компанії з кожним роком лише зростали, за винятком піку пандемії у 2020 році, коли зменшення порівняно з попереднім роком становило майже 7% (рис.2.6). З детальною історією придбань можна ознайомитись у додатку Д.



Рис.2.6 – Консолідовані доходи L'Oreal та придбання, 2014 – 2023 роки,
у млрд. євро

Джерело: [35]

У січні 2024 року венчурний фонд L'Oréal BOLD («Бізнес-можливості для розвитку L'Oréal») придбав міноритарну частку в Timeline, швейцарській біотехнологічній компанії, що розробляє інноваційні рішення для довголіття в продуктах харчування, красі та здоров'ї. Також компанія оголосила, що підписала угоду про придбання решти акцій Gjosa, швейцарського стартапу, який займається фракціонуванням води. Раніше L'Oréal співпрацювала з Gjosa, щоб випустити відзначену нагородою душову лійку Water Saver. У грудні 2023 року

L'Oréal оголосила про придбання Lactobio, провідної компанії з дослідження пробіотиків і мікробіомів, що базується в Данії.

Загалом станом на 31 грудня 2023 року обсяг продажів склав 41,18 мільярда євро, що на +7,6% більше минулорічного результату. Валовий прибуток, що становить 73,9% продажів, збільшився на 150 базисних пунктів. Витрати на дослідження та інновації зросли на 10 базисних пунктів до 3,1% продажів. Витрати на рекламу та просування зросли на 90 базисних пунктів до 32,4% продажів, що еквівалентно збільшенню більш ніж на 10% у порівнянні з минулим роком. Витрати на продаж, загальні та адміністративні витрати зросли на 10 базисних пунктів до 18,5% продажів. Загалом операційний прибуток зріс на +9,2% до 8 143,3 млн євро та склав 19,8% продажів, що на 30 базисних пунктів (табл. 2.1).

Табл.2.1 - Консолідований звіт про прибутки та збитки

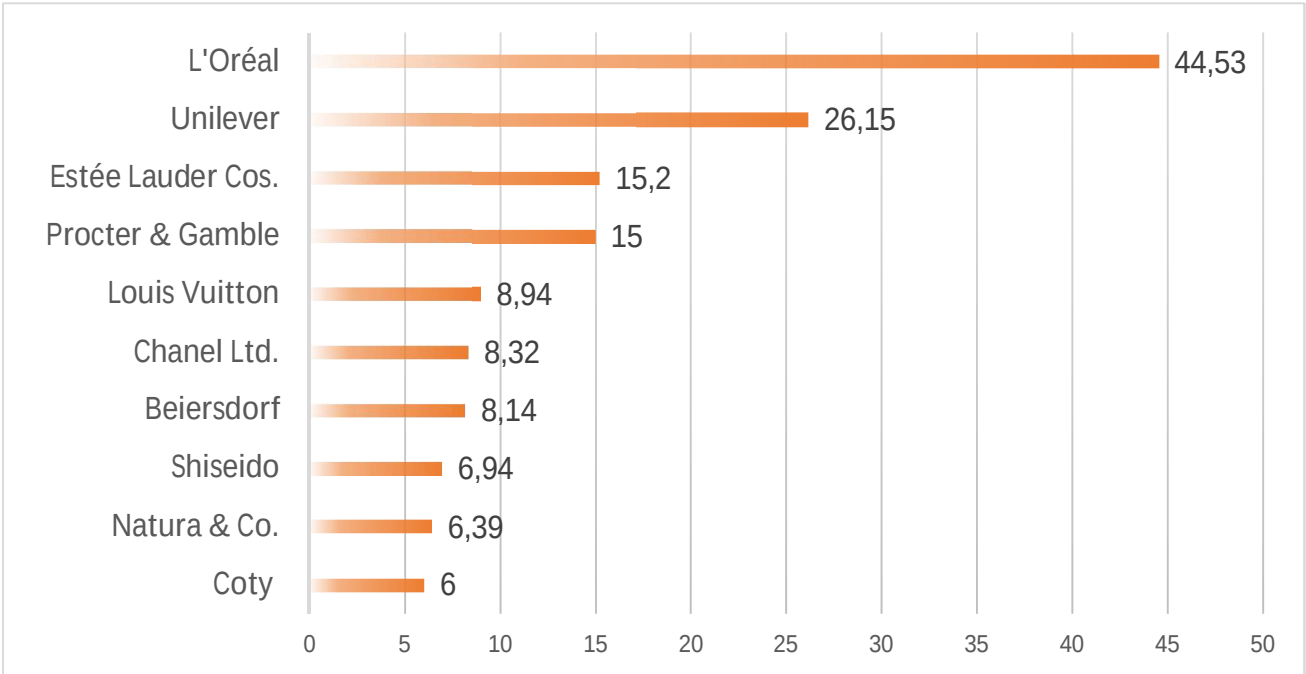
	2022		2023	
	мільйон євро	% продажів	мільйон євро	% продажів
Продажі	38 260,6	100,0%	41 182,5	41 182,5
Собівартість реалізованої продукції	-10 577,4	27,6%	27,6%	27,6%
Загальний прибуток	27 683,3	72,4%	72,4%	72,4%
Витрати на НДДКР	-1 138,6	3,0%	3,0%	3,0%
Реклама та просування	-12 059,0	31,5%	31,5%	31,5%
Комерційні, загальногосподарські та адміністративні витрати	-7 028,8	18,4%	18,4%	18,4%
Прибуток від основної діяльності	7456,9	19,5%	19,5%	19,5%

Джерело: [35]

Чистий прибуток без урахування одноразових статей після вирахування неконтрольованих часток становив 6 487 мільйонів євро. Прибуток на акцію склав 12,08 євро, збільшився на +7,3%. Чистий прибуток після вирахування неконтрольованих часток склав 6 184 млн євро, збільшившись на +8,4%. З консолідованим звітом про прибутки та збитки: від операційного прибутку до

чистого прибутку за винятком одноразових статей можна ознайомитись у Додатку Е.

У 2024 році був опублікований щорічний рейтинг WWD Beauty Inc найбільших косметичних компаній світу за обсягом продажів вкотре визначала



компанію найбільшою у світу. На L'Oréal припало 18,2% від загального обсягу продажів, його частка в топ-100 знову зросла на 0,9 відсоткового пункту (рис.2.7).

Рис.2.7 - Топ-10 рейтингу найбільших косметичних компаній світу за обсягом продажів, у млрд дол. США

Джерело: [38]

На основі цих даних можна оцінити конкурентну диспозицію L'Oréal в конкурентному середовищі за обсягом продажу та впізнаваністю косметичних брендів, що належать компанії. Для такого аналізу можна використати карту стратегічних груп конкурентів (рис.2.8).

Обсяг продажів	Високий	Unilever	Procter & Gamble	L'Oréal Estée Lauder Cos.
	Середній	Beiersdorf	Chanel Ltd. Louis Vuitton	
	Низький	Shiseido		Coty Natura & Co.
		Низька	Середня	Висока

	Впізнаваність бренду
--	----------------------

Рис. 2.8 – Карта стратегічних груп конкурентів у галузі косметичних брендів на основі обсяг продажів та впізнаваності брендів

Джерело: створено автором

У 2022 році частка ринку косметичної компанії L'Oréal зросла порівняно з двома роками раніше, підскочивши з 13,2% до понад 14%. Станом на квітень 2024 року ринкова капіталізація L'Oréal становила 235,84 мільярда доларів. Це робить L'Oréal 45-ю найдорожчою компанією у світі за ринковою капіталізацією (рис.2.9).

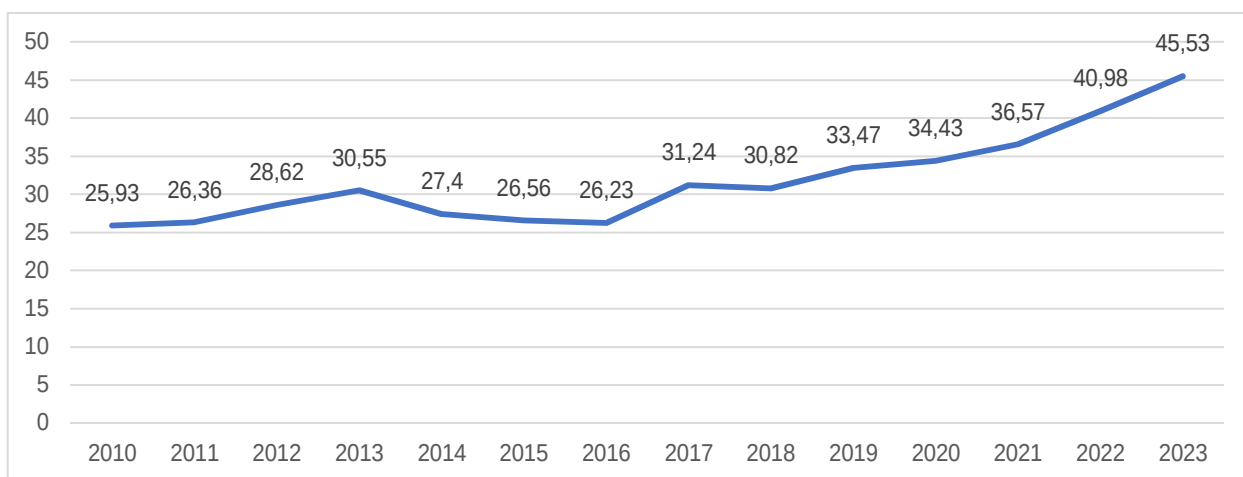


Рис.2.9 - Історія ринкової капіталізації L'Oréal з 2003 по 2024 рік

Джерело: [39]

Тож, аналізуючи можна сказати, що конкурентна стратегія L'Oréal показала свою ефективність. Адже, як видно на карті стратегічних груп конкурентів, то найбільшу конкуренцію компанію може скласти тільки одна компанія, що відповідає їй за обсягами продажів та впізнаваністю.

У 2023 році дохід компанії L'Oréal склав 45,53 мільярда доларів США, збільшившись у порівнянні з доходом 2022 року, який становив 40,98 мільярда



доларів США (рис.2.12).

Рис. 2.12 – Історія доходів L'Oréal, 2001-2023 роки, млрд доларів [40]

Операційна рентабельність становила 19,8% від продажів. Рентабельність підрозділу професійних продуктів склала 21,6% продажів, що на 30 базисних пунктів більше. Рентабельність підрозділу споживчих товарів склала 20,5% продажів, збільшившись на 70 базисних пунктів. Рентабельність підрозділу Luxe склала 22,3% порівняно з 22,9% у 2022 році. Рентабельність підрозділу Dermatological Beauty склала 26,0%, збільшившись на 60 базисних пунктів.

У липні 2023 року компанія L'Oréal отримала 77 балів зі 100 за рейтингом S&P Global, що є одним із найвищих у світі. У поєднанні з високою оцінкою готовності (+8) загальна оцінка ESG компанії досягла 85. Оцінка ESG відображає здатність компанії забезпечувати високу ефективність ESG завдяки відданості комплексній та амбітній стратегії сталого розвитку.

На основі вищезазначеного зробимо PESTEL аналіз для вивчення зовнішніх факторів макросередовища, які можуть впливати на компанію. Акронім PESTEL означає політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, юридичні та екологічні чинники.

Політичні чинники. У багатьох країнах галузь виробництва косметики та засобів особистої гігієни суворо регулюється. Наприклад, існують суворі правила щодо безпеки продуктів, розкриття інформації про інгредієнти, тестування на тваринах тощо. L'Oréal має забезпечити дотримання цих правил, де б вона не працювала. Кілька країн і регіонів, наприклад Європейський Союз, заборонили або обмежили тестування косметики на тваринах. Варто зазначити, що L'Oréal припинила тестування на тваринах у 1989 році і з того часу розробляє альтернативні методи. У таких ситуаціях, як пандемія COVID-19, реагування урядів і нормативні акти, пов'язані з громадською охороною здоров'я (блокування, закриття магазинів тощо), можуть безпосередньо вплинути на продажі та діяльність L'Oréal. Геополітична напруженість між країнами, де L'Oréal має значні підприємства або джерела матеріалів, може вплинути на її бізнес, починаючи від збоїв у ланцюзі поставок і закінчуючи проблемами доступу

до ринку. Також сьогодні люди стають все більш обізнаними про політичні події та мають блискавичний доступ до інформації в Інтернеті. Люди вирішують підтримувати бренди, цінності яких синхронізуються з їхніми власними зараз більше, ніж у минулому. Одним із таких прикладів є коли L'Oreal довелося звільнити одного зі своїх представників Амену Хан у 2018 році, коли люди знайшли її старі «антиізраїльські» твіти, інакше багато клієнтів «байкотували» б бренд.

Економічні чинники. Знову ж таки глобальні бренди сильно страждають від глобальних умов, зокрема економіки. Країни з низьким або мінливим рівнем економіки завжди є постійним викликом. Як і всі інші компанії, L'Oreal також постраждала від пандемії Covid-19. Хоча вони втратили трохи грошей протягом першої половини 2020 року; їхня надзвичайна ефективність і цілеспрямованість дозволили їм отримати зростання на 4,8% у другому півріччі, незважаючи на те, що моделі купівлі значно змінилися під час кризи.

Дуже великим внеском в успіх компанії в складні часи є його присутність в Інтернеті. Завдяки ефективному використанню різноманітних онлайн-платформ електронна комерція зробила для них чудеса. Продажі бренду в цілому через ці онлайн-канали зросли на колосальні 62%. Онлайн продажі мають величезні шанси на подальше зростання в таких країнах, що розвиваються, як Індія та Китай, але, на жаль, через зростаючу напруженість у торгових війнах між китайським та американським урядами L'Oreal доведеться дуже багато працювати, щоб зайняти свою нішу в Китаї.

Також будучи глобальною компанією, доходи та прибутки L'Oréal чутливі до коливань обмінних курсів. Наприклад, сильний євро може вплинути на конкурентоспроможність його продукції за межами єврозони. Окрім цього, інфляція може вплинути на вартість сировини, виробництва та розподілу для L'Oréal. Так само відсоткові ставки можуть впливати на витрати компанії на позики. А високий рівень безробіття може зменшити споживчі витрати, впливаючи на продажі L'Oréal. З іншого боку, це також може вплинути на вартість робочої сили та доступність для компанії.

Соціально-культурні чинники. Протягом багатьох років компанія L'Oreal займалася корпоративною соціальною відповідальністю, але найостаннішим прикладом є те, як вони виготовляли та розповсюджували мільйони одиниць дезінфікуючих засобів і лосьйонів для пожертвувань

Сучасні споживачі, особливо молоде покоління, дедалі більше турбуються про навколишнє середовище та етичне виробництво. Вони віддають перевагу екологічним, нежорстоким і етичним продуктам. Хоча L'Oreal зараз стверджує, що є веганським брендом, що означає, що формули їхніх продуктів не містять продуктів тваринного походження, однак визначення веганства в брендах виходить за межі інгредієнтів і тестує нові творіння на тваринах. Хоча бренд зараз категорично проти випробувань на тваринах, вони все одно повинні проводити випробування на тваринах у країнах, де це є юридичною вимогою, наприклад у Китаї; цей факт завжди ставить бренд у серйозні проблеми з сучасними споживачами, які виступають проти жорстокого поводження з тваринами.

Коли бренд такий великий, як L'Oreal, він має бути дуже обережним щодо того, що він обирає для просування з точки зору обміну повідомленнями. Трансгендерна модель Манро Бергдорф розкритикувала L'Oreal, коли вони додали допис у своїх соціальних мережах на підтримку руху Black Lives Matter, стверджуючи, що бренд звільнив її з посади посла у 2017 році, коли вона вирішила публічно виступити з привілеями білих і жорстокістю проти кольорових людей. Вона назвала лицемірство, заявивши, що L'Oreal просто намагається перестрахуватися. Тепер бренд вибачився перед моделлю за погане вирішення проблеми, і вона повернулася до співпраці.

У 2020 році група брендів офіційно оголосила про вилучення таких слів, як «відбілювання» зі свого асортименту продуктів, особливо у світлі руху BLM, який захопив США та світ штурмом після вбивства Джорджа Флойда. Споживачі зазначали, що вони запізнилися з цими змінами, але деякі люди також захоплювалися зусиллями.

Для таких брендів, як L'Oreal, також складно вести бізнес на Близькому Сході та в інших консервативних країнах через зіткнення культур. Реклама, що

працює на Заході, показуючи жінок у різних формах одягу, які не сприймаються на Сході, часто призводить до проблем.

Технологічні чинники. L'Oreal зосереджується на поєднанні екологічної науки з цифровими технологіями; вони хочуть запропонувати стійкі та засновані на природі рішення, інновації за допомогою новітніх технологій і досліджень.

L'Oreal також пропонує віртуальну примірku своїх продуктів до того, як споживачі фактично сплатять. Компанія також пропонує індивідуальні рішення для осіб, які зацікавлені в глибокій діагностиці.

Однією з найвидатніших технологій, яку вдалося створити L'Oreal, є «Perso's Smart Skincare». Цей пристрій буквально може створити індивідуальний догляд за шкірою, губну помаду та основу на місці, хоча функція макіяжу буде представлена пізніше. Він дає вам можливість пояснити стан вашої шкіри щодо пігментації, зморшок, тонких ліній тощо, а також останні тенденції в догляді за шкірою, щоб створити правильний продукт для вас. Ця машина є портативною, вона забезпечує чисте застосування та навіть регулює режим нічного та денного часу. Безсумнівно, це величезний стрибок для L'Oreal у напрямку становлення світових лідерів у сфері Beauty Tech.

Розвиток платформ електронної комерції, мобільних додатків і досвіду доповненої реальності (AR) змінив те, як споживачі купують косметичні товари. L'Oréal використовує ці технології, щоб пропонувати віртуальні примірки, персоналізовані рекомендації та більш зручні умови онлайн-покупок. А прогрес у біотехнології, хімії та матеріалознавстві стимулює розробку нових косметичних рецептур, типів продуктів і застосувань. L'Oréal інвестує значні кошти в дослідження та розробки, щоб залишатися на передовій інновацій у сфері краси.

Штучний інтелект і аналітика даних дозволяють краще розуміти споживачів, адаптувати маркетингові стратегії та персоналізувати споживчий досвід. Аналізуючи дані клієнтів, L'Oréal може передбачати тенденції, вдосконалювати пропозиції своїх продуктів і оптимізувати свої маркетингові зусилля. Передові технології, такі як Інтернет речей (IoT) і блокчейн, можуть покращити відстежуваність, ефективність і сталість ланцюга поставок. Такі технології, як AR

і віртуальна реальність (VR), надають нові можливості для інтерактивних і захоплюючих маркетингових кампаній, дозволяючи L'Oréal залучати споживачів новими способами.

Екологічні чинники. L'Oreal продовжує цю відданість, підтримуючи постійний діалог з усіма зацікавленими сторонами бренду, щоб узгоджено працювати над стійкими рішеннями для навколишнього середовища. Процес дослідження триває, щоб знайти способи зменшити їх загальний вплив до 2030 року в рамках їхнього 10-річного плану сталого розвитку. До кінця 2022 року вони успішно скоротили свої викиди CO₂ на цілих 81% порівняно з тим, що виробляли їхні заводи та фабрики у 2005 році.

Сучасні споживачі стають все більш екологічно свідомими, шукаючи продукти, які є не тільки ефективними, але й екологічно чистими. Це спонукає L'Oréal пропонувати екологічно чисті продукти, від рецептури до упаковки. Незважаючи на їхні постійні зусилля, у 2019 році було помічено, що на веб-сайті L'Oreal не було багато деталей про використання певних токсинів, таких як парабени, триклозан і фталати, які заборонені ЄС, оскільки вони шкідливі для здоров'я, але також забруднюють навколишнє середовище. Тож бренд справді повинен розробити відповідну політику для повної прозорості щодо використання ними токсинів.

L'Oreal також планує збільшити використання екологічної упаковки. Вони прагнуть, щоб до 2025 року всі їхні пластикові упаковки були біологічно розкладними, переробленими або повторно заповнюваними.

Юридичні чинники. Найбільша проблема, з якою сьогодні стикаються бренди, — підробка. Підробка косметики та засобів по догляду за шкірою — це не нова практика, і вона не зникне найближчим часом, але це дійсно шкодить довірі до бренду та навіть прибутку, коли тисячі продавців у всьому світі створюють дешеві римейки. У 2018 році L'Oreal дізналася про те, що їхні підробки продаються у величезних кількостях на Alibaba. Вони зв'язалися з китайською владою, щоб викрити це шахрайство. Зрештою їм вдалося видалити фейки, але це

лише один приклад, адже неможливо відслідкувати кожен вироблений підроблений продукт.

У 2020 році L'Oreal постала перед судом за звинуваченням у незаконному звільненні адвоката, який працював на них, оскільки він відмовився займатися діяльністю, назвавши її неетичною. Він стверджував, що L'Oreal просила його зробити певні речі, які були б неправильними. Тут не було доведено нічого конкретного, і бренд фактично спростував усі ці звинувачення.

Відповідно до британського Закону про сучасне рабство від 2015 року, великі бізнес-бренди зобов'язані щороку публікувати інформацію про свої зусилля з викорінювання будь-якої форми рабства у своїх ланцюжках поставок. У 2017 році повідомлялося, що L'Oreal був одним із брендів, які не помічали небезпеки рабства в Індії, особливо через те, що вони піддавалися впливу сирової слюди, яка є важливим інгредієнтом у косметичці. Проте компанія зробила заяву, в якій стверджували, що вони категорично проти всіх форм примусової праці в країнах третього світу. Вони стверджували, що докладають постійних зусиль для етичного видобутку слюди з індійських шахт. Оскільки компанія L'Oréal працює по всьому світу, вона повинна дотримуватися місцевого законодавства про працю, включно з законодавством про мінімальну заробітну плату, умови праці, права працівників тощо.

Захист патентів, торгових марок і авторських прав є життєво важливим для L'Oréal, особливо з огляду на її інвестиції в дослідження та розробки. Компанія повинна забезпечити реєстрацію своєї інтелектуальної власності та захист від порушень. Також продукти L'Oréal мають відповідати стандартам охорони здоров'я та безпеки, встановленим різними країнами. Це може включати спеціальне тестування, перевірку якості та сертифікацію.

Окрім цього динаміка торгівлі змінюється у всьому світі, L'Oréal має бути в курсі податкової політики та тарифів у своїх країнах. Це впливає на стратегію ціноутворення компанії, її прибутковість і рішення щодо ланцюга постачання. L'Oréal має гарантувати, що його бізнес-практика не порушує антимонопольне

законодавство та законодавство про конкуренцію, особливо враховуючи його значну частку ринку в багатьох регіонах.

Підсумовуючи, наведений вище аналіз L'Oréal PESTLE висвітлює різні елементи, які впливають на ефективність компанії. Незважаючи на те, що компанія є одним з найбільших косметичних гігантів світу, L'Oréal все ще мають працювати над виправленням кількох помилок, найважливішою з яких є повне виключення тестування на тваринах. Також потрібно бути дуже обережними щодо людей, які беруть участь у їхньому ланцюзі постачання, щоб усунути всі види рабства. Компанія також повинні розробити конкретну політику щодо використання токсинів.

Сьогодні L'Oréal є одним із найвідоміших косметичних брендів у всьому світі. Завдяки діяльності, що охоплює понад 150 країн і щодня обслуговує мільйони клієнтів, вони міцно закріпилися в галузі, тож продукцію L'Oreal можна знайти майже в кожному куточку земної кулі. Завдяки широкому портфолію, яке охоплює все: від розкішних брендів високого класу до доступних улюблених аптек, вони успішно викроїли собі простір у кожному сегменті ринку краси. Ця універсальність дозволила їм завоювати лояльність споживачів у різних демографічних групах і зберегти свою конкурентну перевагу.

Невпинне прагнення бренду до інновацій у поєднанні з його здатністю задовольняти різноманітні потреби споживачів призвело до міцної позиції як на зрілих ринках, так і на ринках, що розвиваються.

2.2 Аналіз маркетингової стратегії компанії L'Oréal

L'Oréal використовує стратегію децентралізованого маркетингу, ґрунтуючись на філософії «мисли глобально, дій локально». Окрім цього, маркетингова стратегія L'Oréal зосереджена на поєднанні інновацій, диференціації бренду та цільової реклами. Компанія інвестує значні кошти в дослідження та розробки для створення інноваційних продуктів, а також використовує підтримку знаменитостей і впливових людей у соціальних мережах для просування своїх брендів. Косметичний гігант використовує місцеві виробничі потужності, розподільчі центри, рекламні центри, дослідницькі компанії ринку, торгових

представників та/або роздрібних партнерів для орієнтації на конкретні міжнародні ринки. Крім того, L'Oréal адаптує свої маркетингові кампанії до конкретних демографічних груп і регіонів, щоб забезпечити максимальний ефект. Тож, компанія не має чіткої цільової аудиторії, бо має косметичні засоби, що призначені для різних вікових категорій, статі тощо.

L'Oreal, одна з провідних світових косметичних компаній, побудувала свій успіх на добре продуманому маркетинговому комплексі. Комплекс маркетингу, також відомий як 4P (продукт, ціна, просування та розташування), є фундаментальною концепцією маркетингу, яку компанії використовують для створення цілісної маркетингової стратегії.

Продуктова стратегія. Як згадувалося раніше, L'Oréal може похвалитися численними брендами в індустрії краси. Всі ці продукти розроблені на основі вимог і переваг клієнтів. Продукція компанії доступна в різних розмірах і цінових діапазонах, які люди можуть вибрати відповідно до своїх потреб. Асортимент продукції компанії включає засоби по догляду за шкірою, волоссям, макіяж і парфуми. L'Oreal також розробила окремі лінії продуктів для певних сегментів споживачів, таких як чоловіки та молодь. Компанія постійно впроваджує інновації та впроваджує нові продукти, щоб випередити конкурентів і задовольнити мінливі вимоги клієнтів. Зосередженість L'Oreal на дослідженнях і розробках гарантує високу якість продукції та чудову цінність для клієнтів.

Цінова стратегія. Усі продукти L'Oréal доступні для масового ринку по всьому світу. Однак цінова стратегія бренду демонструє велику різноманітність портфолію брендів. Компанія використовує стратегію ціноутворення преміум-класу для своїх продуктів високого класу та пропонує доступні ціни для продуктів масового ринку. Цінова стратегія L'Oreal базується на сегментації ринку з різними цінами для різних сегментів клієнтів. Компанія використовує акційні ціни в певний час року, наприклад під час святкового сезону або для запуску нових продуктів, щоб заохотити клієнтів спробувати її продукти.

Стратегія розташування. Компанія використовує стратегію вибіркової дистрибуції, що означає, що вона продає свою продукцію лише через

авторизованих роздрібних торговців, щоб зберегти ексклюзивність і якість бренду. Проте, у той час як L'Oréal, Maybelline, Nux, Garnier та інші споживчі товари тощо можна знайти в місцевих магазинах, їхні люксові бренди доступні виключно у визначених точках продажу.

L'Oreal також керує своєю платформою електронної комерції, де клієнти можуть купувати продукти безпосередньо на веб-сайті компанії. Потужна дистриб'юторська мережа компанії гарантує, що її продукція широко доступна та легкодоступна для клієнтів.

Стратегія просування. L'Oreal використовує різноманітні маркетингові канали для просування своїх продуктів, зокрема традиційну рекламу, цифровий маркетинг і маркетинг впливових осіб. Рекламні кампанії компанії відомі своєю високою цінністю та емоційністю. Одним із найбільш знакових прикладів такого підходу є кампанія «Тому що я цього варта», яка заохочує жінок почуватися впевнено та красивими. Ця кампанія була визначальним елементом ідентичності бренду протягом понад чотирьох десятиліть і допомогла створити міцний емоційний зв'язок між брендом та його клієнтами. L'Oreal також використовує соціальні медіа-платформи, такі як Instagram і YouTube, щоб охопити молодих клієнтів і спілкуватися з ними більш особистим способом. Компанія також співпрацює з впливовими особами та знаменитостями для просування своїх продуктів і підвищення впізнаваності бренду.

L'Oreal дотримується принципів різноманітності та інклюзивності, і це відображено в її маркетингових стратегіях. Компанія запустила кампанії, в яких представлені моделі різних національностей, типів фігури та віку. Її кампанія «Правдивий збіг» мала на меті надати косметичні засоби, які відповідають широкому діапазону тонів шкіри, допомагаючи клієнтам відчути себе поміченими та представленими. Такий підхід допоміг L'Oreal звернути увагу на широке коло клієнтів, створивши бренд, який є інклюзивним і привабливим. У 2019 році Кампанія «Твоя шкіра, твоя історія» була спрямована на відзначення унікальних історій, які ховаються за шкірою кожної людини. Він був зосереджений на різноманітності та самовираженні, підкреслюючи різні типи шкіри та

походження. Також у 2020 році маркетингова кампанія L'Oréal Age Perfect була спрямована на те, щоб кинути виклик стандартам краси, пов'язаними з віком, і сприяти впевненості в собі серед літніх жінок. У кампанії, серед інших, брали участь Хелен Міррен і Віола Девіс.

Окрім цього, з 2020 року L'Oréal відзначає Міжнародний жіночий день 8 березня кампанією пробудження, щоб підтримати жінок у всьому світі. Кампанія під назвою «Постіймо проти вуличних домагань» була запущена як глобальна кампанія з метою підвищення обізнаності щодо проблеми, яка загрожує життю більшості жінок.

Компанія L'Oréal використовує можливості соціальних медіа за допомогою кампаній, які надихають на залучення та спілкування. Наприклад, кампанія #WorthSaying від L'Oréal Paris у TikTok набрала понад 2,5 мільярда переглядів. Він заохочував жінок ділитися своїми унікальними аспектами. Стратегічні кампанії з хештегами, такі як #ThatBossLife Maybelline New York, також викликали резонанс у цільовій аудиторії. Подібним чином Lancôme підвищив прихильність до бренду за допомогою фільтра доповненої реальності Instagram, який дозволив віртуально пробувати макіяж. Об'єднуючись із впливовими особами, які мають відношення до спільноти кожного бренду, і використовуючи інтерактивні формати, L'Oréal продовжує бути косметичним лідером в соціальних мережах. Це дозволяє охопити ширшу демографію автентичним способом.

Крім того, 2024 рік став 20-м роком прихильності бренду до науки та жінок у STEM. Програма L'Oréal «Для жінок у науці» у співпраці з Американською асоціацією сприяння розвитку науки (AAAS) має на меті виділити 60 000 доларів США кожній лауреатці наукового ступеня, що відображає відданість бренду науці.

Косметичний гігант L'Oréal витратив близько 12 мільярдів євро на рекламу та просування по всьому світу в 2022 році, порівняно з 10,59 мільярда євро в 2021 році (рис.2.13). L'Oreal повідомила, що витрати на рекламу та просування (A&P) у 2023 році зросли на 11 відсотків до 13,4 мільярда євро, тобто компанія витрачає еквівалент майже третини свого загального доходу в 41,2 мільярда євро на A&P.

У 2024 році компанія прагне досягти кращих результатів завдяки збільшенню витрат після досягнення, за словами генерального директора Ніколаса Ієронімуса.

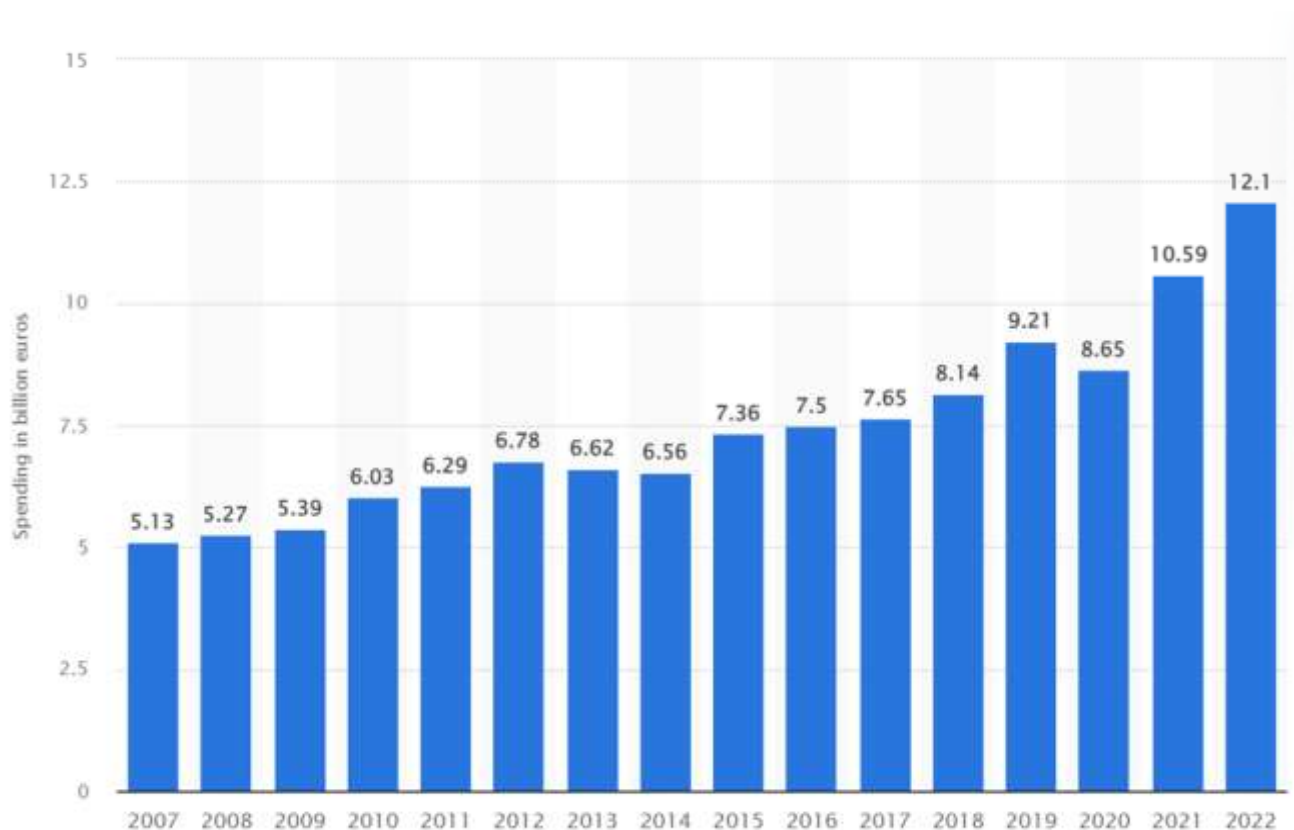


Рис.2.13 - Витрати L'Oréal на рекламу та просування в усьому світі з 2007 по 2022 рік, у млрд. євро

Джерело: [42]

На основі вищезазначеного зробимо SWOT-аналіз маркетингової стратегії L'Oréal. Сильними сторонами можна вважати:

- Різноманітний портфель брендів, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів споживачі та займати відповідні ринкові ніші.
- Інвестиції в інновацій та дослідження, що призводить до розробки інноваційних продуктів, які відповідають мінливому ринку та тенденціям споживачів.
- Глобальна присутність, адже бренд продається у більш ніж 150 країнах світу, що дозволяє використовувати ефект масштабу та охоплювати велику групу споживачів.

- Ефективні маркетингові комунікації, що включають в себе соціальні мережі, підтримку знаменитостей, що підвищує впізнаваність бренду та формує ставлення споживачів до L'Oréal.

Незважаючи на конкурентні сильні сторони, L'Oréal має певні слабкі сторони, а саме:

- Ціноутворення, адже незважаючи на те, що компанія має різні бренди, майже всі вони середнього і вище цінового сегменту. Це може спричинити обмеженість певних споживачів, що виберуть більш дешевші альтернативи.
- L'Oréal стикається з конкуренцією в косметичній індустрії як з боку гравців, так і нових брендів, що вимагає постійних інновацій та інвестицій у маркетинг, щоб зберегти частку ринку.
- Залежність від каналів роздрібної торгівлі, адже хоча L'Oréal розширює використання електронної комерції, компанія все ще значною мірою покладається на традиційні канали роздрібної торгівлі, що робить її вразливою до збоїв у роздрібній торгівлі.

При цьому L'Oréal повинна вбачати можливості на основі своїх сильних і слабких сторін, на мою думку, це можуть бути:

1. Збільшувати присутність на ринках, що розвиваються, компанія може отримати вигоду від потенціалу зростання таких ринку, адже зростання наявних доходів та бажання виглядати краще стають основою для розширення такого ринку.
2. Розширити використання цифрового маркетингу та платформ електронної комерції, щоб напряду взаємодіяти зі споживачами та сприяти зростанню онлайн-продажів.
3. Зважаючи на світові тенденції, варто акцентувати увагу на екологічно чистих продуктах, прихильності L'Oréal до сталого розвитку та етичного забарвлених маркетингових кампаній.

Останнім пунктом у матриці SWOT-аналізу є загрози, що можуть впливати на компанію L'Oréal:

1. Швидкі зміни споживчих уподобань і тенденцій на ринку, що вимагають гнучкості та швидкої адаптації маркетингових стратегій, щоб залишатись актуальними в динамічному ринковому середовищі.
2. Постійне дотримування стандартні якості, адже L'Oréal працює в регульованій галузі, і може стикатись з проблемами, пов'язаними з безпекою продукції, соціокультурними аспектами реклами та відповідністю місцевим нормам на різних ринках.
3. Найбільша загроза, з якою наразі компанії важко розібратись остаточно, це підроблена продукція. Така продукція може підірвати репутацію бренду L'Oréal, що у результаті призвести до послаблення довіри споживачів, тож компанія повинна знайти ефективні заходи щодо боротьби з підробками та захистити репутацію бренду.

Отже, L'Oréal вдалось створити ефективну маркетингову стратегію та вдало її реалізувати. Завдяки партнерству з інфлюєнсерами, багатоканальному контент-маркетингу, інноваціях, використанню емоцій та технології персоналізованого досвіду L'Oréal можна визнати світовим косметичним лідером у плануванні та реалізації маркетингових стратегій. Кампанії торкаються універсальних прагнень, страхів, пристрастей і болючих точок своїх споживачі, що додає успіху компанії.

Загалом, незважаючи на те, що маркетингові стратегії L'Oréal мають багато сильних сторін і можливостей, вони також стикаються з різними проблемами та загрозами, які вимагають постійних інновацій та покращень, щоб зберегти свою конкурентну перевагу в косметичній галузі.

2.3 Ключові напрямки діджитал – технологій у маркетинговій стратегії L'Oréal

З 1925 року компанія створила потужне портфоліо брендів і позиціонувала їх через традиційні обкладинки журналів і телевізійну рекламу, штовхаючи споживачів до роздрібних магазинів, проте розвиток цифрових технологій змусив компанію змінюватись. Тож, відтоді L'Oreal стала, мабуть, найбільш інноваційною цифровою компанією краси у світі. Озброївшись місією інтегрувати

цифрові технології в основу своєї бізнес-моделі, щоб зміцнити свою перевагу на ринку краси, L'Oreal за останні кілька років зазнала серйозної трансформації.

За даними Harvard Business Review, цифрова трансформація L'Oreal серйозно почалася в 2012 році із запуском «Connected Beauty Incubator». Зараз відомий як «Технологічний інкубатор L'Oréal», експертний центр COE присвячений розробці нових, технологічних косметичних продуктів і досвіду. Частка продажів компанії, представлених електронною комерцією, зросла майже в шість разів між 2015 і 2023 роками (5% до 27%), причому зростання спостерігається в усіх зонах і підрозділах. L'Oréal прагне збільшити свій бізнес електронної комерції, щоб досягти 50% продажів.

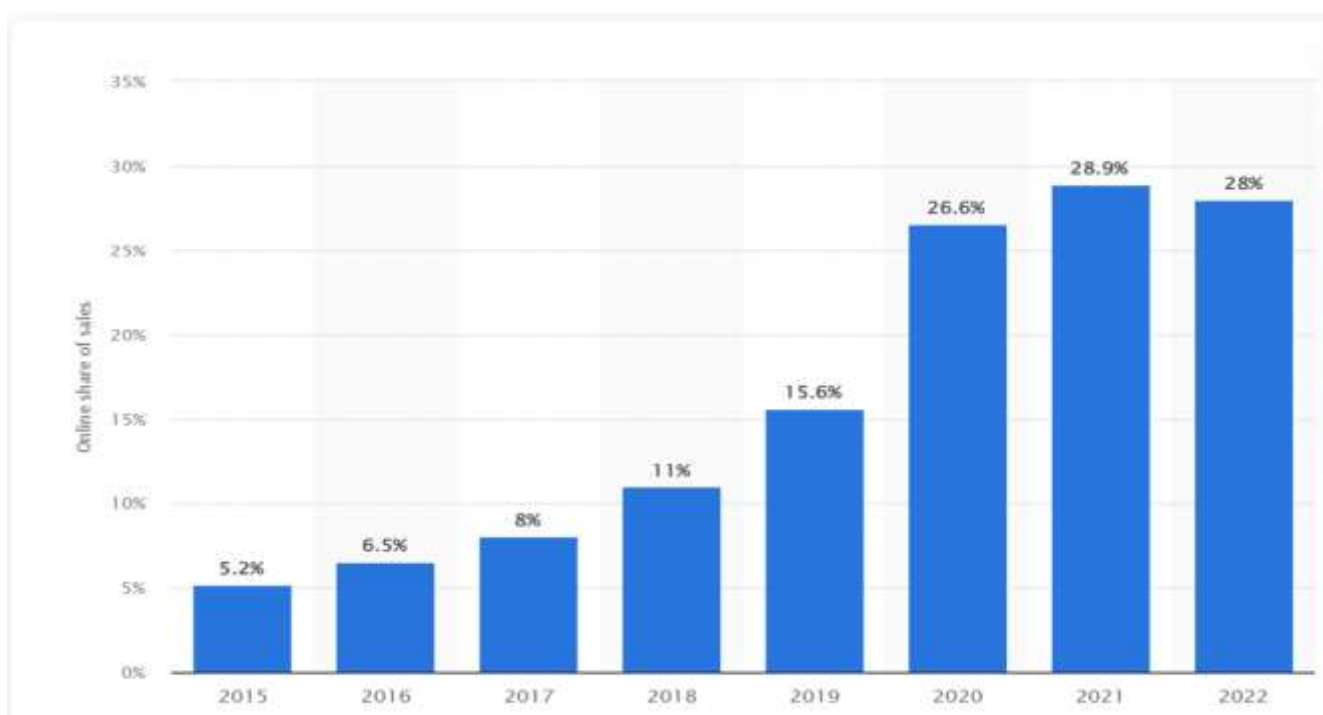
Компанія L'Oréal змогла процвітати в епоху цифрових технологій завдяки значним інвестиціям в онлайн-маркетинг. Основні канали цифрового маркетингу включають:

- Веб-сайти: веб-сайти брендів, як-от L'Oréal Paris, створюють багатоканальний досвід із вмістом про продукти, тенденції та стильове натхнення.
- Соціальні мережі: активна присутність на таких платформах, як Instagram, Facebook і TikTok, щоб залучити молодшу аудиторію.
- Інфлюенсери: стратегічна співпраця з інфлюенсерами краси та стилю життя для підвищення обізнаності. Наприклад, угоди про амбасадора бренду зі знаменитостями.
- Електронна комерція: прямі продажі певних брендів через магазини електронної комерції.
- Мобільні додатки: додатки, які дозволяють віртуально пробувати, персоналізувати рекомендації щодо продуктів та інтерактивний досвід.

У 2012 році, передбачаючи їхні майбутні виклики, компанія запустила свій «Connected Beauty Incubator» у США, підрозділ у дослідницькому відділі компанії, який повністю займається технологічними інноваціями та руйнуванням галузі. Наразі, приблизно 3000 технічних фахівців працюють у 20 дослідницьких центрах в 11 країнах світу. L'Oréal уважно вивчала своїх споживачів і з самого початку зрозуміла, що їхній цільовий ринок постійно зв'язаний, пройшов процес

дослідження, включно з багатьма точками дотику, і звертався до відеовмісту, щоб шукати рішення для краси та спостерігати, як продукти оживають.

Компанія L'Oréal розробила ряд рішень для електронної комерції. За останні кілька років веб-сайти компанії були змінені. Сьогодні цей перехід до онлайн-покупок прискорюється. Тому L'Oréal розгортає електронну комерцію для своїх брендів із різними стратегіями залежно від цільового ринку, основною метою якої є йти ще далі з точки зору доступності та допомагати клієнтам знаходити потрібні продукти на їхніх улюблених платформах. Пандемія коронавірусу (COVID-19) змінила цифрові продажі косметичної марки L'Oréal протягом 2020 року, що призвело до найвищого зростання консолідованих продажів в електронній комерції. Станом на 2020 рік більше чверті загального обсягу продажів L'Oréal



було отримано через електронну комерцію. У 2019 році ця частка становила лише 15,6 відсотка. Частка онлайн-продажів компанії продовжувала зростати, досягнувши 28,9 відсотка в 2021 році (рис. 2.14)

Рис.2.14 - Консолідована частка електронної комерції в загальних продажах L'Oréal з 2015 по 2022 рік, %

Джерело: [43]

У цифрово розвинених країнах L'Oréal створила партнерські відносини з деякими відомими компаніями електронної комерції, які називаються лідерами місцевого ринку, від американської Amazon до китайської Alibaba. На інших ринках електронна комерція розвивається за допомогою партнерів-дистриб'юторів і сайтів брендів.

Більше того, у кількох таких країнах, як-от Китай, кожен другий товар продається в Інтернеті, і ця закономірність все більше визначається мережами соціальних мереж. Це зусилля L'Oréal, спрямовані на лідерство цифрового майбутнього, оскільки вони повільно перетворюють частину свого бізнесу на «соціальну комерцію» — так зване майбутнє краси.

L'Oréal також використовує передові технології, такі як AI та AR, для електронної комерції. Один зі своїх відомих брендів, Vichy, запустив рішення на основі штучного інтелекту під назвою Vichy SkinConsult AI, покращуючи свою гру електронної комерції. Vichy об'єднався з 12 дерматологами, щоб створити науково обґрунтований алгоритм догляду за шкірою на базі штучного інтелекту для діагностики шкіри та точного рекомендування відповідних рішень для шкіри. За допомогою всього лише одного селфі SkinConsult AI порівнює шкіру клієнтів із базою даних, визначає проблеми проти старіння та пропонує їм індивідуальну програму проти старіння – за лічені хвилини.

L'Oréal займається аналізом інтернет пошуків споживачів, це стосується, у першу чергу, відгуків та рекомендацій. Тож, компанія ставить за мету створювати такий контент, що викликає у споживачів реакцію, спонукає їх до покупки. Таким чином, косметичний гігант розроблює механізми для отримання аналізу даних для того, щоб розширити свої цифрові можливості. Наприклад, у 2014 році компанія проаналізувала пошукові тренди Google і виявила, що споживачі намагаються знайти спосіб як пофарбувати волосся у стилі омбре вдома. Це був пік популярності фарбування волосся у такому стилі, проте така процедура була дороговартісною, тож, як наслідок, всі хотіли зробити це вдома. L'Oréal проявили швидку реакцію і розробили новий спосіб, випустивши L'Oréal Paris Féria Wild Ombré, набір для домашнього фарбування волосся. Така фарба була

доступна у 5 різних тонах, від світлого до темного, щоб кожен міг обрати необхідний колір. На той час випуск цього товару мав колосальний успіх, приносячи до 50% доходу категорії товару – фарба для волосся.

Ще одним прикладом може бути Garnier Shade Finder. При дослідженні, компанія виявила, що споживача складно знайти свій відтінок, і визначили це перешкодою для купівлі даного товару. Тому у 2019 році Garnier об'єдналася з ModiFace, компанією краси AR, яку придбала L'Oréal, та розробили додаток для примірки кольору волосся. Також, додаток включає у себе можливість поєднати поточний і бажаний стан волосся, діагностичний тест про поточний стан свого волосся та його стан, наприклад, чи волосся вже пофарбоване, чи були інші процедури. Засіб враховує натуральний колір, відсоток покриття сивини, попередній колір волосся та бажаний результат.

У період цифрових інновацій, споживачі тепер мають персонального стиліста, перукаря та навіть візажиста цілодобово у своїх гаджетах. Звісно L'Oréal також хоче постійно бути доступним своїм клієнтам, та пропонувати більше, ніж просто індивідуальні товари.

У 2015 році L'Oréal запустила Makeup Genius, мобільний додаток, який дозволяє споживачам віртуально приміряти макіяж. Додаток сканує обличчя клієнта, аналізує понад 60 характеристик, а потім віртуально відображає, як різноманітні продукти та суміші відтінків можна використовувати для створення різних образів у режимі реального часу. Споживачі можуть вибрати зовнішній вигляд, який їм подобається, і безпосередньо замовити потрібні продукти одним натисканням кнопки. Коли програма відстежує, як клієнт використовує її та що купує, вона вивчає їхні вподобання, робить висновки на основі схожих виборів клієнтів і адаптує свої відповіді.

Важливим висновком є те, що компанія створила Makeup Genius не для відображення досвіду мобільної комерції. Додаток є унікальним активом і як фірмовий канал для взаємодії з клієнтами, і джерелом інформації про споживчі вподобання. Це дозволяє зацікавленим сторонам зрозуміти потреби лояльних користувачів і адаптувати для них значущі допоміжні засоби.

Завдяки високому рівню інтеграції технологій, а також персоналізації додаток на той момент навіть порівнювали з революцією в індустрії краси.

Інтелект L'Oréal полягає в тому, що вони можуть «продумувати все» і використовувати кілька функціональних можливостей в одній програмі, щоб перетворити рішення на цілісне, а досвід покупок для клієнтів повноцінний. Як і в Makeup Genius, крім частини «сканування обличчя», програма також дозволяє споживачам сканувати продукти в магазині, переглядати деталі в програмі, випробувати, як вони виглядатимуть на собі, і, нарешті, завершити покупку через програму у будь-який час, уникаючи черг у перевантажених магазинах і покращуючи загальний досвід покупок.

Окрім цього, у 2020 році компанія розробила дзеркало з доповненою реальністю (AR), яке дозволяє людям віртуально приміряти макіяж за допомогою смартфона. Вони також розробили новий пристрій для макіяжу Perso, який використовує штучний інтелект (AI) для налаштування макіяжу. Згідно з веб-сайтом L'Oreal, 4 ключові сфери, на яких фокусується пристрій:

- Аналіз шкіри. За допомогою додатку Perso, користувач робить фотографію, використовуючи технологію ModiFace, ШІ аналізує стан шкіри користувача, включаючи зморшки, пори, темні плями, тощо.
- Оцінка навколишнього середовища, за допомогою геолокації Breezometer, додаток Perso оцінює місцеві умови, що можуть впливати на стан шкіри, у тому числі погоду, температуру, пил, вологість, тощо.
- Персональні вподобання. Споживач обирає свої проблемні моменти, як зморшки, пігментацію, сьйво, тьмяність, тощо. А також обрати бажану текстуру, рівень зволоження, щоб додаток підібрав необхідний товар.
- Індивідуальна формула та дозування, що дозволіє створити більш персоналізовану суміш засоби для догляду за шкірою, знаходиться у верхній частині пристрою для одноразового застосування.

Підкреслюючи ключову роль сектору краси в розробці нових та інноваційних споживчих технологій, варто наголосити, що L'Oréal отримала вісім нагород на CES Innovation Awards у 2024 році та представила безліч нових продуктів і

технологій. За останній рік компанія L'Oréal досягла значних успіхів у сфері цифрових інновацій, наприклад, залучаючи інклюзивну, науково обґрунтовану красу та відкриваючи нові можливості продажу та залучення споживачів у TikTok і метавсесвіті, використовуючи штучний інтелект і дані. На основі аналізу діяльності та маркетингової стратегії, що сформувані основні аспекти діджитал-технологій компанії:

1. **Доповнена реальність.** Використовуючи технологію доповненої реальності, розроблену Alibaba, компанія L'Oreal встановила інтерактивні пристрої у своїх бутиках у Шанхаї, Ухані та Чанші. Пристрої під назвою «Magic Mirrors» базуються на функціях програм Genius, але з додатковим задоволенням від можливості дивитися в справжнє дзеркало.
2. **Використання штучного інтелекту.** Наприклад, L'Oréal Paris Beauty Genius, віртуальний особистий консультант з краси, це повністю персоналізоване рішення на основі штучного інтелекту на основі індивідуальної поглибленої діагностики.
3. **Соціальна комерція.** Компанія розробила перший спеціальний інкубатор у партнерстві з Station F і Meta, а також перший мультибрендовий Avatar у партнерстві з Ready Player Me. Крім того, компанія запустила кілька кампаній у TikTok, у тому числі фірмовий хештег під назвою #StyleLikeAnExpert, який просив користувачів продемонструвати свій щоденний догляд за допомогою креативного та цікавого відео. Лише ця кампанія зібрала понад 242 мільйони переглядів відео та понад 191 000 записів.

Отже, не випадково L'Oreal є світовим брендом краси та особистої гігієни №1. На відміну від багатьох своїх конкурентів, вони рано помітили тенденції до використання електронної комерції.

Загалом, маркетингова стратегія L'Oréal відіграла важливу роль у становленні компанії як провідного світового бренду в індустрії краси та косметики. Завдяки інноваційній продукції, ефективному розповсюдженню,

конкурентоспроможним ціноутворенням і захоплюючим рекламним кампаніям L'Oréal успішно привернула увагу та лояльність своєї цільової аудиторії.

Одним із ключових факторів успіху L'Oréal є стратегічне використання цифрового маркетингу. Використовуючи різноманітні платформи соціальних медіа та співпрацюючи з впливовими людьми, L'Oréal змогла охопити ширшу аудиторію та створити сильну присутність бренду в Інтернеті. Крім того, їхній акцент на іміджі бренду та постійні зусилля випереджати ринкові тенденції ще більше зміцнили їхні позиції в галузі.

ВИСНОВОК

Згідно з даним дослідженням щодо використання діджитал-технологій у маркетинговій стратегії на світовому косметичному ринку, можна зробити такі висновки:

1. Маркетингова стратегія є дорожньою картою, яка скеровує дії компанії для досягнення своїх цілей, залучення й утримання клієнтів і отримання конкурентної переваги. Ефективна маркетингова стратегія має комплексний підхід до маркетингової діяльності та ініціатив, а також комплексу маркетингу, що допомагає у досягненні мети компанії.
2. Основними (класичними) підходами до процесу формування стратегії підприємства є: формальний підхід (Дж.Стейнер, І.Ансофф), маркетинговий підхід (Ф.Котлер), ситуаційний підхід (Г.Мінцберг, Д.Куїн), підхід на основі стратегічного позиціонування (М. Портер, А. Томсон, А. Стрікланд, а також Бостонська консалтингова група та інші). При цьому формування маркетингової стратегії базується на п'яти принципах: гнучкість, цілеспрямованість, сконцентрованість, довгострокова орієнтація, синергія стратегії та інструментів.
3. Оцінка результативності маркетингових стратегій підприємства передбачає вибір наступних критеріїв оцінки: ефективність, доцільність, витрати, етичність, раціональність, адаптивність, надійність, динамічність. Для оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства, на основі сформованої сукупності маркетингових інструментів розробки стратегії, можна виділити наступні типи методів: на основі якісного аналізу, базується на обробці маркетингової інформації (SWOT- та PEST/STEP-аналізи, матриці: М. Портера, І. Ансоффа, тощо), на основі кількісного аналізу, що включає економіко-математичні показники (ROMI, коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту, тощо.), на основі поєднання аналізу кількісної та якісної маркетингової інформації (матриця БКГ, матриця McKinsey, тощо).

4. Компанія L'Oréal SA була заснована Еженом Полем Луї Шуллером у 1909 році. L'Oreal має 19 великих підрозділів усередині організації з високою ступенем ієрархії. Конкурентна стратегія L'Oréal SA ґрунтується на шести принципах: інновації, багатополярна модель, глобальна присутність, організаційна структура підрозділів, краса для кожного, придбання. Загалом станом на 31 грудня 2023 року обсяг продажів склав 41,18 мільярда євро, що на +7,6% більше минулорічного результату. Валовий прибуток, що становить 73,9% продажів, збільшився на 150 базисних пунктів. Витрати на дослідження та інновації зросли на 10 базисних пунктів до 3,1% продажів. Витрати на рекламу та просування зросли на 90 базисних пунктів до 32,4% продажів, що еквівалентно збільшенню більш ніж на 10% у порівнянні з минулим роком. У 2023 році дохід компанії L'Oréal склав 45,53 мільярда доларів США, збільшившись у порівнянні з доходом 2022 року, який становив 40,97 мільярда доларів США.
5. L'Oreal, одна з провідних світових косметичних компаній, побудувала свій успіх на добре продуманому маркетинговому комплексі. Косметичний гігант використовує місцеві виробничі потужності, розподільчі центри, рекламні центри, дослідницькі компанії ринку, торгових представників та/або роздрібних партнерів для орієнтації на конкретні міжнародні ринки. Крім того, L'Oréal адаптує свої маркетингові кампанії до конкретних демографічних груп і регіонів, щоб забезпечити максимальний ефект. L'Oreal повідомила, що витрати на рекламу та просування (A&P) у 2023 році зросли на 11 відсотків до 13,4 мільярда євро, тобто компанія витрачає еквівалент майже третини свого загального доходу в 41,2 мільярда євро на A&P.
6. Компанія L'Oréal змогла процвітати в епоху цифрових технологій завдяки значним інвестиціям в онлайн-маркетинг. Основні канали цифрового маркетингу включають: веб-сайти брендів, соціальні мережі, інфлюенсери, електронна комерція, мобільні додатки. Підкреслюючи ключову роль сектору краси в розробці нових та інноваційних споживчих

технологій, варто наголосити, що L'Oréal отримала вісім нагород на CES Innovation Awards у 2024 році та представила безліч нових продуктів і технологій.

Практична значущість дипломної роботи полягає в аналізі основних факторів маркетингової стратегії, аналіз конкурентної та маркетингової стратегії та дослідження ключових напрямків діджитал -технологій у маркетинговій стратегії на основі аналізу конкурентних переваг та маркетингової стратегії L'Oréal. L'Oréal була заснована у 1909 році і постійно зростання, що підтверджують річні звіти компанії. Компанія стала косметичному гігантом, поступово зростаючи та швидко адаптуючись до мінливого середовища. Загалом, маркетингова стратегія L'Oréal відіграла важливу роль у становленні компанії як провідного світового бренду в індустрії краси та косметики. Завдяки інноваційній продукції, ефективному розповсюдженню, конкурентоспроможним ціноутворенням і захоплюючим рекламним кампаніям L'Oréal успішно привернула увагу та лояльність своєї цільової аудиторії.

Новизна дипломної роботи полягає у дослідженні основних підходів, інструментів розробки маркетингових стратегій та напрямки використання діджитал-технологій у маркетинговій стратегії та основних причин лідерства L'Oréal у косметичній галузі. Компанія довела на практиці, що впроваджуючи нові технології та ефективно використовуючи власні ресурси, можна стати лідером галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019 № 6 (61). С. 111-118 (Дата звернення: 17.02.2024)
2. Lambin, J-J., Schuiling, I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. Palgrave Macmillan, 3rd edition. 2017. 624 p. (Дата звернення: 17.02.2024)
3. Philip Kotler. Marketing management. Pearson, 15th edition. 2015. 832 p. (Дата звернення: 17.02.2024)
4. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Київ: Знання, навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. 2018. 301 с (Дата звернення: 17.02.2024)
5. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2019. 265 с. (Дата звернення: 17.02.2024)
6. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. Harper & Row. 2016. 777 p. (Дата звернення: 17.02.2024)
7. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 246 с. (Дата звернення: 17.02.2024)
8. Тимонін О.М., Олійник С.С. Стратегії маркетингу: навчальний посібник. Харків :Око, 2018. 184 с. (Дата звернення: 17.02.2024)
9. McDonald M. Strategic Marketing Planning. Kogan Page. 2007. 2018 p. (Дата звернення: 17.02.2024)
10. Руделіус В., Азарян О.М. Маркетинг: підручник. Київ: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні». 2015. 234 с. (Дата звернення: 17.02.2024)
11. Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О. Фундаментальний маркетинг: навчально-методичний комплекс. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 362 с. (Дата звернення: 17.02.2024)
12. Evans J. R., Berman B. Marketing. MacMillan Publishing Company. 2017. 93 p. (Дата звернення: 17.02.2024)

13. Белєвцев М. І., Іваненко Л. М. Маркетинг: навчальний посібн. Київ: Центр навчальної літератури. 2015. 328 с (Дата звернення: 17.02.2024)
14. Assael H. Marketing: Principles & Strategy. Dryden Press. 2018. 739 p. (Дата звернення: 17.02.2024)
15. Решетнікова І.Л. Регламентация процедур оперативного планирования маркетингу на підприємстві. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. 2019. Вип. 30. 206–214 с. (Дата звернення: 17.02.2024)
16. Hussey D.E. Strategy and Planning: A Manager's Guide. Wiley. 2016. 296 p. (Дата звернення: 17.02.2024)
17. O'Shaughnessy J. Competitive Marketing. Routledge. 2020. 770 p. (Дата звернення: 17.02.2024)
18. Калугіна Н. А. Маркетингова стратегія розвитку телекомунікаційного підприємства на засадах диверсифікації: дисертація канд. екон. наук: 08.00.16. Одеса: ДУІТЗ. 20. 200 с. (Дата звернення: 17.02.2024)
19. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 Маркетинг. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с. (Дата звернення: 17.02.2024)
20. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, № 3. 2019, 213-219 с. (Дата звернення: 17.02.2024)
21. Сидоренко О. О. Маркетингова стратегія, як складова управління підприємством. *Збірник тез IX-тої Всеукраїнської студентської науковопрактичної конференції присвяченої 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського Львівського національного університету природокористування*. 2023 р. 156- 158 с. (Дата звернення: 17.02.2024)
22. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський нац. ун-т. ім. І. Франка, 2020. 347 с. (Дата звернення: 27.02.2024)

23. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 23. С. 22 - 29. (Дата звернення: 19.02.2024)
24. Струк Н.Р., Капраль О.Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. № 55. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848> (Дата звернення: 19.02.2024)
25. Рябенко, В. В. Методика вартісної оцінки маркетингового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. №154, ч.2. 2010. С. 172-176 (Дата звернення: 22.02.2024)
26. Надь Н.М. Суть і класифікація маркетингових стратегій та їх значення у здійсненні підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету Серія Економіка*, №19. 2016. С.122-129 (Дата звернення: 22.02.2024)
27. Трапаїдзе С.М. Удосконалення класифікації факторів впливу на вибір маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Мукачівського державного університету* №5. 2016. С. 116-121 (Дата звернення: 25.02.2024)
28. Хаустова К. М. Теоретичні підходи до процесу формування стратегії підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197261662.pdf> (Дата звернення: 25.02.2024)
29. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник Дніпро. Видавець. 2020. 240 с. (Дата звернення: 25.02.2024)
30. Гавриленко Т.В. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації. *Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. №1. С.11–13. (Дата звернення: 02.03.2024)
31. Ridge B. Understanding the Challenges and Fears in Modern Marketing: A Comprehensive Analysis. 2023. URL: <https://www.mediummultimedia.com/en/marketing-usa/what-is-marketing-afraid-of/> (Дата звернення: 02.03.2024)

32. Koval Z. O. Evaluation indicators of the marketing strategies efficiency of value-based enterprises. *Economics, Entrepreneurship, Management*. Vol. 3, No. 1, 2016. P.35-39 (Дата звернення: 02.03.2024)
33. Tilbury J. Exploring Quantitative And Qualitative Data Analysis For Effective Marketing Strategies. 2023. URL: <https://www.management.marketing/marketing-research-quantitative-and-qualitative-data-analysis> (Дата звернення: 02.03.2024)
34. L'Oreal Group. URL: <https://www.loreal.com/en/group/> (Дата звернення: 15.03.2024)
35. L'Oreal Annual Report. URL: <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2022/> (Дата звернення: 15.03.2024)
36. L'Oréal - statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/1544/loreal/#topicOverview> (Дата звернення: 15.03.2024)
37. Julia Wray. Research & Innovation hub in New Jersey. 2022. URL: <https://cosmeticsbusiness.com/l-or-al-to-open-research-innovation-hub-in-new-jersey-in-2024-203856> (Дата звернення: 20.03.2024)
38. The 2023 Top 100 Beauty Companies. 2024. (Дата звернення: 12.04.2024)
39. Companies market cap. Market capitalization of L'Oréal. 2024. URL: <https://companiesmarketcap.com/l-oreal/marketcap/> (Дата звернення: 12.04.2024)
40. Companies market cap. Revenue for L'Oréal. URL: <https://companiesmarketcap.com/l-oreal/revenue/> (Дата звернення: 12.04.2024)
41. Xusheng Chen, Haonan Yan. L'Oréal Group Strategic Analysis and Recommendations. *BCP Business & Management*. Volume 16. 2021. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/90ed/401874e7b460fc8122605ee4185d3c6a90e9.pdf>. (Дата звернення: 12.04.2024)
42. Офіційний сайт Statista. L'Oréal's advertising and promotion expenses worldwide from 2007 to 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/286507/loreal-advertising-spending-worldwide/#:~:text=The%20cosmetics%20giant%20L'Or%C3%A9al,billion%20Euros%20spent%20in%202021> (Дата звернення: 12.04.2024)

43. Офіційний сайт Statista. Consolidated e-commerce shares of L'Oréal total sales worldwide from 2015 to 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/1227218/loreal-share-of-e-commerce-sales/>
(Дата звернення: 12.04.2024)

ДОДАТКИ

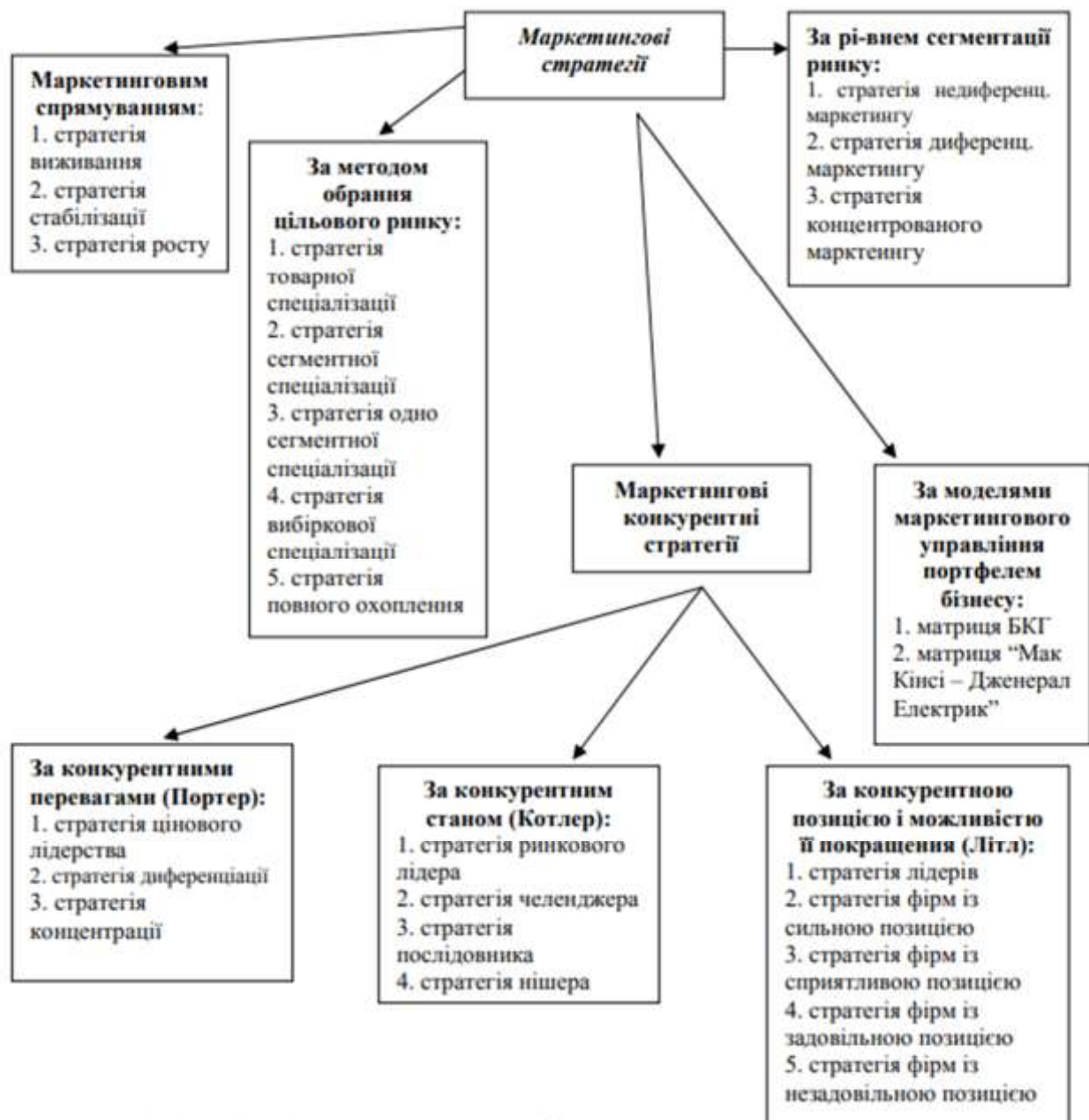
Додаток А

Визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення
Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д.	Стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні й концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів.
Балабанова Л.В.	Маркетингові стратегії – це основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації.
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	Маркетингова стратегія – є детальним всебічним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.
Тімонін О.М., Олійний С.С.	Маркетингова стратегія – це раціональний, логічно обґрунтований механізм дій, керуючись яким підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання.
Мороз Л.А., Чухрай Н.І.	Стратегія маркетингу – це раціональна, логічна побудова, керуючись якою, підприємство планує виконати свої маркетингові завдання.
Мак-Дональд М.	Маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу.
Руделіус В., Азарян О.М.	Маркетингова стратегія – це засіб, за допомогою якого має досягатися маркетингова мета.
Уолкер К., Байд Х.	Маркетингова стратегія – це фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища.
Белявцев М.В., Іваненко Л.М.	Маркетингова стратегія – це спосіб використання структури маркетингу для задоволення потреб цільових ринків.
Решетнікова І.Л.	Маркетингова стратегія – найважливіша функціональна стратегія підприємства, яка є основою розробки загальнофірмової стратегії і бізнес-плану, вона зачіпає всі господарські області і функціональні підсистеми підприємства.
Калугіна Н.А.	Маркетингова стратегія – це модель розвитку підприємства, що працює на ринку та містить комплекс інструментів для досягнення цілей, яка залежить від ринкової кон'юнктури та повинна коригуватися для реалізації маркетингових цілей.
Буняк Н.	Маркетингова стратегія підприємства – це стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який передбачає обґрунтування на основі результатів маркетингових досліджень системи маркетингових заходів та засобів впливу на цільові сегменти ринку.

Джерело: розроблено автором на основі [1-20]

Класифікація стратегій маркетингу на підприємстві



Джерело: [26]

Послідовність розробки маркетингової стратегії підприємства



Джерело: [29]

Економіко-математичні методи розробки маркетингової стратегії підприємства

Назва	Зміст	Використання в частині формування маркетингової стратегії
Кореляційно-регресійний аналіз	Дозволяє визначати тісні взаємозв'язки між змінними та виділяти з множини факторних ознак ті, вплив яких найбільш суттєвий	- визначення впливу чинників маркетингового середовища на діяльність підприємства.
Авторегресійний аналіз	Передбачає побудову регресійної моделі, в якій поточне значення процесу пояснюється через його попереднє значення	- прогнозування потенційних споживачів товарів; - розрахунок прогнозних оцінок попиту на товари.
Дисперсійний аналіз	Базується на можливості розкладу загальної варіації пояснюваної ознаки на складові частини, що визначаються чинниками, які впливають на цю варіацію	- моделювання поведінки споживачів; - оцінка розходжень респондентів щодо оцінки іміджу підприємств
Метод прогнозової екстраполяції	Вивчення попереднього і сучасного стану розвитку об'єкта і перенесення закономірностей минулого і сучасного розвитку на майбутнє	- прогнозування чистого прибутку; - визначення чинника сезонності.
Нейронні мережі	Дозволяють точно відтворювати структуру змінних	- аналіз та моделювання поведінки споживачів; - прогнозування попиту.
Кластерний аналіз	Орієнтований на розбиття множини досліджуваних об'єктів та ознак на однорідні класи (групи)	- сегментування ринку; - класифікація споживачів; - оцінка задоволеності споживачів товарами;
Багатовимірне шкалювання	Дозволяє знаходити латентні змінні, які допомагають досліднику визначати схожість між об'єктами, які описуються точками в вихідному просторі ознак	- визначення конкуренто-спроможних підприємств; - класифікація підприємств; - аналіз ефективності розміщення реклами.
Дискримінантний аналіз	Дозволяє проводити класифікацію об'єкту на основі виміру різноманітних його характеристик	- ідентифікація потенційних споживачів; - ідентифікація потенційних конкурентів;
Факторний аналіз	Дозволяє значно скоротити інформаційний простір ознак та визначити структуру взаємозв'язків між змінними	- визначення найбільш значущих чинників; - маркетингового середовища підприємства.
Експертні методи	Передбачають розробку прогнозу на основі індивідуального чи колективного опитування спеціалістів (експертів)	аналіз якості обслуговування споживачів; - оцінка іміджу підприємства.
Аналіз відповідностей	Базується на використанні певних критеріїв, які дозволяють визначити узгодженість думки експертів	- оцінка узгодженості думки експертів при визначенні переваг споживачів або товарів.

Продовж. табл

Аналіз рангових кореляцій	Орієнтований на оцінки залежностей між порядковими змінними	- визначення переваг та споживчої цінності товарів або послуг підприємства - ранжування товарів або послуг за споживчої привабливістю
Методи диференційного обчислення	Дозволяють будувати диференційні рівняння процесу та здійснювати пошук станів рівноваги й умов стійкості	- визначення ціни на товари, з урахуванням чинників, що визначають ринкову рівновагу
Математичне програмування	Дозволяють оптимізувати цільову функцію при заданих певних обмеженнях	- оцінка корисності товарів; - раціональність використання матеріальних ресурсів на просування товарів на ринок
Методи теорії гри	Застосовується в умовах невизначеності; дозволяють знаходити оптимальні стратегії гравців, які мають суперечливі інтереси	моделювання маркетингової стратегії підприємства та вибір оптимальної стратегії
Імітаційне моделювання	Засноване на тому, що система, яка вивчається, замінюється імітатором і з ним проводяться експерименти з метою отримання інформації про цю систему	- моделювання можливих станів розвитку маркетингового середовища підприємства; - розробка альтернативних маркетингових стратегій відповідно до визначених сценаріїв розвитку маркетингового середовища.
Сценарне моделювання	Базується на визначенні логіки розвитку процесу чи явища, виходячи із конкретної ситуації	

Джерело: [29]

Історія придбань L'Oréal, 1967 – 2024 роки

Рік	Консолідований обсяг продажів компанії в мільярдах євро	Вартість придбання, євро	Придбання
2024	-	Угоди ще не завершені	Gjosa, Miu Miu
2023	41,18	2,4 млрд	Aesop
		Угода ще не завершена	Lactobio
2022	38,26	858,4 млн	Skinbetter Science
2021	32,28	524,3 млн	Takami
			Youth To The People
2020	27,99	1,3 млрд	Mugler, Azzaro,
		500 млн	Thayers
		Не розголошується	Prada
2018	26,94	Не розголошується	Giorgio Armani, La Roche-Posay, Logocos Naturkosmetic, ModiFace, Pulp Riot, Valentino
		348 млн	Stylenanda
2017	26,02	1,3 млрд	CeraVe
2016	25,84	1238,6 млн	Saint Gervais Mont Blanc, Atelier Cologne, IT Cosmetics
2015	25,26	380,5 млн	Niely, The Body Shop
2014	22,53	468 млн	NYX Professional Makeup
		914,2 млн	Carita, MG, Decléor
2012	21,63	Не розголошується (близько 281 млн)	Urban Decay
2011	20,34	Не розголошується	Clarisonic
2010	19,5	281 млн	Essie
2008	17,54	1,8 млрд	Yves Saint Laurent
2005	14,53	Не розголошується	SkinCeuticals
2002	14,29	Не розголошується	Shu Uemura
2000	12,67	Не розголошується	Softsheen Carson
		Не розголошується (орієнтовно 75-112 млн)	Kiehl's
		320 млн	Matrix
1996	7,61	476 млн	Maybelline New York
1993	5,04	Не розголошується	Redken
1988	3,27	Не розголошується	Helena Rubinstein
1985	2,13	103 млн	Ralph Lauren
1980	1,3	Не розголошується	Vichy
1971	0,27	Не розголошується	Biotherm
1967	0,74	Не розголошується	Lancôme, Garnier

Джерело: [35]

Консолідований звіт про прибутки і збитки, 2022-2023 роки

Показник (млн.євро)	2022	2023	Зростання
Прибуток від основної діяльності	7456,9	8 143,3	+9,2%
Фінансові доходи та витрати за винятком дивідендів Sanofi	-73,0	-113,4	
Дивіденди Sanofi	468.2	420.9	
Прибуток до оподаткування без урахування одноразових статей	7852,1	8450,8	+7,6%
Податок на прибуток за винятком одноразових статей	-1793,4	-1957,8	
Чистий прибуток без урахування одноразових статей капіталу консолідованих компаній	+1,5	+0,2	
Неконтрольні пакети акцій	-6,1	-6,7	
Чистий прибуток після неконтрольованих часток без урахування одноразових статей	6 054,1	6486,6	+7,1%
Прибуток на акцію (EPS) на основі чистого прибутку, за винятком одноразових статей, після неконтрольованих часток участі	11.26	12.08	+7,3%
Чистий прибуток з урахуванням неконтрольованих часток	5706,6	6184,0	+8,4%
Розбавлений прибуток на акцію після неконтрольованих часток	10.61	11.52	
Розбавлена середня кількість акцій	537,657,548	537 021 039	

Джерело: [35]