

Александр Соловьев
(составитель)

ЭКСТРИМ-МАРКЕТИНГ: драйв, кураж и высшая математика



Издательства: Питер, Коммерсантъ
2007 г.

dd>Несколько лет вездесущие журналисты "Секрета фирмы" раскапывали в малопонятном маркетинговом Эльдorado новые идеи и приемы. Настало время подвести промежуточные итоги этой долгой и нелегкой работы. dd>"Экстрим - маркетинг" выносит на суд читателей уникальную подборку маркетинговых знаний, инструментов, проектов. Мы тщательно просеяли огромный массив информации, выбрав наиболее примечательные, актуальные и перспективные западные и отечественные маркетинговые новинки. Самые свежие находки сопровождаются комментариями и интервью специалистов, консультантов и ученых, благодаря этой книге теперь каждый может познакомиться с кухней маркетинга, узнать профессиональные секреты известных маркетологов.

- [Предисловие](#)
- [От составителя](#)
- [ЧАСТЬ I ИДЕЯ](#)
 - 1. [Слишком большая идея](#)
 - 2. [Рабочие вопросы](#)
 - 3. [«Мы берем два плюс два и получаем четыре»](#)
 - 4. [Круг сообщения](#)
 - 5. [«Не люблю казенщины. Люблю, когда попроще»](#)
 - 6. [Гонка воображения](#)
- [ЧАСТЬ II ПРОДУКТ](#)
 - 1. [Призрак качества](#)
 - 2. [«Интереснее работать на „догоняющий” брэнд»](#)
 - 3. [«Лидером рынка становится совсем не тот, кто умнее»](#)
 - 4. [Комильфо по-японски](#)
- [ЧАСТЬ III ПОКУПАТЕЛЬ](#)
 - 1. [«Человеку много чего нужно, но пока он об этом не знает»](#)
 - 2. [Лишние люди](#)
 - 3. [«Мы не меняем выбранную аудиторию и не меняем ценностей»](#)
 - 4. [Служебная прописка](#)
 - 5. [«Ерунда все это»](#)

- [ЧАСТЬ IV ПРОДВИЖЕНИЕ](#)
 1. [«Мы просто покупаем время»](#)
 2. [«А помните? Не помню» *ИЗ НЕОПУБЛИКОВАННОГО*](#)
 3. [Вперед за аутсайдерами](#)
 4. [Пример неподражания](#)
 5. [Сонное царство diesel](#)
 6. [«Что-то с мозгами не то»](#)
 7. [Каннские львы](#)
 8. [Сам себе подарок](#)
 9. [Секунда внимания](#)
 10. [Реклама на грани фола](#)
 11. [Блог всемогущий](#)
- [ЧАСТЬ V БРЭНД](#)
 1. [Лучшие брэнды 2005 года](#)
 2. [«Психиатрия давно уже вторглась в маркетинг»](#)
 3. [«Мы не хотим бытьдохлым медведем»](#)
 4. [«Либо делаем, либо партбилет на стол»](#)
 5. [Мегабрэнды: фантазия на тему близкого будущего](#)
- [ЧАСТЬ VI ФИЛОСОФИЯ, ИЛИ ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ](#)
 1. [Локальный урок](#)
 2. [«Трачу чужие деньги»](#)
 3. [«Моя стратегия – win-win»](#)

Предисловие



Маркетинг, в моем понимании, – один из трех ключевых факторов успеха предприятия на рынке. Первый фактор – бизнес-идея (то есть продукт или услуга, предложение компании); второй – люди, способные продукт создать и продвинуть; третий – мотивация этих людей. Если последние два относятся скорее к области управления персоналом, то первый – это исключительно маркетинг. Он отвечает на важнейшие для бизнеса вопросы: каким должен быть продукт; для кого этот продукт создан; как его донести до покупателей, как продвинуть? По сути, в любом бизнесе важнее всего маркетинг и HR, то есть «что» и «кто» – что делать и кто это будет делать. Именно они служат гарантией успеха.

Маркетинг начинается уже тогда, когда люди только договариваются, что будут делать бизнес: тем самым они решают маркетинговую задачу. Любая компания начинается с маркетинга, продолжается маркетингом и на маркетинге же «заканчивается». По словам Роберта Кийосаки, не так важно, каков бизнес сейчас, важна его перспектива. Стратегия и маркетинг сегодня почти неразделимы. Они являются тем «универсальным клеем», связующим звеном, которое помогает создать эффективную систему управления бизнесом. Успех предприятия во многом зависит от того, каким продукт станет. Поэтому маркетинг должен смотреть в будущее, определять, на какие тренды, на какую аудиторию ориентироваться. Без этого построить крепкий бизнес невозможно.

В условиях современного бизнеса от маркетологов требуется много разных компетенций в зависимости от поставленных задач. Никто не в силах объять необъятное, и я поделил бы специалистов,

занимающихся маркетингом, на несколько групп. В первую очередь, аналитики, которые собирают информацию, находят ее источники, детально ее рассматривают. Далее, «рекламисты», занимающиеся продвижением товара (здесь тоже профессиональные качества понятны). И наконец, те, кто на базе полученной от этих двух групп информации генерирует идеи. Однако нельзя забывать об еще одной, самой главной группе – менеджерах маркетинга, руководителях: они организуют весь процесс, создают команду, обеспечивают ее эффективную работу. Такие люди, разумеется, должны знать, что представляет собой маркетинг как дисциплина. Но прежде всего для них важно понимать, как все будет работать в системе, видеть перспективу. Руководителю не обязательно быть глубоким специалистом в какой-то из названных выше областей, вместе с тем он должен обладать лидерскими качествами, организаторскими способностями, харизмой – и интуицией, конечно. Успешным маркетологом – как и успешным бизнесменом – вообще нельзя стать, на мой взгляд, без сильной интуиции.

Книга, которую вы держите в руках, помимо эффективных маркетинговых приемов и новых трендов представляет вам портреты именно таких людей – маркетологов отечественной школы. И в этом ее главная ценность.

*Владимир Киселев,
управляющий партнер Executive Development,
директор международной школы бизнеса МТПП*

От составителя

Маркетингу как научной дисциплине где-то между тридцатью и сорока. Самое время для кризиса среднего возраста. Время для рефлексии и самокопания, доходящего до самоедства, для нового поиска себя, для переоценки и переосмысления. Что-то похожее и впрямь происходит с маркетингом, который перешел от сегментации и позиционирования к кастомизации, life placement и блоггингу. Сегодня маркетинг становится трех- и четырехмерным, латеральным, партизанским, вирусным... Удачные решения второй раз не работают. Потребитель, едва обернувшись из «продвинутого» в «искушенного», тут же превращается, по словам Джеймса Веста, президента компании Cortech, в «аномального» и даже «шизоидного». А маркетологу, вслед за потребителем, приходится быть «шизоидом в квадрате».

Незавидная участь? Сами маркетологи, однако, так не думают, продолжая выдавать на-гора все новые идеи, концепции и приемы. В этом море информации уже можно утонуть, а его все прибывает и прибывает. Если раньше, как отмечает Максим Котин, новые идеи и приемы раскапывали где-то в малопонятном маркетинговом Эльдорадо вездесущие журналисты «Секрета фирмы», то в последние годы интеллектуальным сталкерством с неменьшим, а то и большим успехом занялись профессионалы-маркетологи. Нашим журналистам остается лишь отслеживать, как инновации приживаются на отечественной почве. Подобные наблюдения и легли в основу этой книги.

«Экстрим-маркетинг» выносит на суд читателей уникальную подборку маркетинговых знаний, инструментов, идей. Мы тщательно просеяли огромный массив информации, чтобы выбрать наиболее примечательные, актуальные и перспективные западные и отечественные маркетинговые новинки. Эта книга подводит промежуточный итог работы наших журналистов, превращает интересные, но разрозненные (хотя бы в силу времени их появления в журнале) статьи в одно целое.

Наша книга предлагает совершить увлекательное путешествие по огромному миру, имя которому – маркетинг. Мы проведем вас от идеи к продукту, покупателю и далее, через продвижение и рекламу, к построению брэнда. Самые свежие находки будут сопровождаться комментариями и интервью маркетологов-теоретиков и практиков, консультантов и ученых. Читатели отправятся по следам отечественных профи, которые сумели всего за несколько лет пройти немалый путь от учеников и подмастерьев до признанных во всем мире специалистов.

Читатели смогут познакомиться с кухней маркетинга, узнать профессиональные секреты известных маркетологов. Эти люди решают разные задачи, исповедуют разные подходы, имеют разные приоритеты. На страницах «Экстрим-маркетинга» они, пусть и заочно, спорят друг с другом, отстаивают собственную позицию, вовлекая читателей в свой разговор. Игорь Ганжа и Самвел Аветисян, Александр Соколоверов и Мина Хачатрян, Михаил Дымшиц, Андрей Амлинский, Андрей Рукавишников и другие звезды отечественного маркетинга – они честно заслужили такое к себе отношение – на равных беседуют с Дэвидом Аакером и Николасом Коро, с Эдвардом де Боно и Бэзилем Мина, а где-то на заднем плане маячат «вечные» Филип Котлер, Том Питерс и Дэвид Огилви. Вряд ли кому-либо раньше удавалось собрать в одном месте такую компанию. Теперь каждый может присоединиться к ней.

Интересно, что наши, российские профессионалы – ровесники маркетинга. Однако, несмотря на

их «опасный» возраст, никакого кризиса у них не наблюдается. Дело, безусловно, в том, что они люди весьма успешные, увлеченные – и вечно занятые. У них, похоже, просто нет времени на самоедство. Да и откуда ему взяться? Российский маркетинг еще молод (или не дорос до кризиса среднего возраста, если желаете), нашим звездам постоянно приходится «догонять» своих западных коллег. И это действительно экстрим – сродни головокружительному спуску по незнакомой черной трассе где-нибудь в Альпах или дайвингу на Барьерном рифе. Адреналиновый шторм, когда нет права на ошибку. На волне куража российские маркетологи постоянно ищут драйв, стараются заразить им всех окружающих: от своего начальства до потребителей. Нередко выходя «шизоидами» в глазах посторонних, герои нашей книги уж точно не испытывают никакого дискомфорта от собственной «шизоидности в квадрате». Они поверяют свое творчество высшей математикой, выводят формулу креатива и доказывают каждый день ее правильность.

ЧАСТЬ I ИДЕЯ

Слишком большая идея «Секрет фирмы» №27 (66), ИЮЛЬ 2004

Big Idea – любимый термин рекламистов и маркетологов. Его так часто склоняют, что порой невозможно понять, чем же Великая рекламная идея отличается от «простой» рекламной идеи. Появились агностики, которые даже утверждают, что понимать и не надо, поскольку понять невозможно. Тем не менее Big Idea – конкретная и практичная креативная технология, которая позволяет создавать эффективную маркетинговую коммуникацию.

Big Idea – прямой результат народного творчества. Поэтому до сих пор Большую рекламную идею не застолбил ни один гуру а ее определения нет ни в одном учебнике по рекламе. А вот используют Big Idea активно. Соответственно, и интерпретирует ее каждый так, как ему нравится. Ярослав Кучеров, содиректор Lowe Adventa, например, считает, что в маркетинге важнее «человеческий фактор» – здравый смысл и нестандартность мышления, а не наукообразная игра в терминологию: «На мой взгляд, здесь нет никакой науки. Адекватного объяснения и определения Big Idea не существует. Это один из тех терминов, с которыми люди играют как хотят. За него все уцепились только потому, что он красивый. Когда ты пишешь в презентации „Big Idea вашего брэнда”, выглядит значительно, согласитесь. Но пытаться представить это как науку – все равно что называть термином первую любовь. Идея – это мысль, которая пришла в голову. Она может быть удачной или неудачной. Лично я не очень понимаю, как можно ранжировать идеи».

Впрочем, далеко не все исповедуют такой подход. «Приведу пример: с точки зрения классического определения науки философия – псевдонаука, поскольку у нее нет своего терминологического аппарата. Но это не мешает философии быть, – говорит директор по международным связям агентства Imageland Олег Ильин. – То же самое относится к термину Big Idea. Он существует вне зависимости от того, признаем мы его или нет». А раз Big Idea есть, значит, это кому-то нужно.

Сантиметр для идей

В погоне за чистой Большой рекламной идеей «Секрет фирмы» изучил источники, апеллирующие к термину Big Idea, и проконсультировался с ведущими российскими специалистами в области рекламы. Оказалось, что во всех публикациях, посвященных Big Idea, и в интервью специалистов неизменно присутствовали одни и те же характеристики Великой идеи. Иногда их выражали буквально одними и теми же словами, иногда схожие мысли формулировались столь различно, что увидеть, в чем они близки, было непросто. Но это дало возможность предположить, что существуют критерии Big Idea, которые признаны большинством профессионалов маркетинга. После сведения всей полученной информации получилось шесть главных критериев оценки, позволяющих с легкостью отделить Великую или Большую идею от «невеликой» и «небольшой».

big idea

- служит креативным источником для множества рекламных идей, которые могут быть воплощены на разных носителях при сохранении единого образа (вариативность);

- позволяет создавать рекламные коммуникации, протяженные во времени (долгосрочность);
- обладает совершенно уникальными отличительными свойствами, причем на всех уровнях – от главного послания до стилистики материалов (уникальность);
- предлагает не продукт, а жизненные ценности, связанные с продуктом (ценностный подход);
- зачастую апеллирует к актуальным общественным тенденциям (социальность);
- непосредственно связана с торговым предложением товара (связь с брэндом).

Большие заблуждения

Проанализировав критерии, нетрудно вывести и определение. Например, такое: Big Idea – это долгосрочная стратегия креативного позиционирования, тесно связанная с характеристиками брэнда, обладающая неповторимыми отличительными чертами и рассчитанная на вовлечение максимально широкой аудитории благодаря предложению высоких ценностей и апеллированию к общественно значимым тенденциям.

Теперь можно разобраться и с наиболее распространенными заблуждениями о Великой идее. Нередко Big Idea путают просто с удачной рекламной находкой и используют как синоним хорошей рекламной идеи. Конечно, любая Big Idea – удачная идея, иначе она не стала бы Великой. Но далеко не каждая удачная идея великая.

Другое распространенное заблуждение – считать Великую идею синонимом эпохальности: идее, чтобы претендовать на титул великой, надо обязательно надуть щеки. И действительно, социальность и ценностный подход относятся к числу выделенных нами критериев. Но это далеко не единственные признаки.

И совсем часто Big Idea путают с Big Brands, великими брэндами. Величие марки создает иллюзию, что за ней стоит действительно большая идея. А как же иначе? Но показать ковбоев в рекламе Marlboro отнюдь не Big Idea. Потому что на самом деле сразу и не скажешь, ковбои сделали Marlboro великой маркой или марка Marlboro сделала великими ковбоев.

Долгоиграющая пластинка

Чтобы объяснить, что же такое Big Idea, проще всего привести пример ее отсутствия.

«За историю торговой марки ВАЗ было много рекламных кампаний, и между ними не было ничего общего. Этим общим должна была бы стать Big Idea, – говорит Юрий Сергеев, креативный директор агентства Young & Rubicam. – При одном позиционировании можно создать сотни совершенно разных роликов. У ВАЗа есть четкое позиционирование: отечественный автомобиль для отечественных дорог и отечественных людей. Но эта идея каждый раз воплощается по-новому, что не позволяет всем роликам работать на основную цель. Благодаря Big Idea все рекламные сообщения нанизываются на одну ниточку. В итоге получается ожерелье».

Короткое определение Big Idea – это долгосрочное креативное позиционирование. Чтобы осознать подход, который предлагает Великая рекламная идея, прежде всего следует понять ее отличие от обычного маркетингового позиционирования. Разница эта существенна. Например, Nuts – шоколад не для желудка (как «Сникерс»), а для мозгов, потому что содержит орехи. Это позиционирование. Креативное позиционирование (Big Idea) заключается в том, чтобы показать это позиционирование персонализированно, сделать из Nuts, мозга и желудка героев рекламы. Именно синтез креативного воплощения и маркетингового позиционирования составляет суть Big Idea. Справедливо и другое: при таком же позиционировании у брэнда могла бы быть совсем другая Великая идея. А могло бы не быть никакой. Как у ВАЗа.

Big Idea, найденная силами агентства Lowe Adventa, позволяет брэнду Nuts вот уже не один год успешно рекламироваться в России. В рамках такого креативного позиционирования можно создать практически бесконечное число рекламных воплощений. Ведь другая важная черта Великой рекламной идеи – долгосрочность, возможность ее тиражирования во времени и на разных рекламных носителях.

Рекламный гуру Дэвид Огилви вообще был убежден, что «идею нельзя назвать великой до тех пор, пока она не доказала свою действенность в течение как минимум 30 лет». Одной из своих удач на поприще Big Ideas мэтр считал придуманный им образ для Pepperidge Farm – лошадь, везущую хлебный фургон по деревенскому полю. Образ фургона компания использовала в течение 25 лет.

Другой рекламный гуру автор книги «Ломая стереотипы» Жан-Мари Дрю, в качестве примера долгоиграющей идеи приводит рекламную серию газированного апельсинового напитка Orangina. На дне продукта виднелся осадок, который выглядел неаппетитно, зато свидетельствовал о том, что в продукте действительно содержится мякоть апельсина. Великая идея: «Встряхните бутылку, чтобы мякоть размешалась». На этом было построено множество смешных роликов, что сделало рекламу Orangina

одной из самых знаменитых во Франции.

Юрий Сергеев объясняет поиск Великой рекламной идеи как поиск нужной орбиты вокруг позиционирования брэнда, на которую можно вывести несколько рекламных кампаний. Далеко не все рекламные идеи, вполне отвечающие позиционированию, имеют эту орбиту – многие могут быть хороши, но они не способны выйти за пределы одного ролика, поскольку в них нет элемента, который мог бы иметь продолжение.

«Весь секрет состоит не в том, чтобы мгновенно выдать Великую идею, а в умении генерировать мелкие идеи, которые затем можно так скомбинировать друг с другом, что их конечная сумма окажется Великой идеей», – пишет Энди Грин в книге «Креативность в PR». В реальной рекламной практике работа с Big Idea – это всего лишь выбор среди придуманных креативных решений такого, которое имеет наибольший потенциал. Причем единичному яркому решению зачастую можно предпочесть на первый взгляд менее броскую, но более перспективную идею. Почему? Потому что это и есть Big Idea.

Большой мир

Одна из характерных черт Великой идеи – глубина. «В идеале Big Idea создает особый мир, в котором человеку интересно жить, – считает Олег Поваров, исполнительный директор коммуникационного агентства Magic Box. – На мой взгляд, один из самых ярких примеров Big Idea – рекламная кампания MasterCard. Эта кампания говорила о том, что есть эмоции, которые нельзя купить. Для всего остального, если помните, существует MasterCard. MasterCard предлагала людям не деньги, а мир отношений».

Другой пример приводит Юрий Сергеев – построение брэнда United Colors of Benetton. «Benetton предлагает раскованную одежду для людей, живущих свободно и ярко, – отмечает креативный директор Young & Rubicam. – В своей рекламной кампании они говорили, что везде на планете есть люди, которых объединяет стремление жить не шикарно, а раскованно. Эта свобода была связана с общественным месседжем кампании Benetton». Знаменитый рекламист Альберт Ласкер, глава агентства Lord & Thomas, еще в первой половине XX века формулировал: «Человек должен испытывать замирение сердца от суперидеи».

Но в погоне за поиском величия в Великой идее важно не увлекаться: Big Idea должна быть непосредственно связана с продуктом. «На российском рынке Big Idea нередко притягивают за уши, – считает Олег Поваров. – В основе рекламной кампании „Мегафон“ лежит вроде бы неплохая мысль. Поскольку „Мегафон“ – сеть для молодых людей, авторам пришла в голову идея показать бывших выпускников, которые добиваются успеха в жизни. Это, конечно, интересно. Но причем тут „Мегафон“? Сотовая связь отнюдь не главная причина их карьерного роста. Эмоции подвешены в воздухе: они не привязаны к продукту. Поэтому все и получилось пластилиновое».

Большое в малом

В 1952 году компания Edelman разрабатывала промо-кампанию для брэнда Tony Home Kit, специального набора, который позволял женщинам делать химическую завивку дома (в то время «химически завивались» только в парикмахерских). В салоне услуга стоила \$13, а комплект Tony – \$2. Из-за дешевизны процедуры пошли слухи, что домашняя завивка опасна для волос.

Тогда в США активно интересовались феноменом близнецов, пресса обсуждала природу этого явления и дискутировала о различных гипотезах на тему одинаковых людей. Сотрудники Edelman набрали несколько пар близнецов. Один близнец делал завивку в салоне, другой – с помощью продукта Tony Home Kit. Близнецов возили по 76 городам Америки и устраивали различные мероприятия с их участием. Главный месседж этой кампании был прост: попробуйте отличить одного близнеца от другого, когда у каждого отличная прическа, оба красивы и счастливы!

Значимый общественный тренд, если к нему удастся «прицепиться», вполне может добавить идее горячего. Пример Tony Home Kit наглядно показывает, как использование актуальных общественных тенденций позволяет сделать Big Idea отвечающей всем необходимым требованиям: актуальной, долгоиграющей, яркой и... большой.

Конечно, Tony – это не Benetton с его идеей протеста против существующего социального устройства. Но Big Idea – технология масштабируемая. Особенно с учетом размеров рынка. На маленьком сегменте тоже могут быть большие находки. Поэтому Big Idea надо искать всем. И всегда.

Великое созревание

«Не может быть такого, чтобы Big Idea была не нужна, – уверен Юрий Сергеев. – Исключение

составляет только реклама концерта Пола Маккартни, потому что певец уехал и больше уже не вернется. А брэнды априори рассчитаны на то, чтобы жить долго».

Интерес к долгоиграющим пластинкам среди владельцев брэндов в последние годы постоянно увеличивается. Общаясь с рекламистами, заказчики уже не предлагают придумать один ролик. Они просят доказать возможность любой идеи жить дальше во времени. Однако весьма распространено такое мнение: пока российский рынок еще не созрел для Великой рекламной идеи.

«Брэнд-менеджеры зачастую не способны оценить Big Idea, поскольку им это и не надо: пока неразвитый рынок позволяет решать практически любые задачи за счет простого рекламного прессинга, – считает Олег Поваров. – Маркетологи сегодня могут принять анекдот, но идти так далеко они еще не готовы. Мы участвовали в знаменитом тендере компании „Балтика”. Бриф, который нам прислали, был простым повторением тех роликов, что идут сейчас в эфире. Мы предложили идею, которая могла бы стать большой. Но они не готовы были ее воспринимать. В итоге мы отказались от работы, поскольку критерии оценки оказались на уровне продуктового магазина. Думаю, нужно еще минимум пять лет развития культуры, чтобы людей перестали пугать сильные идеи. Пока время Big Ideas в нашей стране не пришло».

текст: Максим Котин

Рабочие вопросы **«Секрет фирмы» №12 (99), АПРЕЛЬ 2005**

Умение правильно мыслить – это умение задавать правильные вопросы. Эта аксиома стала фундаментом методики нахождения инновационных решений, которую использует рекламная сеть Lowe & Partners Worldwide для поиска инсайтов. В основе лежит создание списка вопросов, которые «включают мысль». Но сфера применения подобного подхода выходит далеко за рамки рекламной отрасли: так можно повысить эффективность практически любой инновационной деятельности.

На столе перед Александром Агатовым лежит картонная коробка. На коробке надпись: Insight Inside. Это значит, что внутри коробки можно найти инсайт. «Инсайт – уникальное знание о внутреннем мире потребителей, позволяющее создавать эффективные маркетинговые стратегии», – поясняет директор по стратегическому планированию и развитию бизнеса российского рекламного агентства Lowe Adventa и открывает коробку.

Но внутри нет инсайтов и нет ответов, только вопросы. По одному на каждой карте из целой колоды. Можете ли вы превратить негативное в позитивное? Какой выбор приходится делать потребителю? Как вы можете помочь людям мечтать?

Вот так, тасуя колоду и задавая себе вопросы, в агентстве ищут инсайты, которые становятся базой креативных стратегий. Технология называется Insight Mining.

Простая на первый взгляд идея. Напоминает то ли анкеты семиклассниц для подружек, то ли резюме главы из учебника для начинающих рекламистов. Но именно такая простая идея легла в основу главного креативного оружия одной из ведущих рекламных сетей Lowe & Partners. Хитрость приема в правильно поставленном вопросе. Ведь на самом деле правильный вопрос – это совсем не правильный вопрос.

Внутренний инсайт

Один из ведущих брэндов в портфеле Unilever – дезодорант Ахе стал легендой благодаря уникальному позиционированию и яркой рекламе. Эта реклама – дело агентства Lowe & Partners, вооруженного технологией Insight Mining. Именно правильно найденный инсайт позволил рекламистам сотворить из Ахе легенду.

Ахе позиционируется как мужской дезодорант с ярким ароматом. В отличие от большинства дезодорантов он предназначен не для борьбы с потом, а для соблазнения женщин. Рекламисты, покопавшись в сознании потребителей, пришли к выводу: несмотря на внешнюю браваду молодые люди не очень уверены в себе и в глубине души хотят, чтобы процесс соблазнения проходил без лишних усилий. Найденный Ахе-инсайт звучит так: «Каждый мужчина мечтает о том, чтобы женщина сделала первый шаг». Он и лег в основу целой серии рекламных роликов Ахе, завоевавших множество призов на рекламных фестивалях.

«В последнее время термин „инсайт” стал очень модным, но частое употребление его девальвировало, – считает Александр Агатов. – Люди просто подменяют понятия, называя инсайтами общеизвестные факты о потребителях. „Молодые девушки любят модно наряжаться”, „матери

чувствуют ответственность за детей”, „владельцы дорогих внедорожников редко заезжают на бездорожье” и похожие утверждения, может быть, и правдивы, но поверхностны: они никак не помогают находить эффективные маркетинговые решения. Надо копать глубже».

Копать глубже необходимо прежде всего потому, что уникальные открытия невозможно сделать во время исследований: потребители никогда не говорят о себе самую интересную правду. Настоящий инсайт необходимо создать, основываясь на полученных в ходе исследований данных, анализе рынка, личном опыте и интуиции. Организовать этот сложный креативный процесс и помогает список вопросов, на которые нужно найти ответы.

Дело труба

Организация мышления с помощью вопросов отнюдь не изобретение Lowe & Partners. Подобные методики используют во многих коммуникационных агентствах. Так, в Ogilvy & Mother рекомендуют оценивать качество своей работы с помощью контрольных вопросов: соответствует ли идея стратегии? эффективно ли визуализировано сообщение? есть ли что-то, что заставляет вас остановиться и обратить внимание на рекламу?

Однако более эффективно методику вопросов можно применять не для оценки созданных идей, а для их поиска: хороший вопрос зачастую обеспечивает удачное решение. Жители Лондона могли оценить жизнеспособность этой идеи еще во время Второй мировой войны. Городская промышленность сильно страдала от бомбардировок фашистов, которые обнаруживали важные промышленные объекты по дыму от заводских труб. Как скрыть дым? Англичане пытались прикрывать трубы, применять различные методы маскировки, но ничего не получалось. Решение проблемы было найдено, когда вопрос поставили иначе: «Как сделать дым заводских труб невидимым?» Получив такой бриф, ученые быстро нашли выход: просто добавили в печи химические вещества, с помощью которых дым стал незаметен на фоне неба.

Вопросы для Insight Mining придумывали, изучая маркетинговые кейсы со всего мира. В Lowe & Partners пошли путем, вполне традиционным для авторов методик инновационного мышления: от результата к стимулу. Никто не знает, как в действительности приходят в голову хорошие мысли, поэтому обычно анализируются эффективные решения и строятся гипотезы о том, каким путем могли прийти к ним новаторы. «Kinder Surprise мог быть получен путем объединения шоколада и подарка. Actimel компании Danone мог быть сделан путем добавления к продукту питания потребности в защите от бактерий. Интернет-кафе могли быть образованы путем объединения двух товаров: кафе и компьютеров», – эти фразы Филипа Котлера из книги «Новые маркетинговые технологии» наглядно иллюстрируют способ создания подобных методик.

В Lowe & Partners изучали как собственные, так и общемировые кейсы. Выявив ключевой фактор успеха, придумывали вопрос, который мог натолкнуть на удачную мысль автора решения. Так получилось около 90 вопросов в трех областях «раскопок»: consumer, brand и context mining – это стимулирующие вопросы о потребителе, брэнде и рыночной ситуации. Секрет в том, что «правильных» ответов на эти вопросы не существует: решение может получиться совсем не таким, каким было в историческом кейсе.

Перпендикулярное включение

«Вопрос всегда шире, чем иллюстрирующие его примеры. Цель процесса – найти с помощью вопроса новую точку зрения на предмет», – писал знаменитый рекламист Жан-Мари Дрю. Он тоже верил в силу вопросов, поэтому и включил свой список стимулирующих вопросов «Что если» (What If Process) в методику Disruption агентства TBWA (об этом см. СФ №32/2004). Дрю считал, что даже незамысловатые, взятые с потолка вопросы могут «включить мысль».

Для «включения мысли» создаются специальные «включающие» вопросы. В Insight Mining есть вопросы «параллельные» и «перпендикулярные», они даже помечены на карточках галочкой и крестом соответственно. «Параллельные» вопросы – логические, на них есть правильный ответ, который вытекает из логики событий. «Перпендикулярные» вопросы – неправильные, «открытые». Они позволяют посмотреть на ситуацию с другой стороны. Что не в порядке с вашим продуктом? Могут ли другие люди использовать ваш продукт для иных целей, возможно, сомнительных? Может ли маленькая деталь привести к большой идее? «Неправильные вопросы освобождают сознание, позволяют выйти за рамки привычного брэнд-менеджмента, – говорит Александр Агатов. – Они дают мощный импульс для экспертного обсуждения».

Наиболее эффективно подобные приемы работают в коллективе, и Insight Mining – это в первую очередь коллективная методика. В отличие от What If Process технология проведения mining-сессий

хорошо отработана и состоит из нескольких ключевых этапов: формирование команды из 8-15 человек разного служебного уровня (от копирайтера до генерального директора), определение целей коммуникации, сбор и анализ первоначальной информации, выявление «белых пятен» в данных и проведение дополнительных исследований, работа с карточками по группам, обмен идеями и подведение итогов. Российское агентство Lowe Adventa только еще знакомит клиентов с методикой зарубежных коллег и начинает вживлять ее в свой ежедневный креативный процесс. Но уже выявлены и сопутствующие позитивные эффекты. «С помощью карточек оказалось возможным задавать клиенту неудобные вопросы, которые обычно лишней раз боишься затронуть», – говорит Александр Агатов.

Путь инноватора

На самом деле сфера применения «вопросного» метода, который сейчас берет на вооружение российское агентство Lowe Adventa, гораздо шире, чем поиск рекламных идей. По сути, подобным образом можно структурировать почти любой процесс, связанный с поиском решений. Ведь всегда существует лучшая практика, которую можно проанализировать и попытаться резюмировать в виде коротких включающих вопросов. И всегда можно придумать вопросы, помогающие взглянуть на проблему под другим углом.

Клейтон Кристенсен и Майкл Рейнор в книге «Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост» (The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth) приводят пример, иллюстрирующий применение похожего подхода к поиску идей совершенствования продукта. Авторы критикуют традиционный анализ рынка с помощью формального сегментирования: он предлагает много статистики, но не дает ключа к решению задачи.

Кристенсен и Рейнор разбирают историю одного ресторана, который хотел увеличить доходы от продажи молочных коктейлей. Традиционный анализ аудитории не дал эффекта. И только нестандартные исследования выявили, что большая доля потребителей покупает молочный коктейль, чтобы подкрепиться им в машине по дороге на работу. Найти этот инсайт удалось благодаря волшебному вопросу, который авторы рекомендуют взять на вооружение каждому маркетологу: «Какого результата хочет добиться потребитель, „нанимая на работу” продукт?»

Insight mining: перпендикулярные вопросы

...

Бренды обещают слишком много. Можете ли вы, напротив, не обещать лишнего, несбыточного?

Многие напитки обещают потребителю: «Пей нас и станешь привлекательнее, круче, тебе легко будет познакомиться с девушками». Почему бы на фоне этих несбыточных фантазий не позиционировать себя проще?...

Может ли маленькая деталь привести к большой идее?

Представьте, что ваш продукт – газированный напиток с апельсиновым вкусом, единственный, который содержит крохотные кусочки апельсина. Вам необходимо встряхнуть бутылку перед тем как пить. Маленькая деталь ведет вас к большой идее: «Встряхнись! Освежи ситуацию!»...

А может, вам стоит быть в другом бизнесе?

Часы традиционно воспринимаются как указатель времени. Но часы – это еще и аксессуар, который может быть таким же предметом моды, как и одежда. Можете ли вы двинуться в другой бизнес?...

Что люди не хотят делать с вашим продуктом?

Предполагается, что конфетами люди делятся друг с другом. Но если они очень вкусные, то часто не хочется угощать последней конфетой кого-то другого. Воспользовавшись этим, можно создать запоминающуюся рекламу....

Почему бы не... «ударить по конкурентам»?

Вы не любите «бить по конкурентам», но иногда можно очень убедительно драматизировать их слабости и таким образом подчеркнуть свои достоинства....

Могут ли другие люди использовать ваш продукт для иных целей, возможно, сомнительных?

Представьте, что вы продвигаете фотокамеру с особенно четкой картинкой. Вашим продуктом могут воспользоваться папарацци, для которых «подловить» знаменитость в щекотливой ситуации в наилучшем качестве изображения исключительно важно. Этот факт дает вам возможность творчески обыграть техническую характеристику камеры.

Мнение

текст: Максим Котин, Иван Москаленко

Эдвард де Боно – один из самых авторитетных ученых в области психологии творчества. В бизнес-сообществе он известен прежде всего как автор метода цветных шляп и латерального мышления. Специально для «Секрета фирмы» гуру психологии прокомментировал проблему поиска инновационных решений с помощью «неправильных» вопросов....

– На ваш взгляд, могут ли какие-то специальные вопросы помочь в поиске инновационных решений?

– На своих курсах я рассказываю о двух типах вопросов – «рыбацких» и «охотничьих». Когда вы на рыбалке забрасываете наживку в реку, вы не знаете, кто на нее клюнет, какая рыба. Таковы открытые вопросы: «Нам нужна новая идея. Как нам получить новую идею?» Они несильно стимулируют, особой пользы от них нет. Охотник точно знает, куда целится. «Охотничьи» вопросы – другого типа: что будет, если мы сделаем это в два раза больше? Или: что будет, если мы поднимем цены? Подобные вопросы имеют некоторую ценность, но, как правило, все, что они могут вам дать, – это то, что я называю модификационным креативом, и это не настоящая новая идея....

– Почему?

– Методика основана на том, что хорошо работало в прошлом. Как подразумевают вопросы, мы имеем представление о том, что хотим узнать. Если просто спрашивать, как нам получить новую идею, это не поможет. Но если вопрос задает направление, то вы получаете модификационный тип креатива....

– Разве правильно сформулированный вопрос не может натолкнуть на нужный ответ?

– Вопросы нужны для того, чтобы привлечь к чему-то внимание. Если я спрошу вас, когда у вас день рождения, я привлеку ваше внимание ко дню рождения. Если спрошу, почему кипит вода, то привлеку внимание к процессу кипения. Вы не можете направить свое внимание на то, чего еще не существует. Вы не можете направить свое внимание на новую идею, которой еще нет....

– Тем не менее может ли это быть полезным на практике?

– Наверное, да. Особенно в рекламной индустрии, где гораздо безопаснее использовать проверенные решения, а не пытаться найти новые. С другой стороны, это чем-то похоже на мою технику, которую я называю провокацией (создание провокационных нелогичных утверждений, которые стимулируют поиск примиряющих решений). Просто здесь провокация превращена в вопросы. Конечно, это может работать, но все же недостаточно хорошо. Гораздо лучше провокация действует, когда остается провокацией.

текст: Максим Котин

«Мы берем два плюс два и получаем четыре»
«Секрет фирмы» №15 (150), АПРЕЛЬ 2006

Игорь Ганжа уверен, что в гуманитарных областях, к которым относится маркетинг, не бывает теорем и единственно верных решений. Тем не менее он изобрел «формулу креатива» и общается со своими клиентами на языке цифр.

Досье

Игорю Ганже 38 лет. В 1989 году окончил Высшее военное училище по специальности «инженер электронной техники». В 1994 году организовал агентство «Пилот медиа», где работал до 1999 года креативным директором. С 1999-го занимался проведением избирательных кампаний. В мае 2002 года основал компанию LMN Consulting, также заняв пост креативного директора. Сейчас является вице-президентом российского отделения IAA, председателем попечительского совета Британской высшей школы дизайна и заведует кафедрой креатива и технологий производства в рекламе в Международном институте рекламы. Разработал рекламу Mercedes-Benz, Bosch, Sun Microsystems, IBS, «Из рук в руки», Philip Morris, Optima, Electrolux, iRu, «Эконики», «Мира», Росбанка. Обладает «более 8 кг призов» международных рекламных фестивалей.

«Задача на этот год – перестать быть лицом компании»

...

– На вашем сайте лишь объявление о том, что его нет. Потому что «невозможно разместить на сайте эффективные решения в области маркетинговых коммуникаций». А может, он просто не готов или креатива не хватило?

– Все гораздо проще. Людей, которые зашли на сайт, а потом позвонили и поинтересовались, почему его нет, оказалось значительно больше, чем мы ожидали. Когда человек обращается за дополнительной информацией непосредственно к нам, это гораздо эффективнее с точки зрения первого контакта. Вот и все. Если бы он увидел что-то красивое и флеш-вибрирующее, то эффект был бы не выше....

– Значит, сайт у вас так и не появится?

– Появится. Сейчас мы меняем концепцию существования LMN Consulting. Раньше мы не продвигали имя агентства и абсолютно от этого не страдали. Вряд ли кто-нибудь случайно наберет в адресной строке LMN. Это все равно, что АБВГД набрать или ОПРСТ....

– Действительно, брэнд «Ганжа» известен куда больше, чем LMN Consulting. Это специально так сделано?

– Да, когда после кризиса 1998 года я вернулся из сферы политтехнологий в сферу маркетинговых коммуникаций, то в качестве главного ресурса выбрал торговлю своим именем. А брэнд компании мы решили не продвигать до тех пор, пока не наработаем кейсы. Моя задача теперь – перестать быть лицом компании и вообще отойти от операционного управления.

«Везде должны быть понятная логика и цифры»

...

– LMN Consulting лишь придумывает маркетинговые стратегии, а их реализацией занимаются другие. Даже на Западе это не самый распространенный подход. Почему вы решили продавать одни идеи?

– Потому что в противном случае слишком велик соблазн загрузить работой все свои подразделения. Так, если открыть дизайн-студию, то непременно захочется предложить заказчику новый дизайн там, где это совсем не нужно. А если у нас будет продакшн-хаус, то непременно придется снимать ролики. Потому что структура должна работать. Мы же не держим ничего, что связано с материализацией проекта, и работаем за фиксированный гонорар. Периодически мы даже настаиваем на том, чтобы заказчик общался с подрядчиком напрямую. К примеру, для съемок ролика мы можем лишь сделать сценарий, проконтролировать кастинг и выбор природы. За это мы получаем фиксированную сумму. А продакшн-хаусу заказчик платит по его смете. Мы не пропускаем эти деньги через себя. Можем лишь оценить, справедлива ли эта сумма....

– Сложно ли продавать идеи?

– Несложно. Мы же продаем. У нас есть своя технология, «цепляющая» клиентов. Это не просто формальность – красивый фантик, в котором нет конфетки. Она работает: переносится на разные рынки и позволяет получать оригинальные решения. Мы берем у клиента «два плюс два» и с помощью своей формулы на выходе получаем «четыре»....

– Вы про «формулу креатива», созданную у вас в компании? Расскажите вкратце, в чем ее принцип?

– Мы берем за основу свойства продукта, в которые потребитель готов интуитивно поверить. Потом проводим анализ сочетаний всех этих свойств попарно, чтобы обнаружить наиболее перспективные сочетания. В результате получаем абстрактную конструкцию, она-то и образует стержневую характеристику брэнда, вокруг которой создается креатив. Помните, как в детстве, логически складывая вполне материальные магний, марганцовку и спички, мы получали абсолютно нематериальный, но предельно реальный вызов родителей в школу....

– А как вы доказываете эффективность «формулы», ведь заказчикам нужен не креатив, а продажи?

– Абсолютно точно, поэтому мы показываем цифры. Для Росбанка мы делали стратегию вывода на рынок первого розничного отделения, и критерием эффективности был объем выданных кредитов. За три с половиной месяца эта цифра выросла с нуля до \$50 млн. В случае с ребрэндингом мясокомбината «Останкино» мы смотрели, как выросли их продажи на фоне общего роста рынка. Критерии у всех разные, но везде должны быть понятная логика и цифры.

Компания

LMH Consulting появилась в 2003 году в результате преобразования бизнеса рекламного агентства «Пилот медиа», существовавшего с 1994 года. Занимается консалтингом, аудитом и креативом в области маркетинговых коммуникаций: рекламы, брэндинга, PR. Работая на рынке рекламы и маркетинга, LMH не является рекламным агентством: бизнес компании основан на продаже креативных решений (сама компания рекламу не производит). Штат LMH Consulting – 19 человек. Центральный офис компании находится в Москве, в конце 2005 года LMH открыла представительство в Казахстане, до конца 2006-го планирует открыть украинский офис. Самые известные проекты LMH Consulting: рекламная кампания «Просто деньги» для Росбанка, репозиционирование Останкинского мясокомбината, ребрэндинг обувной сети «Эконика».

«Мы болезненно этичны»

...

– Давайте к вашим кейсам перейдем. Только не про «Останкино», «Эконика» и Росбанк – они и так уже растиражированы в прессе.

– Все кейсы так или иначе предусматривают соглашение о неразглашении коммерческой информации. Заказчик имеет право трубить о своих проектах, а мы даже не можем сказать, что участвуем в тендере. Мы болезненно этичны....

– Придется воспользоваться инсайдерской информацией. Вы уже рассказали об уникальном торговом предложении (УТП) компании – это «формула креатива». Так вот, в случае с вашим текущим проектом – креативной концепцией для сети «Цифроград» ядром брэнда по этой формуле оказался «интерес».

– Заметьте, это не я вам сообщил....

– В то же время Dixis считает ядром брэнда «эксклюзивность». В случае с «Евросетью» ядро – это «цена». Конкуренты «Цифрограда» неправы? Получается, что они используют ошибочные маркетинговые стратегии?

– Без согласования с клиентом я вообще не могу комментировать вашу провокационную информацию. Я расскажу об этом как о взгляде на свою теорию вообще.

Возьмем, например, рынок создания семьи. Вот мы с вами двое мужчин и женились на разных женщинах. У каждого свой потребитель – своя жена. Нужно ли нам конкурировать? Мне «отожрать» себе двух жен – свою и вашу, или вам – свою и мою? Кто прав? Это, конечно, вопрос к Жириновскому по поводу введения многоженства. У нас другая ситуация. Мы оба правы: нашли свой сектор рынка и всячески его окучиваем. Те же Coca-Cola и PepsiCo неплохо себя чувствуют на одном и том же рынке. Они обе правы и живут в динамическом равновесии. Как у Гребенщикова сказано: «Я не могу принять сторону – я не знаю никого, кто не прав»....

– Проблема в том, что сотовый ритейл здорово отличается от других рынков FMCG. У сотовых сетей одни и те же поставщики, одинаковые продукты и закупочные цены, да и целевая аудитория, как ни крути, одинаковая.

– Да, это правда....

– Значит, по вашей «формуле креатива» базовые ценности у брэндов тоже одинаковые. Тогда «интерес» – это единственно верное ядро каждого из них. А на рынке лидирует «Евросеть», которая выбрала не «интерес», а «цену».

– Ну, скажем так: «Евросеть» пока еще лидирует. Вспомните, сколько времени она находится на рынке и сколько существует «Цифроград». Сейчас мы наблюдаем борьбу лидера с новым брэндом, и «Цифроград» идет очень хорошо.

«Жизнь устроена так, что простых задач уже не осталось»

...

– Может ли «Цифроград» стать монополистом, используя «формулу креатива»?

– К сожалению, мозги человека устроены так, что для него невозможно быть единственно желанным. Создание уникального брэнда водки для всех обречено на провал. Все равно кто-то сдуру будет покупать Kauffman, а кто-то пить денатурат. Представьте себе человека, который хочет завоевать весь рынок. Единственный способ – заплатить огромное количество денег и создать несколько подставных компаний. Так, чтобы менеджеры разных фирм не знали, что у них один владелец, и честно конкурировали бы между собой. А это геморрой....

– «Формула креатива» тоже не предлагает единственно правильного решения?

– Разумеется. В гуманитарных областях теорем не бывает. Они все эмпиричны. Мы просто описали достаточно гуманитарную область как можно более технологично. А «Евросеть», пользуясь вашей терминологией, безусловно, права. Ценовое преимущество вообще крайне приятно. Возьмем пример из другой области – рынка бытовой электроники. В «Эльдорадо» украли концепцию Media Markt и заняли нишу ценового позиционирования. Заняли ее плотно, грамотно, профессионально и крепко. Права ли «Эльдорадо»? Конечно. Там главное цена. Им не нужно выдумывать формулы и рисовать треугольнички. Сейчас фирмы, которые хотят прийти на рынок с мыслью потеснить «Эльдорадо», должны искать на рынке дырки. Они есть всегда, просто на конкурентных рынках это совсем маленькие дырочки. Они и позволяют использовать нашу технологию. Для простых задач, когда у нас есть \$1 млн, а у конкурентов – всего-навсего \$10 тыс., технология не нужна. Там что хочешь, то и говори. Простые задачи мы и так умеем решать. Да что там решать – о них учебники написаны. Жизнь устроена так, что простых задач уже не осталось.

«Рынок растет быстрее, чем приходят новые игроки»

...

– В ноябре LMN открыла офис в Казахстане. Почему там?

– Наш гонорар за креативную стратегию начинается от 100 тыс. евро. Меньшие проекты нам неинтересны по экономическим соображениям. Мы посмотрели, где и сколько народ платит за идеи, каков объем бюджетов и рынков. В этом плане пока нам могут быть интересны только Украина и Казахстан. Мы решили начать с Казахстана, где сейчас дефицит услуг подобного рода. У нас там уже

три проекта: в сфере телекоммуникаций, производства напитков, а насчет третьего не могу даже назвать область рынка – компания уникальная. До конца года совершенно точно откроем офис на Украине. Лет через пять интересным может стать узбекский рынок....

– Пока вы осваиваете СНГ, российский рынок осваивают западные консультанты, в частности Identica Майкла Питерса. Стоит ли опасаться западных конкурентов?

– Мы знакомы с Identica – с их подразделением SCG. Это все-таки брэдинговое агентство: они занимаются визуальной составляющей брэнда и немножко стратегией. В одном конкурентном поле с нами они окажутся, только если изменят рыночное предложение. А сейчас над некоторыми проектами мы даже работаем одновременно. Например, с SCG мы столкнулись, занимаясь Росбанком, – агентство делало для них брэнд-бук. А для визуализации брэнда «Эконика» мы сами пригласили специалистов из SCG и руководили процессом....

– Помимо Identica есть и другие игроки, которые собрались в Россию или уже присутствуют здесь, – Interbrand, Trout and Partners. Им сильно помогает ассоциирование западных консультантов с западными же гуру, считающимися, носителями передовых идей.

– Если я родился во Флоренции, это еще не делает меня великим живописцем. То есть сам факт, что эти люди ходили по тем же камням, где ступали ноги господина Траута, не делает их специалистами по позиционированию. Конечно, работая на рынке 50 лет, накопишь больше кейсов и опыта, чем за десять. С другой стороны, проблемы западных компаний – незнание местной специфики и закостенелость подходов. Кейсы тянут назад: мы это уже делали, давайте повторим....

– Значит, не боитесь?

– Рынок растет быстрее, чем приходят новые игроки. Мы даже специально имитируем конкуренцию внутри себя, чтобы быть в тонусе. У нас есть три главных правила, и если проект им не соответствует, то он не выходит из наших стен. Он должен быть красивым, инновационным, а его эффективность – логически доказана. Мы постоянно тренируем собак на злобу и готовы к внешней конкуренции.

текст: Павел Куликов

Круг сообщения «Секрет фирмы» №16 (103), АПРЕЛЬ 2005

Изучив результаты исследований разных продуктовых категорий, агентство Bates VIAG (российское отделение международной сети Bates) установило, что все многообразие рекламных сообщений FMCG-товаров сводится лишь к 30 темам. Открытие позволило создать методику «Песочные часы», которая помогает находить уникальное креативное позиционирование даже на высококонкурентных рынках.

В начале XX века литературовед Жорж Польти провел исследование и установил, что в сюжетном искусстве существует всего 36 «драматических положений», иначе говоря, основных сюжетных схем. Среди них – месть, преследующая преступление, невольное убийство ближнего, необоснованная ревность, бунт, соперничество неравных и пр.

В 1972 году аргентинский прозаик Хорхе Луис Борхес переплюнул Польти и отыскал во всей мировой литературе всего лишь четыре темы: защита обреченного города, возвращение, поиск и самоубийство Бога.

В 2003 году рекламисты из российского агентства Bates VIAG исследовали современную рекламу и выявили, что все многообразие рекламных сообщений сводится только к 30 темам.

В отличие от теоретических изысканий филологов рекламному исследованию нашлось практическое применение: открытие легло в основу созданной технологии «Песочные часы» (Sand Glass), которая позволяет найти уникальное креативное позиционирование даже на самых насыщенных и конкурентных рынках.

Компания

Bates VIAG – сетевое международное рекламное агентство, входит в глобальную рекламную сеть WPP. Появилось на российском рынке в 1993 году под названием Bates Saatchi & Saatchi (совместный проект двух известных рекламных агентств Bates и Saatchi & Saatchi). В 1997 году переименовано в Bates VIAG Saatchi & Saatchi в связи с приобретением части акций группой компаний «Видео интернешнл». В 2004 году PA Saatchi & Saatchi, представляющее интересы главного конкурента WPP – сети Publicis, решило вести в России самостоятельный бизнес и начало реструктуризацию, превратившись в Bates VIAG. Основные клиенты (до начала реструктуризации): «Кампомос», кондитерская фабрика «Ударница», ЭКЗ «Лебедянский», «Олейна», Binatone, Cafe Pele, Hoffmann-La Roche, Raisio, Reebok, Samsung.

Методичная инерция

«Есть люди, способные интересно формулировать банальные мысли, но я не сторонник подобных подходов», – так креативный директор российского офиса одной из ведущих мировых рекламных сетей охарактеризовал творческую технологию, которая не только стала официальной методикой этого агентства, но и завоевала популярность далеко за его пределами во многих странах мира.

Откровенное саботирование креативных технологий со стороны рекламистов-практиков – проблема почти глобальная, но особенно актуальная именно в России. Здоровый скепсис по отношению к творческой алхимии, помноженный на национальную инертность, выливается в неприязнь к любым попыткам упорядочить рекламную деятельность. Как правило, «креативные методички» достаются российским агентствам от западных коллег и остаются пылиться на полках.

Но все меняется, и отечественные рекламисты тоже начинают вносить свою лепту в мировой креативный арсенал. В российском офисе Bates VIAG уже два года применяют креативное оружие с русским названием.

«Инертность мышления – это проблема наших западных коллег, а не наша. Мы более продвинутые», – заявляет Яна Машина, директор по стратегическому планированию Bates VIAG. Она продвинулась настолько, что решила разработать свою технологию: полученный через сеть Bates международный креативный арсенал показался ей недостаточным.

Креативный наплыв

«Создайте свой собственный метод. Не полагайтесь всецело на мой. Придумайте что-нибудь, что подойдет именно вам», – наставлял режиссер Станиславский своих учеников, несмотря на то, что сам создал непревзойденную систему актерского мастерства, которую до сих пор используют даже голливудские актеры.

Разработать собственный метод Яна Машина решила по той же причине: нужна была технология, которая подходила бы именно для нее. «Ежедневно каждый, кто работает на насыщенных рынках, сталкивается с необходимостью создать уникальное сообщение, быть ни на кого не похожим, – поясняет Яна Машина главную проблему, решение которой и подтолкнуло ее к разработке методики. – При анализе некоторых рынков из-за большого числа брэндов у меня возникало ощущение, что я плыву – теряюсь в количестве марок. Очень хотелось охватить все одним взглядом».

Количество активно продвигаемых брэндов часто переваливает за десяток, а в особо неприятных случаях достигает чуть ли не сотни, как, например, на рынке пива. Анализ в этом случае – работа, конечно, посильная, но рутинная. Обычно для этих целей делают обзор всей рекламы в категории и рассматривают используемые конкурентами подходы. Для проверки же собственной коммуникационной стратегии проводят свои исследования, во время которых выясняют, действительно ли потребители считают ее уникальной, отличает ли она брэнд от соперников.

«Для того чтобы каждый раз опрашивать потребителей, уникален, с их точки зрения, наш подход или нет, требуется слишком много времени и денег», – считает Яна Машина. Идея создать свою методику была вызвана желанием придумать способ экспресс-анализа рекламной категории. В основу технологии легла простая мысль: количество уникальных тем в рекламе очень ограничено и вполне поддается систематизации.

Колбасные ценности

Ограниченность сюжетов в рекламе отнюдь не является следствием банальности жизни. Жизнь бесконечна – конечно количество эффективных для коммуникации ситуаций и положений.

«Набор свойств, который можно было бы адекватно использовать для рекламы товаров, не так уж и велик, – убеждена Яна Машина. – Очевидные ценности колбасы – натуральность, вкус, свежесть. Ни

одна колбаса не может сказать, какая она замечательно несвежая».

Разумеется, существуют эпатажные антибрэнды, построенные по принципу «наша колбаса самая тухлая» (такие как Diesel или Comme des Garçons), но это только исключения, подтверждающие правила. Да и они в конце концов составляют совершенно определенную «антибрэндинговую» группу.

Bates VIAG не первая в мире организация, попытавшаяся проанализировать рекламу и систематизировать ее приемы. Эту же тему разрабатывала израильская компания Systematic Inventive Thinking (SIT), исследования которой базируются на системе ТРИЗ и трудах ее основателя Генриха Альтшулера. Специалисты SIT изучили призеров самых крупных рекламных фестивалей и выявили девять стратегий (паттернов) успешной рекламы.

Но если израильские исследователи определили, по сути, структуру (форму) выдающейся рекламы, то Bates VIAG занялось темами (содержанием) коммуникаций. Чтобы идентифицировать типичные рекламные мотивы, в агентстве проанализировали результаты качественных исследований, которые оно проводило для разных клиентов в течение нескольких лет (в ходе каждой фокус-группы обычно задают вопросы, которые помогают понять, какие идеи в действительности воспринимают зрители). В итоге у Bates VIAG вышло, что все многообразие сообщений на рынке FMCG сводится к 15 эмоциональным и 15 рациональным темам.

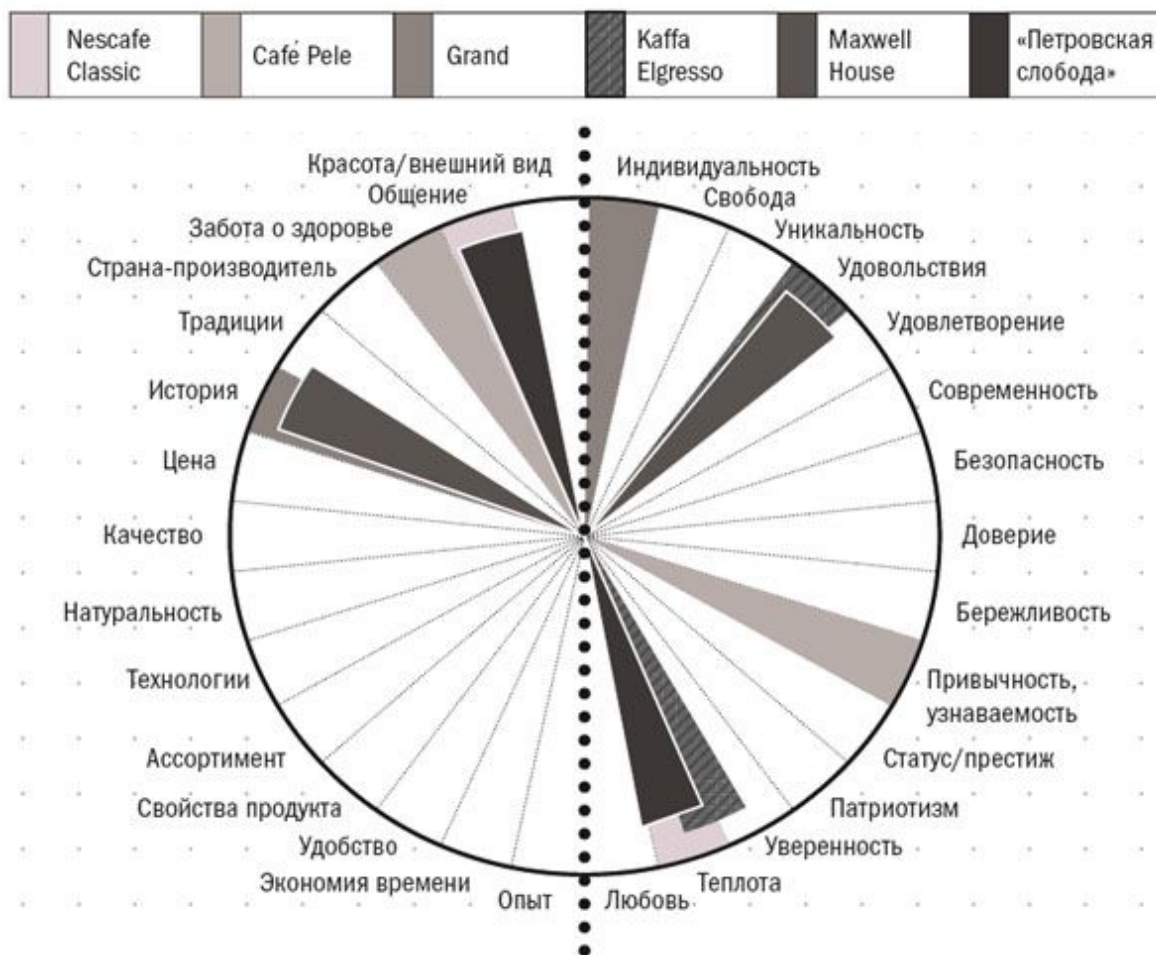
Карта бита

Как и любая другая попытка обобщения, классификация далеко не идеальна. Ведь и Польти не избежал упреков в излишней расплывчатости формулировок, а также банальной подгонке примеров, которые не очень вписывались в его систему.

Похожие претензии можно адресовать и «Песочным часам». Скажем, «экономия времени» и «удобство» оказались разведены по разным темам, а под одними «свойствами продукта» аккумулировано огромное количество совершенно разных сообщений. Однако даже неидеальный список можно превратить в эффективный инструмент.

Чтобы результаты исследования из мертвых фактов превратились в технологию, решено было отобразить всю карту рынка на одной схеме – тогда можно будет окинуть весь рынок одним взглядом и увидеть, где креативная конкуренция сильнее. Надо было только найти наиболее удачный вариант изображения карты. Им стал простой круг, разделенный на две части, в которых отображаются рациональные и эмоциональные мотивы.

Анализ рынка с помощью методики Sand Glass



Источник: рекламное агентство Bates VIAG

По мнению Яны Машиной, существуют устойчивые пары рационально-эмоциональных мотивов. Ценовому предложению обычно соответствует такой эмоциональный мотив, как бережливость. Экономии времени – свобода. Экономии натуральности – безопасность. На схеме эти наиболее типичные рационально-эмоциональные пары расположены на диаметрально противоположных частях.

Отсюда и название методики: наиболее типичные рекламные сообщения выглядят как песочные часы.

Передовое оружие

В 2004 году Bates VIAG работало над рекламной кампанией для Cafe Pele. Задача была достаточно банальна: для сохранения своего share of voice, марка, которая сильна своими региональными продажами, нуждалась в очередной рекламной порции.

Анализ с помощью «Песочных часов» показал, что Nescafe Classic и «Петровская слобода» в рекламе говорили о теплоте общения. Maxwell House – об истории и тоже о теплоте отношений. Kaffa Elgrosso конкурировала с Maxwell House в этом же сегменте и с Nescafe Classic и «Петровской слободой» – в «удовольствии». Брэнд Grand, единственный среди марок этого сегмента, делал упор на индивидуальность, при этом конкурируя с Maxwell House в рациональной аргументации (история бизнеса).

Bates VIAG рекомендовало клиенту пойти в незанятые ниши: рационально говорить о регионе бизнеса и эмоционально – об узнаваемости и близости. Узнаваемость должен был вызвать сам Пеле, который рассказал в ролике о том, что его продукт делается в Бразилии. В результате кампании, прошедшей по региональным каналам, марка Cafe Pele сохранила второе место по потреблению в России (в объемах), чего и добивался клиент.

Сегодня личная разработка Яны Машиной стала главной технологией российского Bates VIAG: практически все креативные стратегии для таких брэндов, как Moscona, Hyundai, «Олейна», создаются с использованием «Песочных часов». И два года анализа рынков с помощью этой методики позволяют делать некоторые выводы о принципах отечественного креативного позиционирования.

«В каждой товарной категории большая часть рекламы играет с одними и теми же сюжетами, поскольку считается, что для любого товара существуют самые эффективные темы, – замечает Яна

Машина. – Все пытаются найти наиболее адекватную для продукта идею, боятся сделать шаг в сторону, поэтому стратегии и ложатся кучно».

Производители пельменей говорят о семье, пивовары – об истории и традиции, торговцы спорттоварами – об индивидуальности и смелости. Эти подходы были бы очень эффективны, если бы не использовались всеми.

«Мы прежде всего стремимся найти идею, а уж затем проверяем, соответствует ли она имеющейся товарной категории», – так Жан-Мари Дрю описывал креативный процесс в агентстве TBWA. «Песочные часы» позволяют по-своему решить проблему стереотипов категории. Составленные на основе анализа различных рынков, они помогают отстраниться от конкретной ситуации и посмотреть на продукт свежим взглядом. Может быть, стоит уйти в креативную нишу, которую остальные брэнды считают неприемлемой?

Мнение

текст: Максим Котин, Иван Москаленко

Креативный директор Leo Burnett Europe / Middle East / Africa **Бэзил Мина** – один из самых известных современных рекламистов. Работал в Южной Африке, Канаде, Гонконге, США, а в 2001 году возглавил пражский офис Leo Burnett. И чешское агентство совершило настоящий прорыв: в течение двух лет оно было самым награждаемым в Центральной и Восточной Европе, получало первые призы практически на всех ведущих фестивалях. Специально для «Секрета фирмы» Бэзил Мина прокомментировал разработку российских рекламистов – методику «Песочные часы»....

– Как вы относитесь к различной креативной алхимии?

– В общем-то, иногда очень полезно иметь возможность посмотреть на рекламную категорию с высоты вертолета. Но если честно, я не большой фанатик того, чтобы категоризировать идеи и навешивать ярлыки. Это пахнет исследовательскими лабораториями, настоящими врагами великих идей. Креатив по определению эмоционален, а не рационален....

– Но ведь в рекламе есть рациональное зерно: она должна не только увлекать, но и продавать.

– Конечно, в аргументации должна быть значительная доля рационализма, если вы хотите поднять продажи. Но я думаю, что все равно рациональное нужно подавать в эмоциональной упаковке....

– Насколько уникально то, что предлагает автор «Песочных часов»? Известны ли вам похожие методики?

– У нашего агентства есть собственная патентованная технология, которая помогает составить карту категории, но она совершенно непохожа на «Песочные часы». И мне неизвестна ни одна подобная технология. Более того, никто из моих знакомых не слышал ни о чем похожем. А я знаю много людей. Возможно, эта штука невероятно эффективна, но мы вполне справляемся и без нее. И делаем выдающиеся работы....

– Может быть, у вас есть собственный метод, который позволяет создавать уникальную рекламу?

– У меня нет никакой личной техники. Я вообще люблю простые вещи. Понимаете, реклама берет невероятно сложные маркетинговые концепции и делает их очень простыми – такова ее задача. Если мы хотим успешно донести истории наших клиентов, мы должны быть служителями храма простоты. И я уверен, что вы не сможете быть креативным, обращаясь к абстрактным формулам. Надо просто внимательно всматриваться в обыденную жизнь и освободить свое сознание. Как в футболе, в какой-то момент ты должен перестать думать и действовать исключительно на инстинктах. Это и делает великих игроков великими – они предпочитают не мудрить, а играть инстинктивно. Таков Рональдо, он играет в стиле дзен, если хотите. То же происходит с великими рекламистами – идеи должны появляться естественно. Цель рекламы, как и футбола, увлечь людские сердца, и от этого вам никуда не деться....

– Но чтобы завоевать, надо ведь быть уникальным?

– Конечно, но уникальность только один из многих факторов, определяющих эффективность рекламы. Идея может быть уникальной, но совершенно незахватывающей. Поэтому мне близок другой подход: после того как вы что-то придумали, надо потратить много сил на то, чтобы удостовериться, что ваша идея действительно оригинальна.

текст: Максим Котин

«Не люблю казенщины. Люблю, когда попроще» «Секрет фирмы» №10 (145), МАРТ 2006

Бывший директор по маркетингу компании «Тинькофф» Самвел Аветисян создал консалтинговое агентство «Архидея» и задался целью вылечить всех менеджеров транснациональных корпораций.

Досье

Самвел Аветисян родился в 1960 году. Окончил исторический факультет Ленинградского государственного университета. Семь лет работал научным сотрудником в Государственной публичной библиотеке. Затем переквалифицировался в маркетолога. В качестве сотрудника и руководителя маркетинговой службы в 1995-2000 годах работал в компаниях «Петросиб» (сеть магазинов «Техношок», принадлежавшая Олегу Тинькову), Telenor (крупнейший европейский оператор связи), «Петроимпорт» (сейчас «Петросоюз», производитель продуктов питания). В 2001 году вернулся к Тинькову в «Дарью» на должность директора по маркетингу. Потом занял аналогичную должность в компании «Тинькофф», где и проработал (с перерывом на четырехмесячный творческий отпуск) до мая 2005-го. Сейчас в качестве управляющего партнера возглавляет маркетинговую компанию «Архидея».

«Дайте мне мускулы Майкла Тайсона!»

...

– Ваши маркетинговые акции называли «пощечиной общественному вкусу». Как вы думаете, продвигая брэнды Олега Тинькова, можно было обойтись без эпатажа?

– Мораль и новое – это антонимы. Мы позиционировали себя как компания инновационная, поэтому были готовы к обвинениям в аморальности. Такова была наша участь. Вот, например, Соса-Сола везде стремится доминировать на рынке, а наша доля – быть обвиненными в цинизме, пошлости и дурновкусии. Конечно же, это несправедливо. Одна из акций «Дарьи» вообще была направлена на улучшение демографической ситуации. Это же серьезная проблема! Чтобы ее решить, я считаю, в России надо ввести многоженство....

– Что это за акция?

– Она не очень известна, потому что проходила только в Питере. Перед новым 2002 годом мы повесили 200 плакатов в женских консультациях и роддомах. Идея была такой: каждой Дарье, рожденной в 2002 году, выплачиваем единовременное пособие, вдвое больше государственного. Когда подводили итоги, оказалось, что в 2001 году в Питере родилось 45 Дарий, а в 2002 году – 800. Откликнулись в основном малообеспеченные люди, которые колебались в выборе имени для дочери. Не дожидаясь, пока ребенка выпишут из роддома, за деньгами посылали бабушек и дедушек – самую консервативную аудиторию. Мы надевали на них респираторы и вели на экскурсию по заводу. Они думали, что «Дарья» – это где-то в подвале с отваливающейся штукатуркой. А у нас там действительно высокая культура производства была. Бабушки становились нашими послами доброй воли. Сарафанное радио начинало работать....

– Всем известна эпатажная маркетинговая политика «Дарьи» и «Тинькофф». А что инновационного было в созданной Олегом Тиньковым сети магазинов «Техношок»?

– В 1996 году была губернаторская предвыборная кампания. Весь город завешали «наружкой» с очень странным посланием. На фоне зыбкой панорамы Питера – большие песочные часы и слоган:

«Счастье – это сейчас». Подавляющее большинство людей не понимало, о чем это. В то время в Питере этих щитов было больше тысячи. А мы добавили еще десять своих. Та же зыбкая панорама города, те же песочные часы. Только вместо песка монеты перетекают в телевизоры и музыкальные центры, а слоган – «Завтра – это у нас». И внизу – адреса магазинов. По городу пошла молва, будто «Техношок» потратил огромные деньги на рекламу. А мы просто сели на хвост неправильно адресованной рекламе. Потом такой ход многие повторяли, но мы были первыми....

– Признайтесь, дело все-таки не в инновациях, а в экономии бюджета?

– Конечно, мы учитывали, что такое «первопроходимость» позволит сэкономить деньги. Например, в 2005 году на маркетинг было запланировано \$7,5 млн, но мы достигли цели меньше чем за \$5 млн и продали «Тинькофф» компании Sun Interbrew. У нас же не было \$60 млн, как у «Балтики». Как нас вообще можно сравнить с «Балтикой»? Это все равно что на боксерский ринг выпустить подростка против Майкла Тайсона. Дайте мне мускулы Майкла Тайсона! Дайте мне эти \$60 млн! Представляете, что на такие деньги можно устроить? Я даже боюсь подумать....

– Финансовые возможности в маркетинге играют главную роль?

– Любой проект, маркетинговый или жизненный, нельзя осуществить без идеи, людей, технологий и, конечно, финансовых ресурсов. Я бы даже предложил отдельные рейтинги маркетологов. Для тех, у кого бюджет от \$20-30 млн, – один рейтинг. У кого \$10-20 млн – другой. И так далее.

«Я откровенно зевал на семинарах»

...

– Что больше всего запомнилось за время работы с Олегом Тиньковым?

– Команда. Она перетекала из проекта в проект: из «Техношока» – в «Дарью», из «Дарьи» – в «Тинькофф». Нас объединяло чувство юмора. Было сразу понятно, наш человек или не наш. Если не наш, то уже через месяц он уходил из компании. Я хотел бы поддерживать с Тиньковым теплые отношения, хотя и ушел из пивоваренного проекта. Там достаточно поставить управляющего менеджера, а я человек проекта....

– А что за время работы в компаниях Олега Тинькова оказалось самым ценным по части профессионального опыта?

– Один из красивых провалов – несостоявшееся сотрудничество с Оливьеро Тоскани. Это талантливый, гениальный мыслитель, художник. Мне повезло видеть, как у него рождается мысль.

У Тоскани в Париже квартира, где в свое время жила Айседора Дункан. В декабре 2003 года я полетел к нему. В тот день арестовали Саддама Хусейна, и весь город заполнили афиши и обложки журналов с его бородатым лицом. Мы с Тоскани ужинали, обсуждали новости, в том числе и Саддама. И тут он предложил идею – позиционировать «Тинькофф» через глобальную тему мира. Его сильно возбудило, что русское слово «мир» – это world и peace одновременно. Идея, предложенная им, была проста: люди всюду одинаковы в своем желании мира, воду мутят политики... Спустя полгода у нас случился Беслан. Гениальные люди всегда являются провидцами, поскольку видят чуть дальше остальных....

– Так почему же сотрудничество с Тоскани ничем не закончилось?

– Недавно я ездил на форум к европейским маркетологам. Хотел почувствовать себя частью сообщества. Так вот, я откровенно зевал на семинарах. Брэнд и экология, брэнд и ответственность, этика и брэнд... Слишком уж благополучно там все. Проблема мира сегодня действительно актуальна. Уезжая от Тоскани, я считал, что идея есть. Она глобальная и сильная. А для нашего потребителя идеи мира или экологии пока еще слишком абстрактны, неактуальны.

«Им не нужны творческие личности. Им нужны бройлерные менеджеры»

...

– Вы сейчас создаете собственную компанию?

– Да. Мы назвались «Архидея». Наша ключевая компетенция – производство идей. Создание, вывод и репозиционирование брэндов. Пока мы только ищем пристанище, но я хочу, чтобы «Архидея» в будущем стала лучшей компанией на рынке маркетинговых услуг – McKinsey в маркетинге....

– Кого вы будете приглашать на работу?

– Телефонистка у нас будет заикой, а бухгалтер – с ослабленным зрением. Дорога будет открыта и для «голубых», и для «розовых». Должна получиться модель общества. Критерием отбора будут не MBA или годы вредительства в каких-нибудь Nestle или Unilever – люди будут подбираться исключительно по внутреннему личностному потенциалу, способности разделять наши взгляды и желанию создать что-то новое. Более того, всем, кто работал в транснациональных компаниях, таких как Nestle и Coca-Cola, вход в «Архидею» будет заказан....

– Почему?

– Да потому что там убивают все живое в человеке. Им не нужны яркие личности. Им нужны бройлерные менеджеры. Транснациональные компании напоминают мне слепых бегемотов. Вся система корпоративных стандартов и культуры там направлена на то, чтобы у менеджеров не было никакой идентичности – ни личностной, ни национальной, ни религиозной, ни даже половой (для этого даже придумали жупел сексуального домогательства). Им нужно, чтобы менеджеры имели большой универсальный разъем. В него можно воткнуть штекер, на котором написано Nestle, Coca-Cola, Procter & Gamble – неважно. Вышел, допустим, разъем из строя, то есть не вышел менеджер на работу, – найдут другой разъем и подведут к нему кабель.

Опыт работы в таких корпорациях – это как кладбище. А я хочу, чтобы в компании были люди самодостаточные и неудовлетворенные....

– Складывается ощущение, что с транснациональными корпорациями «Архидея» работать не придется.

– Так и есть. Мы не станем потворствовать размножению транснациональной заразы. Наоборот, будем содействовать тому, чтобы ее становилось как можно меньше. Поэтому будем браться только за те проекты, которые возбуждают: яркие, дерзкие, амбициозные. Я ушел из проекта пивных ресторанов «Т», чтобы самому выбирать клиентов. Что может предложить Coca-Cola, чтобы я возбудился? Разговор там будет не родной, не искренний, а тарабарский: лэй-аут, экзекьюшн, маркет шеа, таргет групп и прочая белиберда. Работать с ними мы точно не будем. Будем открывать для них клинику....

– Шутите?

– Нет. Есть идея учредить Общество анонимных карьеристов-трудооголиков. При нем будет создана клиника, где станут лечить от разного рода зависимостей: сотовой, интернет-зависимости, брэнд-зависимости.....

– И на все эти проекты у вас есть деньги?

– Накоплений у меня нет – все уходит в унитаз и на памперсы. Но больших инвестиций и не требуется. Лечение будет дорогостоящим. Курс будет стоить около \$50 тыс. Двадцать бройлерных менеджеров – и уже \$1 млн....

– В чем будет заключаться лечение?

– Мы не будем отбирать у людей ноутбуки и телефоны. Вместо этого на три недели сошлем их на вертолете в тайгу, в охотхозяйство. Дадим немного спичек, и они оторвутся от обыденности, соприкоснутся с природой и вернуться к первобытным истокам....

– Много ли найдется желающих излечиться таким образом?

– На Западе это уже есть, хотя и называется по-другому – даун-шиф-тинг. Топ-менеджеры неожиданно для окружающих оставляют работу, покупают лачугу где-нибудь на Оклахомщине и

просто радуются жизни. Пишут стихи, рисуют акварелью и не гонятся за Prada, Gucci, Armani. Ведь проблема действительно существует. Среди бройлерных менеджеров немало глубоко несчастных и неудавшихся личностей. Этого не видно снаружи, но самый простой сеанс психоанализа выявит залеченные фобии и комплексы. В компании будут психолог, психотерапевт и другие люди релевантных специальностей...

– Кого вы уже видите своими пациентами?

– Среди будущих пациентов будет много женщин 25-35 лет. Возьмем физиологически усредненную женщину. От рождения до 20 лет она культурно образовывается и готовится стать матерью. Затем общественные институты начинают на каждом шагу твердить, что она должна делать карьеру. Последующие годы уходят на преодоление ступенек от джуниор брэнд-менеджера до директора по маркетингу. А потом хочется простых семейных радостей, но кажется, что поздно. Мы будем учить ее шить и пеленать – напоминать о том, что есть в генетической памяти....

– Но многим ведь удастся сочетать карьеру и семью.

– Я знаю, к чему приводят эти сочетания. Я часто вижу у бройлерных менеджеров два телефона, связанные резинкой. Они говорят: «У меня звонок, повиси немножко!» – и переворачивают телефон. Никакого общения – просто два одиноких человека на разных концах провода.

Проекты

Самвел Аветисян принимал участие в запуске брэнда «Техношок» и создании компании «Северо-Кавказский GSM» (в Telenor). Участвовал в создании брэндов «Моя семья» и «Пикадор» в «Петроимпорте». Репозиционировал брэнд «Дарья» – от древнерусской лубочной стилистики к современным продуктам легкого приготовления.

Наибольшую известность получили его проекты в компании «Тинькофф»: слоган «Он такой один» и реклама «Черно-белые сны» («Яхта»), где герой ролика видит радужный сон, будто бы он лежит между двумя обнаженными девушками. Последний проект в компании «Тинькофф» – создание и запуск марки «Т» с помощью интерактивного голосования и интернет-сайта знакомств www.pereydemnat.ru.

«Девять женщин не заставишь родить за месяц»

...

– Какие еще проекты вас возбуждают?

– Могу сказать, что меня не возбуждает. Это финансовые и страховые компании, фармацевтика, b2b-рынки, где объект воздействия старше сорока лет. Мне интересно общаться с новым поколением. Общаясь с молодежью и делая детей, я пытаюсь зацепиться за время, пытаюсь обмануть себя, что можно не стареть и все время чувствовать себя 20-летним. Несмотря на то, что виски уже седые....

– А конкретнее? Есть ли у «Архидеи» какие-нибудь проекты в работе?

– Пока есть два проекта. В одном мы закончили аналитический этап: поставили диагноз жизнеспособности брэндов и разработали курс лечения. Если клиент примет рекомендации, к осени закончим репозиционирование. Другой проект будет создаваться с нуля....

– Сами же предложили поговорить о собственных проектах, но так ничего и не рассказали.

– Я связан договорами о неразглашении со своими клиентами. У меня закончился один этап, но, чтобы подробно говорить о следующем, нужен внутриутробный период. Беременную женщину нельзя на пятом месяце торопить: «Где ребенок?» Она так забеспокоится, что случится выкидыш. Даже девять женщин не заставишь родить за месяц. Пока могу рассказать про наш будущий офис. Это тоже интересный проект....

– Хорошо. Каким же будет ваш офис?

– В идеале должен получиться симбиоз офиса и магазина-винотеки. Клиенты не смогут пройти внутрь офиса, миновав магазин. На обратном пути они будут оставлять в магазине в среднем \$200-300. Одни – из чувства вины, другие – из чувства признательности, любви к вину или в виде «отката». За счет продажи вина мы будем окупать аренду офиса. Вино понадобится и для наших креативных «штормов». Для меня тот, кто разбирается в вине, – человек высокой культуры и глубокого познания. Чтобы открыть вино, нужен талант. Это воспитание чувств, вкуса и интеллекта. Каждый из членов нашей команды будет так повышать свою общую культуру....

– *Собственно офис тоже будет какой-то особенный?*

– Есть идея оформить комнату, где будут происходить мозговые атаки и рождаться идеи, в виде операционной или родильной палаты. Ведь мы копаемся в мозгах потребителей и потом тужимся родить идею....

– *О чем вы рассказываете на лекциях по брэндингу в МГУ и Стокгольмской школе экономики?*

– Я делюсь эмпирическими знаниями. С каждым новым проектом я все больше утверждался во мнении, что брэнд – это откровение. По мере роста потребительской культуры и усложнения рынка первичные физиологические потребности уходят на задний план. Их заменяют социальные и духовные ценности. Казенно говорю? Не люблю казенщины. Люблю, когда попроще. Вот, например, «Т». Основная идея этой марки – общение, знакомство. Для студенческой аудитории это ключевая ценность. А мы помогали им преодолеть комплексы и барьеры общения, придавая ему тональность иронии: перейди на «Т», будь смелее, общайся....

– *Идея нашла понимание?*

– Стержнем проекта было создание сайта знакомств Pereidemnat.ru. В ноябре мне сообщили о свадьбе девушки из Петербурга и московского парня, которые познакомились на этом сайте. Получается, я один из крестных отцов этой семьи. Меня это забавляет и трогает.

«Ничего не было, и вдруг он появился из какой-то сопли»

...

– *Как думаете, сколько проживут на рынке созданные вами брэнды?*

– Сразу оговорю: я участвовал в создании брэндов вместе с командой, а не единолично создавал. По Платону, творчество – это переход из ничего в нечто. Меня, отца пока пятерых детей, тайны творчества очень волнуют. Брэнды сродни детям. Ничего не было, и вдруг он появился из какой-то сопли. А ты при этом если не родитель, то хотя бы повитуха. Конечно же, как человеку, принимавшему участие в таких «родах», мне хотелось бы, чтобы эти новорожденные проекты были жизнеспособными. Меня, надеюсь, они переживут. Если их сознательно не убивать, то естественной смертью они умрут нескоро. «Дарья» вот живет – и ничего! Хотя рекламной активности давно не было....

– *А как же редизайн упаковки и акция, во время которой покупатели искали в пельменях мгновенный выигрыш?*

– И меня еще обвиняют в цинизме! Мы поддерживали рождаемость, а кто-то пришел и запачкал пельмени деньгами. Засунул купюру в пачку....

– *Деньги же были в специальных капсулах...*

– Тем более. Их можно и сварить нечаянно и отравиться деньгами.

текст: Павел Куликов

Западные рынки – это Зона, из которой отечественные сталкеры маркетинга вытаскивают к нам инновационные приемы продвижения товара. За прошедший год это занятие из увлечения одиночек превратилось в общепринятый промысел.

Больше двух тысяч лет назад жил человек, который потратил жизнь на то, чтобы придумать законы и распорядки идеального мира. Правда, сам он считал, что все на свете уже придумано, а люди (и он в том числе) черпают идеи из некоего божественного источника, то есть припоминают истины, которые душа созерцала до рождения.

Звали этого человека Платон. Однажды он поехал в Сиракузы к правителю Дионисию и предложил ему реализовать на практике идеальные идеи. Но вернулся домой ни с чем. Может быть, потому что правитель не поверил в божественное происхождение идей. А может быть, потому что душа Дионисия созерцала какие-то другие истины.

Больше двух с половиной тысяч лет назад не существовало технологий проверки истины. Сегодня они есть. Одна называется Internet Explorer (версия «лайт» – Mozilla Firefox). Другая – Boeing 747 (версия «лайт» – Ил-86). Чтобы узнать маркетинговую истину, надо выйти в матрицу или слетать в Европу и Америку (вариант «лайт» – в Польшу). В первом случае об истине можно получить общее представление, во втором – увидеть ее собственными глазами. В некоторых случаях можно даже привезти образцы истины домой.

Западный мир прошел такой длинный маркетинговый путь, что еще много лет будет оставаться для нас маркетинговой Зоной. Менеджеров больших компаний, руководителей-партизан и даже журналистов «Секрета фирмы» объединяет одно: все мы сталкеры. Тащим из Зоны объекты цивилизации, уже опробованные в чужом мире: машины для решения насущных проблем, или полезные устройства, несколько облегчающие работу, или почти бессмысленные, но привлекательные безделушки.

На протяжении длительного времени казалось, что журналисты «Секрета фирмы» гораздо более успешные сталкеры, чем менеджеры больших компаний или партизаны рынка. Мы вытаскивали на наши страницы такие маркетинговые технологии, которых сталкеры компаний в глаза не видели, не говоря уж о том, чтобы принести их в свою фирму.

Но потом все стало меняться. Как это всегда и бывает, перемены назревают долго, поэтому случаются неожиданно.

Мы, например, писали, что в России кастомизации нет. А когда заметка вышла, автор поехал в Ростов-на-Дону и у хозяина Gloria Jeans Владимира Мельникова нашел в одном из фирменных магазинов недавно открывшийся дизайн-центр, где покупатель может изготовить серийные джинсы на свой вкус.

Или после очередной вылазки для «созерцания истин» мы в журнале рассказали про блоги в маркетинге, снова написав, что никто пока не решился принести это устройство в нашу действительность. А потом обнаружили, что ярославская консалтинговая компания «Аналитический центр» завела целых три блога на своем сайте. Спустя некоторое время появилось в Livejournal сообщество, продвигающее водку «Пшеничная слеза». Затем открылся в Рунете блог пользователя Альфа-банк Экспресс, где он делился впечатлениями от сервисов банка. Ради справедливости отметим, что делиться удалось недолго – вскоре чересчур революционный проект закрыли.

В конце концов конкурировать с менеджерами российских компаний стало совсем тяжело: корпоративные сталкеры вытаскивали из Зоны все новые устройства, чуть ли не опережая журналистов. Наверное, просто потому, что корпоративных сталкеров появилось слишком много.

Когда мы решили написать про product placement в компьютерных играх, Альфа-банк уже готовился размещать рекламу в «Ночном дозоре», а «Сибирский берег» – в Adrenalin Show. Когда взяли за тему life placement, которую так пропагандировал в интервью «Секрету фирмы» гуру нового маркетинга Мартин Линдстром, оказалось, что российский бизнес не только не отстает, но даже растиражировал вынесенные из Зоны устройства, заменив ими устаревшие звенья маркетинга.

Что усиливает интерес к Зоне? Конечно же рынок. Банально, но количество желающих сыграть на росте сегментов затачивает конкуренцию, она становится по-настоящему острой. Чтобы вывести на рынок очередную пивную марку, надо либо потратить очень много денег, либо сделать что-то невиданное. Поэтому авторы рекламной кампании пива «Т» с самого начала вовлекли потребителей в интерактивную SMS-игру и общение на сайте.

При этом происходит встречное движение: формирование инновационной инфраструктуры. Телереклама, к счастью, все дорожает, вот и оживают другие рекламносители. Не случайно TNS начинает мерить интернет, и в сеть выходит крупнейший медиаселлер «Видео интернешнл».

Это все очень важные факторы, но, быть может, еще важнее наша ментальность. Вот, скажем, могли считать себя профессиональным охотником доисторический человек, убивающий медведей голыми руками, если в одной деревне с ним жил человек, убивающий медведя топором? Истекая кровью после

очередной ожесточенной схватки и наблюдая за тем, как конкурент тащит в пещеру очередную добычу, можно, конечно, убеждать себя, что ты все равно круче, но надо в таком случае иметь особые способности к аутотренингу. Глобализация превратила наш мир в одну большую деревню: благодаря IP-телефонии позвонить друзьям в Париж теперь проще и дешевле, чем родителям на дачу. И наши специалисты уже начинают ощущать, что жить в этой глобальной деревне и воображать себя профессиональными маркетологами, портя рекламой блокбастеры на ТВ, уже как-то не получается.

У сталкерства есть лишь одна проблема. Как правило, вытасщенные продукты цивилизации попадают к нам без упаковки и сопроводительных документов. Более того, одни механизмы, принесенные из Зоны, перестают работать, а другие работают, но совершенно не так, как они работали в Зоне. Поэтому хорошие вещи из Зоны иногда оказываются в нашем мире безделушками, а безделушки – хорошими вещами.

Получается, что даже наличие божественного источника истин не страхует от ошибок. Чтобы сориентироваться в этом сложном мире, «Секрет фирмы» кропотливо ведет летопись внедрения инновационных маркетинговых приемов. Наш вклад в поиски платоновской истины за 2005 год – перечень основных приемов успешного маркетинга.

12 приемов успешного маркетинга

1. Поиск идей

Новые креативные техники помогают структурировать поиск идей, пытаясь превратить творчество в бизнес-процесс.

Статьи

Труженики перевода (СФ №08/2005). Как заимствовать идеи.

Рабочие вопросы (СФ №12/2005). Как придумывать идеи.

Круг сообщения (СФ №16/2005). «Песочные часы» находят позиционирование.

Семь путей для идей (СФ №36/2005). Как найти идею бизнеса.

Книга

Сэт Годин

Подарок в придачу! Очередная блестящая маркетинговая идея.

М. : Эксмо, 2005

Гуру

Эдвард де Бона

«Новую идею таким образом не создашь» (СФ №12/2005)

«Я рассказываю о двух типах вопросов – „рыбачьих“ и „охотничьих“. Рыбачьие – открытые вопросы: „Нам нужна новая идея. Как нам получить новую идею?“. Пользы от них нет. „Охотничьи“ вопросы имеют ценность, но они могут дать только модификационный креатив»

Бэзил Мина

«Идея может быть уникальной, но незахватывающей» (СФ №16/2005)

«Вы не сможете быть креативным, обращаясь к абстрактным формулам. Надо просто внимательно всматриваться в обыденную жизнь и освободить свое сознание. Как в футболе: в какой-то момент ты должен перестать думать и действовать исключительно на инстинктах»

Густаво Фольдвари

«Мы опустошаем себя и свой багажник» (СФ №12/2005)

«Мы общаемся неофициально, не как сотрудники агентства и потребители, а как живые люди. Как исследователи называют потребителей? Target group – целевая группа. Но они не target, не цели, мы не собираемся в них стрелять. Они живые люди, и мы говорим с людьми. Можно много понять о жизни, а не только о продукте, если общаться таким образом»

2. Целевая аудитория

Поиск не замеченной другими целевой аудитории и создание для нее действительно релевантного

сообщения может определить успех бренда.

Статьи

Женская доля (СФ №03/2005). Мужские товары для женщин.
Йогурт из склепа (СФ №04/2005). «Скелетоны» для вредных детей.
Коранный номер (СФ №34/2005). Маркетинг для мусульман.
Ниша в шоколаде (СФ №48/2005). Мужской шоколад Nestle.

Книга

Том Питерс
Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений.
СПб : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004

3. Позиционирование

Уникальное сообщение даже для не уникальной целевой аудитории иногда решает судьбу марки.

Статьи

Круг сообщения (СФ №16/2005). «Песочные часы» находят позиционирование.
Простая история (СФ №20/2005). Philips позиционируется «разумнее и проще».

Книга

Джек Траут, Эл Райс
Позиционирование: битва за умы.
СПб : «Питер», 2006

Гуру

Кевин Робертс
«По правде, я был просто в ужасе» (СФ №41/2005)
«Я понял, что все бренды превращаются в биржевые товары. Все шампуни делают волосы блестящими, а у всех марок пива хороший вкус. Поэтому власть переходит от производителей к ритейлерам. Я подумал: это плохой знак. И стал думать, о том, какая эра придет на смену эре брендов»

4. Расширение бренда

Успех марки в одной товарной категории побуждает развить его в другой. Это слишком опасно для бренда, но слишком соблазнительно для бизнеса.

Статьи

Растяжимое понятие (СФ №04/2005). Как будут расширяться бренды.
Кефир в таблетках (СФ №03/2005). Bio-Max – это витамины.
Ударный зефир (СФ №11/2005). Объединение продуктов под маркой «Шармэль».

Книга

Йеспер Кунде
Уникальность теперь... или никогда. Книга о корпоративной религии.
СПб : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005

5. Расширение рынка

По достижении предельной доли рынка остается только один путь для увеличения бизнеса –

увеличивать не долю, а сам рынок.

Статьи

Работа на износ (СФ №06/2005). Как сократить цикл жизни товара.
Урок на будущее (СФ №13/2005). Обучение потребителей расширяет рынок.
Диктатура инноваций (СФ №43/2005). Как превратить новацию в формат.

Книга

Клейтон Кристенсен
Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании.
М. : Альпина бизнес букс, 2004

6. Цена

Управление ценой требует не только своевременного принятия решений, но и жесткого контроля розницы.

Статьи.

Приказ на снижение (СФ №24/2005). Как контролировать уменьшение цены.
Шика дым (СФ №08/2005). Как Dunhill стал дороже.

Книга

Майкл Марн, Эрик Регнер, Крейг Завада
Ценовое преимущество.
М. : Альпина бизнес букс, 2004

7. Ребрендинг и перепозиционирование

Изменение рыночной ситуации и рост компаний заставляют кардинально пересмотреть маркетинговую стратегию. Главный вопрос: как завоевать новых потребителей, не потеряв старых.

Статьи

Полосатый кейс (СФ №16/2005). «Билайн» стал черно-желтым.
Игра на чувствах (СФ №41/2005). «Эжоника» превращается в каскет.
Здоровая реакция (СФ №43/2005). «Быстров» был быстрым, а стал здоровым.

Гуру

Томас Гэд
«Самое главное было – избежать вредных радикальных изменений» (СФ №43/2005)
«А кто сказал, что лидеры не должны меняться? Безусловно, будут сопротивляющиеся – те, кто не примет новые ценности. Но я не думаю, что с этим возникнут большие проблемы»

8. Дистрибуция

Выверенные бренды и самые инновационные технологии продвижения не помогут без налаженной системы доставки товара.

Статьи

Очаковская битва за сбыт (СФ №12/2005). Создание многопрофильной сети.
Фейс-лифтинг для Daewoo (СФ №23/2005). Компания строит дилерскую сеть.

Книга

Линда Горчелс, Эд Мариен, Чак Уэст
Управление каналами дистрибуции.
М. : Издательский дом Гребенникова, 2005

9. Маркетинг качества

Люди не знают, как отличить хороший товар от плохого. Создав качественный продукт, необходимо помочь потребителям поверить в его качество.

Статьи

Призрак качества (СФ №12/2005). Создание иллюзии качественного товара.
Бренды-фантомы (СФ №36/2005). Российские компании создают поддельные западные компании.

10. Будущий маркетинг

Снижение эффективности прямой рекламы порождает все новые концепции продвижения. Все они интересны, но пока никто не знает, какие действительно станут маркетингом будущего.

Статьи

Игра в слова (СФ №24/2005). Бренд-язык.
Пассивный интерактив (СФ №24/2005). Продвижение с реакцией.
Блог всемогущий (СФ №28/2005). Блоги как new media.

Книга

Сэм Хилл
Шестьдесят трендов за шестьдесят минут.
М. : Крылов, 2004

11. Ew-placement

Размещение рекламы в кино могло удивить кого-то два десятилетия назад. Сегодня реклама размещается во многих медиа-продуктах и даже в самой жизни.

Статьи

Контакт.exe (СФ №20/2005). Реклама в компьютерных играх.
Самый незаметный способ выделиться (СФ №33/2005). Лайф-плейсмент в России.

Книга

Мартин Линдстром, Патриция Сейболд
Детский брендинг.
СПб : Нева, 2004

12. Кастомизация

На смену массовому маркетингу идет маркетинг кастомизации. Новые технологии позволяют подогнать типичный продукт под запросы каждого потребителя.

Статьи

Мишкина ниша (СФ №02/2005). Игрушка на заказ.

Частный случай (СФ №16/2005). Товар только для одного.

Гуру

Сэм Хилл

«Этот чертов костюм совершенно мне не подошел» (СФ №16/2005)

«Наступает эпоха массовой кастомизации. Конечно, все равно останутся продукты, на кастомизацию которых потребители не захотят тратить время и деньги. Но эти продукты будут производить на огромных фабриках в Китае»

Мартин Линдстром

«Я не женюсь на марках» (СФ №04/2005)

«Вы представляете себе, что значит для потребителя своя собственная этикетка? Кастомизация делает товар вашей личной маркой, а не маркой производителя. Но пока компании это не осознают – они страдают сегодня „высокомерием брэнда”»

текст: Максим Котин

ЧАСТЬ II ПРОДУКТ

Призрак качества «Секрет фирмы» №12 (99), МАРТ 2005

Качество товара – один из главных факторов, влияющих на выбор марок. Проблема в том, что потребитель судит о нем весьма субъективно и зачастую эти суждения далеки от реальности. Потому недостаточно выпустить на рынок хороший продукт, надо еще создать иллюзию его превосходства. «Секрет фирмы» представляет семь универсальных стратегий повышения воспринимаемого качества брэнда.

На семинарах, которые Пол Хэнли проводит по всему миру, самый известный проповедник партизанского маркетинга часто использует один и тот же прием. Он раздает листки, где перечислены конкурентные преимущества, которые могут быть главным фактором успеха брэнда. Хэнли дает аудитории несколько минут, чтобы заполнить анкету и пометить в списке те преимущества, на которых участники конференции строят свою стратегию.

– Кто отметил пункт «качество товара»? – спрашивает главный партизан мирового маркетинга, и раз за разом вверх тянутся руки. – Много! Это типичная ситуация. Все считают, что делают качественные товары. Никто не говорит, что его товар плохой, хоть и дешевый. Все утверждают обратное. Но считать качество конкурентным преимуществом – распространенное заблуждение. Качество не преимущество.

Звучит как парадокс, поэтому сразу приходит мысль об излишней партизанской горячности. Но в действительности Пол Хэнли только предельно заостряет признанную большинством теоретиков маркетинга проблему.

Качество товара не преимущество, потому что потребитель не в силах его оценить. Ведь он не может провести химический анализ, чтобы узнать о концентрации витаминов в соке, и у него, как правило, нет времени на то, чтобы сравнивать данные крэш-тестов всех марок автомобилей. Потребитель судит о качестве, основываясь на субъективных ощущениях и обрывках мифов, болтающихся у него в голове. Неслучайно данные «слепых» и брэндированных тестов некоторых продуктов так сильно отличаются. «Потребитель сам не хочет, чтобы качество товаров и услуг было одинаковым, поэтому готов верить в легенды», – замечает Александр Еременко, управляющий партнер BrandLab Moscow.

Один из главных теоретиков брэндинга Дэвид АAKER использует термин «воспринимаемое качество» для описания ключевой характеристики брэнда: конкурентным преимуществом может быть не качество, а иллюзия качества, которую нужно создавать для торговых марок. Мало произвести хороший товар – необходимо сделать так, чтобы потребитель поверил в него. А как этого добиться?

Обычно советы теоретиков по «качественному» брэндингу сводятся к рекомендации строить сильный брэнд, ведь воспринимаемое качество – один из главных показателей здоровья марки, и на него работает почти весь маркетинг. Маркетологи-практики добавляют, что главное – правильное ценовое позиционирование, ведь высокая цена улучшает воспринимаемое качество. Брэнд-строители наверняка порекомендуют сделать «качественный» дизайн.

К несчастью, подобные рекомендации не слишком конкретны. Стремясь восполнить теоретический пробел, «Секрет фирмы» исследовал мировой и отечественный опыт построения качественных брэндов и из всего многообразия приемов отобрал семь универсальных способов создания иллюзии качества.

Нужная деталь

Первое, что приходит на ум производителю, – рассказать о своем (безусловно, передовом) производстве. Но потребитель весьма равнодушен к заводским пейзажам и соблюдению санитарно-гигиенических норм. Поэтому гораздо эффективнее заострить внимание на какой-то одной поразительной детали. Причем производственная уникальность здесь не имеет никакого значения, важно только первым застолбить за собой ту или иную «фишку».

Классический кейс на эту тему – реклама пива Guinness, придуманная Дэвидом Огилви. Классик рекламы посетил производство и увидел, что бутылки оmyваются паром. Так делали все производители, но никто не говорил об этом в рекламе, что Огилви и поспешил исправить, обеспечив брэндру хорошие продажи.

Прием используется по сей день. «Когда нам нужно было поднять воспринимаемое качество брэнда „Толстяк“, мы сделали рекламную кампанию, в которой рассказали, что ячмень для „Толстяка“ отбирается в специальных хозяйствах черноземных областей России», – говорит Ярослав Кучеров, генеральный директор рекламного агентства Znamenka. Остальные пивовары, скорее всего, тоже покупают ячмень отнюдь не под Норильском, но «Толстяк» первым догадался заявить о Черноземье в рекламе.

Мнение

текст: Максим Котин, Иван Москаленко

Дэвид Аакер – один из самых авторитетных мировых экспертов по брэдингу, автор нескольких фундаментальных книг по брэнд-строительству. Специально для «Секрета фирмы» гуру прокомментировал проблему воспринимаемого качества и рассказал, чем может грозить понижение качества брэнда и на чем надо основываться, создавая иллюзию качественного товара....

– Какова должна быть стратегия компании, ориентированной на качество брэнда?

– Главное – создание корпоративной культуры, которая говорит о том, что качество очень важно....

– Но ведь это поможет создать качественный продукт, а не качественный брэнд?

– Да, но именно благодаря этому брэнд сможет выполнить свое обещание качества. В итоге с помощью одного брэдинга создать качественный брэнд невозможно....

– То есть невозможно построить сильный брэнд с низким качеством?

– При низком «физическом» качестве пытаться построить сильный брэнд – напрасная трата времени. Даже очень сильные марки, когда начинают испытывать проблемы с качеством, теряют весь свой брэдинговый капитал. В частности, подобная история произошла с пивом Schultz. Компания-производитель захотела снизить себестоимость продукции и выпустила пиво, которое слабо пенилось и становилось мутным после нескольких месяцев хранения. Этот брэнд был популярен так же, как и Budweiser, но его продажи упали до минимума, они так и не смогли подняться. В то же время некоторым сильным брэндам удавалось пережить неудачные периоды, самый яркий пример – Harley-Davidson: он испытывал серьезные трудности, однако все-таки смог сохранить свою армию приверженцев....

– Значит, чтобы добиться успеха, нужно просто сделать хороший продукт?

– Это необходимо, но недостаточно. Вот вам пример. Компания Audi продавала лучшие автомобили в 1980-х и 1990-х годах, но в США они не пользовались спросом, так как считались

низкокачественными. Плохой имидж компания получила в 1983 году, когда во время гонок Audi попала в аварию из-за «внезапного ускорения». Эта авария была показана в телешоу, и компании потребовалось 20 лет, чтобы восстановить свой имидж....

– Иллюзорное качество намного важнее реального?

– Да, воспринимаемое качество – один из главных факторов, определяющих успех марки. С низким воспринимаемым качеством брэнд в конце концов терпит неудачу. Мои исследования показывают, что высокое воспринимаемое качество даже сильнее воздействует на показатель ROI, чем доля рынка и маркетинговые бюджеты. Это, кстати, подтверждают и другие исследователи. Так, пятилетнее исследование National Quality Research Center Мичиганского университета выявило, что воспринимаемое качество – главный фактор, влияющий на степень удовлетворенности покупателей....

– Получается, производя хороший товар, надо еще специально создавать иллюзию его качества. А как это сделать?

– Надо определить ключевые для потребителей признаки качества. Стереоколонки должны быть большими, а апельсиновый сок – густым. Дверь, которая хорошо закрывается, говорит о качестве автомобиля. Красивая униформа персонала – о высоком качестве транспортных услуг. Установить эти ключевые признаки качества достаточно просто: проведите исследование и спросите, какие брэнды люди считают самыми качественными и почему.

Потенции патента

Более изощренный подход – создание брэндированной технологии. Потребители не знают, что в действительности стоит за «уникальными формулами» и «запатентованными технологиями» со звучными и непонятными названиями и какое влияние они оказывают на реальное качество продукта. Но сопротивляться магии таинственных технологий очень сложно, особенно если производитель сумел заручиться поддержкой какой-нибудь авторитетной научной организации, которая эти технологии «одобрила».

В середине 2004 года компания «Дарья» внедрила у себя на производстве трехкомпонентную заморозку (озонирование и очистка воздуха ультрафиолетом совместно с шоковой заморозкой). Благодаря этому количество микроорганизмов в конечном продукте уменьшается в пять раз. Производитель запатентовал технологию под названием Ice Cube, разместил ее логотип на упаковке и стал рассказывать о ней в рекламе.

Радикально улучшить вкус мяса подобным образом сложно. Хотя, конечно, в компании так не считают, вместе с тем признавая, что делают ставку и на брэндинговый эффект от внедрения инновации – создание технологического мифа не менее важно, чем сама технология. «Еще несколько лет назад у нашего брэнда были реальные конкурентные преимущества: новая для рынка итальянская лепка, прозрачное „окошко” на упаковке, которое позволяло оценить товар при покупке. Теперь это используют все, и нам пришлось искать новое преимущество, – говорит Надежда Кузнецова, брэнд-менеджер компании „Дарья”. – Им и стала Ice Cube».

Лики наций

Страновое позиционирование основано на мифах о производственных достижениях разных стран. Китай или Южная Корея не пользуются большим доверием в России, в то же время товары из Японии или большинства европейских государств котируются высоко.

Логика подсказывает, что передовое китайское предприятие может производить более качественную продукцию, чем иное европейское, но миф все равно оказывается сильнее, и этим нередко пользуются производители.

Причем объявить себя европейской компанией сегодня вполне под силу и российским предприятиям. Так, марка белой бытовой техники Scarlett российская по происхождению, производится в Азии, но при этом позиционируется как английская – в самом начале именовалась даже Scarlett England. Конечно, въедливый потребитель может узнать, что в Великобритании зарегистрирована лишь компания Arima Holding, которая размещает заказы на азиатских производствах, но много ли у нас въедливых потребителей?

Простор для творчества в страновом позиционировании дают и отраслевые имиджи государств. «У многих стран есть своя специализация, – поясняет Ярослав Кучеров. – Например, ценятся чешское

пиво или французское вино. И этим тоже можно пользоваться». Практика показывает: чтобы пользоваться, совсем необязательно размещать производства за рубежом. Брэнд чешского пива Velkoropovický Kozel вот уже второй год позиционируется как «гордость Чехии», но какое отношение к Чехии имеет пиво «Чешский стандарт», которое выпускает «Красный Восток»?

Время назад

Почтенный возраст компании – весомый аргумент для потребителя. В основе лежит уверенность, что бизнес, построенный на некачественной продукции, долго протянуть не может. Неслучайно компания Danone, купив в 1994 году завод «Большевик», не стала менять его название и до сих пор пишет на упаковках печенья «Юбилейное» год основания завода – 1855-й. Каждому понятно, что после всех революций о настоящей преемственности традиций говорить не приходится, но логика снова пасует перед мифами.

«Продвижение времени» – собрат странового позиционирования, эти приемы нередко используются вместе. Причем, как и в предыдущем случае, необязательно в действительности производить продукт десятилетиями – надо лишь иметь формальную причину, чтобы заявлять о своей богатой истории. После того как «Милагро фудс» была куплена DEK, германской компанией с 50-летней историей, она стала продвигать свой сугубо российский брэнд-новодел Milagro Deluxe как европейскую марку с богатыми традициями.

При желании найти оправдание своим историческим амбициям не так сложно: например, абсолютно новорусская водка «Русский стандарт» производится «по восстановленному рецепту 1894 года».

Полезные связи

«Несколько лет назад мы не могли найти идею региональной рекламы для шведского производителя душевых кабин и ванн Ifoe, – рассказывает рекламист Антон Куклин, который работал с компанией Ifoe. – Я пригласил заказчика на встречу, он приехал на Volvo. Я пошутил, что в шведской компании обязательно ездят на шведской машине. Он ответил, что они ведь патриоты. И кроме того, Ifoe делает для Volvo двери. „Что ж ты раньше молчал?“ – воскликнул я. На этом мы и построили всю рекламу».

Многие компании создают хорошую репутацию для своей продукции, продвигая известных клиентов и заказчиков. Логика проста: уж они-то разбираются в предмете и могут позволить себе лучшее! Одно упоминание о том, что продукцией пользуется авторитетная компания, может серьезно повысить воспринимаемое качество брэнда. Ключевой идеей глобального репозиционирования брэнда HP, которое проходило в 2003-2004 годах, стал рассказ о великих компаниях, использующих продукцию HP, таких как DreamWorks, Starbucks, Нью-йоркская фондовая биржа и др.

В отличие от банальных testimonials «заслуженных собаководов» реальные рекомендации гораздо действеннее. Итальянская компания Modo & Modo продает записные книжки по ценам, в несколько раз превышающим обычные. И у компании есть весомый аргумент в пользу превосходного качества своей продукции: записными книжками под брэндом Moleskine пользовались знаменитые художники, в том числе Матисс и Ван Гог. Один из таких блокнотов, исписанный великими каракулями, можно обнаружить сегодня под стеклом витрины в Музее Ван Гога в Амстердаме, о чем и сообщает Modo & Modo в своих рекламных материалах.

Дело с подделками

Чтобы доказать потребителю, что товар действительно качественный, можно начать активную борьбу с некачественными подделками. Такой прием особенно активно используется на водочном рынке, где бутылки ведущих марок снабжаются опознавательными знаками, с помощью которых потребитель может проверить подлинность продукции. С одной стороны, и правда, борьба с подделками – серьезная проблема на рынке крепкого алкоголя. С другой – факт имитации брэнда говорит потребителю о его качестве. Сыграв на этом, можно значительно улучшить имидж марки, особенно если превратить борьбу с подделками в шумную рекламную акцию.

Прием с успехом перенимают компании в других отраслях. Моторные масла ЛУКОЙЛа продаются в особых канистрах, на них нанесены специальные наклейки с водяными знаками, позволяющие проверить подлинность продукции. Чтобы повысить эффект от борьбы с контрафактом, ЛУКОЙЛ проводил специальную кампанию в прессе и наружной рекламе, призывая «не покупать kota в мешке». «Конечно, борьба с подделками приносит пользу и снижает продажи поддельной продукции,

но иногда брэндинговый эффект от подобных акций, повышающий воспринимаемое качество товара, оказывается гораздо значительнее», – замечает эксперт, работающий над маркетинговыми проектами ЛУКОЙЛа.

Ловкость рук

«Водка „Аз” позиционируется в сегменте суперпремиум. К бутылке прилагается паспорт, в котором объясняется суперуникальность продукта. „Купажность”, „винтажность”, „квотирование” и другие непонятные слова звучат очень убедительно. Кроме этого, каждый паспорт имеет индивидуальный номер. „Фишки” такого рода демонстрируют превосходство продукта и его потребителя над „второсортными” продуктами и потребителями», – говорит Сергей Кужавский, совладелец Open Design.

«Вещи, сделанные вручную, качественнее промышленных» – это еще один потребительский миф, который эффективно эксплуатируют производители массовых товаров. В эпоху массового производства использовать ручной труд могут только компании, выпускающие очень дорогие товары, поэтому любая индивидуализация продукта повышает его привлекательность. Личный номер и паспорт товара – эффективный способ создания необходимой иллюзии. Покупатель «Аз» и других водок с индивидуальным номером, недовольный вкусом водки, может позвонить производителю и пожаловаться на конкретную бутылку. При этом очевидно, что для решения проблемы хватило бы и номера партии, но держать в руках «свою» бутылку гораздо приятнее.

Далеко не все компании осознают потенциал этого приема. До сих пор во многих наборах конфет можно найти невзрачную бумажку «Упаковщик №37». В то же время брэнд Dunhill сотворил из ручного труда своих рабочих целую легенду: на каждой пачке сигар упаковщики ставят личные подписи, о чем производитель постоянно упоминает в рекламе.

Мнение

Раиса Розина, генеральный директор компании «Скайлинк»

– Любая реклама, какая бы стратегия ни была выбрана, – это некое давление на потребителя, направленное так, чтобы независимо от желания покупателя, не спрашивая разрешения, завладеть его вниманием и закрепить требуемые ассоциации с брэндом. И независимо от выбранной стратегии, кроме «качества», есть второе ключевое слово. Это слово – «доверие».

Для доверчивых, нетребовательных потребителей (и продвижения ориентированных на них продуктов, если такие имеются) хороши любые стратегии, позволяющие кричать достаточно громко и с хорошей периодичностью. А что именно кричать, остается на совести производителя и зависит от того, насколько уважительно он относится к своему потребителю и как далеко намерен зайти, выдавая желаемое за действительное.

Для въедливого потребителя реклама не критерий выбора. Если потребитель въедлив хотя бы чуть-чуть, а реклама, мягко выражаясь, неадекватна, его можно обмануть только раз. Реклама может всего лишь максимально эффектно изобразить наслаждение напитком. Но если человек попробовал и вкус ему не понравился, он сразу становится невосприимчив к тому, в каких экологически благополучных районах выращен этот злак или фрукт.

Миф, не имеющий ничего общего с практикой пользования (или, больше того, вступающий с ней в противоречие), рухнет под натиском фактов, а миф, уходящий корнями в реальность, заиграет новыми красками. Японское качество невозможно было бы успешно мифологизировать, если бы десятилетиями японские товары не были действительно высококачественными. Теперь, даже если японская техника производится в Китае, она имеет большой кредит доверия и действие мифа только усиливается – можно говорить о контроле производства, традициях качества и т. д.

Основная задача компании, которая уважает себя и потребителя, – рисовать свой брэнд таким, каким ты его видишь в идеале, ставить себе цель достичь этого идеала и достигать его, быть честным и не подорвать доверия к себе, своим услугам и тому, что ты про них рассказываешь. В двух словах: говорить правду и стремиться к идеалу. Такую задачу мы себе ставили, когда разрабатывали новую рекламную кампанию. Как получилось – посмотрим.

текст: Максим Котин

Директор по маркетингу алкогольной компаний Pernod Ricard Вадим Григорян знает, как найти подход к состоятельным потребителям и продать им виски по цене BMW.

Досье

Вадим Григорян родился в 1973 году. Окончил факультет робототехники и комплексной автоматизации МГТУ имени Н. Э. Баумана, Американский институт бизнеса и экономики (AIBEc), а также программу MBA в бизнес-школе INSEAD. Работал менеджером по маркетингу в семейной фирме ВЕМ, позже стал консультантом в Arthur Andersen Business Consulting, где занимался внедрением информационных систем. После окончания в 2000-м INSEAD три года проработал во Франции, в американской консалтинговой компании ZS Associates. В 2003 году вернулся в Россию и занял пост директора по маркетингу Pernod Ricard Rouss.

«На меня набросились работодатели»

...

– Студенты многих бизнес-школ изучают маркетинговые кейсы, которые ты написал. Как так получилось?

– Их я написал, когда сам еще был студентом бизнес-школы INSEAD. Кстати, я нагло подал туда документы, когда мне было 22 года, возраст совсем детский. К тому времени я окончил МГТУ имени Н. Э. Баумана и работал в компании своего отца – у него свой бизнес по производству газоизмерительных приборов безопасности. Но меня приняли в школу, правда, с условием поработать еще год-два. И я устроился в Arthur Andersen Business Consulting, а потом поехал в INSEAD.

Наш профессор предложил на основе моих курсовых проектов разработать два кейса. Первый – об итальянской компании Diesel, о запуске их дорогой марки Style Lab и о том, какую брэндинговую стратегию им лучше выбрать. Кстати, я скоро еду в Лондон получать приз за лучший кейс по маркетингу. Его присудила European Case Clearing House – организация, которая продает кейсы бизнес-школам и университетам. Оказалось, что мой Diesel покупали чаще всего....

– А второй кейс?

– А второй был про «Русский стандарт»: о том, как они не очень удачно запускали свою водку в США. Компания не учла американской специфики и пошла на этот рынок с тем же продуктом, что и в России. Когда я работал над кейсом, познакомился с Рустамом Тарико, у нас завязались дружеские отношения. Тем, что я работаю в Москве, я во многом обязан знакомству с ним....

– Тарико приглашал к себе на работу?

– Приглашал. Но после INSEAD я остался в Париже, в консалтинговой компании, потому что хотел получить опыт работы во Франции, подучить язык. А через три года начал думать, что в Москве работать намного интереснее. Но переезжать было страшно, ведь Париж – безумно комфортный город. Я жил в квартире напротив Лувра, а продавец маленького рыбного магазинчика за углом всегда оставлял для меня лучший морской язык....

– Наверное, надо иметь совсем скучную работу, чтобы уехать от всего этого...

– Нет, консалтинг – очень динамичный бизнес. Другое дело, что мне не очень нравились фармацевтические компании, с которыми в основном приходилось работать. Моя душа тянулась к брэндам life style. И в первую очередь был интересен алкоголь. Я обожаю нашу индустрию, потому что алкоголь присутствует везде: дома, в кафе, барах, гостиницах... Это просто квинтэссенция человеческого общения....

– И тем не менее ты работаешь в Pernod Ricard, а не в «Русском стандарте».

– В конце концов я согласился на предложение Рустама Тарико. Это был скорее консалтинговый проект – я боялся надолго вернуться, а он тоже рисковал, поскольку я не имел опыта операционной работы.

Но как только в 2003 году я появился в Москве, на меня набросились работодатели. И очень

быстро Pernod Ricard сделал мне предложение, от которого я не смог отказаться. Так я получил в управление одни из красивейших брэндов, какие вообще существуют.

Компания

Компания Pernod Ricard – второй в мире игрок на рынке крепких алкогольных напитков и вина, а в Европе, Азии и Латинской Америке – игрок номер один. Основана во Франции в 1975 году. Владеет, в частности, такими брэндами, как виски Chivas Regal и Jameson, текила Olmeca, ром Havana Club, джин Beefeater, коньяк Martell и др. Кроме того, компании принадлежит завод GWS в Грузии (торговая марка «Тамада») и Ереванский коньячный завод. Оборот компании в 2005 году составил \$6,328 млрд. В России Pernod Ricard работает с 1993 года, оборот российского представительства, по некоторым оценкам, превышает \$60 млн. По данным компании «Бизнес Аналитика», доля продукции Pernod Ricard в категориях текила и джин составляет более 50% рынка (в стоимостном выражении), на рынке коньяков – 11,7%, виски – 21,9%.

«У него точно крыша поехала»

...

– *И какую задачу тебе поставили?*

– Продвижение всего портфеля Pernod Ricard в России. Кроме того, мы еще выполняем работу владельца брэнда (brand owner). У нас, как и у многих других компаний, есть такое понятие. Компания – владелец брэнда разрабатывает упаковку, рекламу, POS-материалы, а потом это используют подразделения в других странах. Например, мы являемся владельцами брэндов «Алтай», «Арарат», грузинских вин «Тамада» и «Старый Тбилиси». И во многом мы владельцы брэнда Olmeca, поскольку Россия – лидер по продажам этой текилы....

– *Штаб-квартира не вмешивается в вашу работу?*

– Один из основных принципов Pernod Ricard – децентрализация. И это позволяет компании на протяжении уже многих лет выигрывать конкурентную битву в нашей индустрии. Очень много решений я принимаю вместе с сотрудниками, небольшая часть согласуется с гендиректором, и совсем немного – с холдингом либо с владельцами брэндов. В основном мы договариваемся о бюджете, а дальше отвечаем за результат. Этот подход основан на том, что мы знаем наш рынок лучше, чем кто-либо другой, сидящий в Париже или Лондоне....

– *Если с текилой у вас все хорошо, то из коньяков жители России по-прежнему предпочитают Hennessy. Ваш Martell с большим отставанием на втором месте.*

– По всем показателям, связанным с имиджем и знанием марки, Martell достаточно близок Hennessy. Но, естественно, существует first mover advantage: Hennessy был первым коньячным брэндом, который начали серьезно продвигать в России. И чтобы догнать пионера, второму брэнду придется вкладывать в два или три раза больше, чем первому....

– *Видимо, такой цели вы не ставите?*

– Нет, мы ставим цель догнать Hennessy, и, честно говоря, с профессиональной точки зрения интереснее работать именно на «догоняющий» брэнд. У нас есть потенциал и возможности, и я уверен, что мы потихонечку будем «отгрызать» долю Hennessy....

– *Как? Устраивая вечеринки в Куршевеле?*

– Вечеринки – это только верхушка айсберга. Работа ведется по всем направлениям, в частности в NoReCa. Мы разрабатываем очень интересные инновационные промоушны, о которых пока не буду рассказывать. Но мы действительно стали первым брэндом, который на таком уровне появился в Куршевеле....

– *Чья это была идея?*

– Вообще-то моя. Я тогда только пришел в компанию и подумал, что мне на это ответят: «У него точно крыша поехала». Несколько человек так и сказали. Но руководитель меня поддержал, поддержали и в Европе, и в итоге наша команда выиграла внутренний приз Pernod Ricard за достижения в маркетинге. А на самом деле идея очень проста – следовать за своими потребителями. На вечеринке в 2005 году за столики, которые стоят \$2-7 тыс., буквально дрались. Мне даже какие-то люди звонили, угрожали....

– *Бандиты?*

– Нет, французы какие-то. Хотя там в основном русская публика. В Куршевеле отдыхают до 30 тыс. человек, и не только олигархи. Это достаточно узкая аудитория, и там до нее гораздо легче достучаться. Где вы в Москве соберете такое количество обеспеченных людей? Рождественские вечеринки Martell в Куршевеле уже стали традицией, и каждый год все ждут нашего мероприятия. Но это, повторюсь, только верхушка айсберга, потому что основная работа ведется на невидимом для многих фронте.

«Самый жирный кусок – в центре»

...

– *Я слышала, что у вас есть какая-то особая директ-маркетинговая программа...*

– Есть, но, честно говоря, детали бы не хотел рассказывать, чтобы не раскрывать конкурентам....

– *Неужели они чего-то не знают?*

– Не знают. Вообще мы хотим быть впереди всех, наша миссия – стать лучшим отделом маркетинга Pernod Ricard в мире и лучшим отделом маркетинга в России....

– *Довольно громко сказано.*

– Это не демагогия, мы к этому стремимся. Но для меня задача номер один – сделать так, чтобы ребята, которые со мной работают, были восприимчивы ко всему новому. Я даже немного позлорадствовал, когда прочитал в **СФ** о том, что Procter & Gamble организует для своих маркетологов трехдневные семинары. У нас корпоративные тренинги проходят минимум раз в год. Помимо этого два раза в год мы организуем сессии, где изучаем самые последние тенденции маркетинга. Я приглашаю докладчиков из Лондона, Парижа, из топовых рекламных и консалтинговых агентств. И мои сотрудники в курсе очень многих вещей, о которых в России еще даже не знают....

– *Что, например, обсуждали в последний раз?*

– Мы говорили о сближении или, скорее, исчезновении разницы между FMCG и индустрией люкса....

– *Это люкс «опускается» или FMCG «поднимается»?*

– Происходит и то, и другое. Возьмем кривую нормального распределения: в правой части графика – высокая цена, но небольшие объемы продаж. В противоположной части – цена низкая, и даже при хороших объемах продаж прибыль тоже будет невысока. Самый жирный кусок – в центре, в средней ценовой категории. Соответственно, сегодня все компании стремятся сюда. Так, BMW или Armani расширяют свою линейку за счет менее дорогих товаров. А производители, скажем, риза внедряют инновации, а затем продают товар в два раза дороже. И во многом используют те же технологии продвижения, что и премиальные марки....

– *Вы тоже идете к «центру»?*

– Для нас сейчас характерна «премиумизация», то есть запуск более дорогих марок. Например, Chivas Regal 18 (цифра показывает возраст самого молодого виски в купаже), хотя у нас уже был Chivas Regal 12. А в следующем году будем запускать Royal Salute 38....

– А «премиумизация» «Арарата» вам удалась?

– «Арарат» был единственным премиальным брэндом на постсоветском пространстве. Правда, немного с налетом СССР, так что перед нами стояла гигантская задача его перепозиционировать, которую мы и решили....

– Потратив на это \$2 млн.

– Зато мы получили гораздо больше. В момент запуска я называл «Арарат» российским Louis Vuitton – это был «бренд для моей бабушки». Но сейчас он стоит на премиальном уровне: мы сменили упаковку, запустили новую рекламную кампанию и смогли поднять цену....

– Сложный был проект?

– Даже трудно себе представить. Рекламная кампания называлась «Встреча легенд» и строилась на встрече современного потребителя с легендами Армении. Например, принцессой Ахтамар и ее возлюбленным, которые отражались в воде. Я сам ходил по музеям, фотографировал древнеармянские одежды. Во Франции мы нашли старинные книги и гравюры. И конечно, изучали, как работают с костюмами в кино. В частности, мы пригласили костюмера, принявшего участие в съемках фильмов «Видок» и «Наполеон».

«Наш продукт по стоимости сравним с BMW»

...

– Ты много говорил о марках life style. А маркетингом порошков тебе неинтересно было бы заниматься?

– Это тоже интересно. И все же с профессиональной точки зрения меня возбуждает то, что продукты life style затрагивают внутреннюю мотивацию людей. Нужно хорошо разбираться в своих потребителях, чтобы идти впереди них....

– Но вообще-то производителям чего бы то ни было нужно понимать своих потребителей.

– Да, нужно. Но здесь ты должен затрагивать глубинные мотивы. Например, мы обнаружили, что виски – одна из немногих категорий в алкоголе, которая относится к люксовой....

– Вот это новость...

– Вот, скажем, виски Royal Salute стоит \$250 за бутылку. А если пересчитать на цикл жизни, то наш продукт по стоимости сравним с BMW....

– Как это выходит?

– Допустим, напиток продается в клубе за \$800, за вечер компания выпивает две-три бутылки. И если они встречаются хотя бы два раза в месяц, то за три года и выходит стоимость BMW. Вместе с тем дело здесь не в количестве денег. В последнее время среди очень богатых людей наметился переход от материальных ценностей к постматериальным. Им важно уже не только то, сколько денег они заработали. Человек показывает свою культуру, что он хорошо разбирается в виски. Это дает нам возможность строить продвижение марок определенным образом....

– Но коньяк, наверное, не менее люксовый продукт, чем виски?

– Коньяк тоже сложный продукт, и для меня это одно из произведений искусства. Все известные коньячные дома: Martell, Hennessy, Remy Martin и Courvoisier – самые достойные брэнды. Но если говорить о качестве, то различия между ними не столь выражены, как в случае виски. От потребителя виски все же требуется больше культуры, там больше нюансов, в которых нужно разбираться. И в определенный момент для богатых людей это становится более важным.

«Приятно получать деньги практически за хобби»

...

– *Каковы общие принципы продвижения премиальных брендов?*

– Первый постулат – фанатичное внимание к деталям. Любая вещь, которая соприкасается с твоим брендом, любая бумажка должны быть безупречного качества. Второе правило: многие знают, но немногие могут себе позволить. Важно, чтобы бренд был широко известен, даже среди тех, кто его не потребляет. Очень важна цена – это коммуникатор имиджа. Мы, например, вообще не делаем никаких ценовых промоушнов точно так же, как Hermes или Louis Vuitton. Ну и, наконец, креативность....

– *Кстати, о креативности. Производители алкоголя жалуются, что ужесточение законов о рекламе мешает им продвигать бренды. А вы недавно занялись ресторанным бизнесом и создали новую коммуникационную площадку.*

– Да, мы открыли Chivas Bar и Olmeca DIP Bar. Причем это не просто площадки, которые мы забрендвали, – мы являемся зачинателями проектов. Идея разработана с ресторатором Степаном Михалковым, и упор мы сделали на широкую представленность и качество коктейлей....

– *Откуда ты берешь идеи?*

– Я пытаюсь смотреть на самые разные вещи, даже не связанные с нашим бизнесом. Иногда приезжаю в Париж и хожу по магазинам, фотографирую разные мерчендайзинговые идеи, скажем в парфюмерных бутиках. Кстати, я еще преподаю в American Institute of Business and Economics, и это заставляет меня больше читать и всегда быть «на острие» маркетинговых тенденций.

Вообще я страстно отношусь к своему делу: приятно получать деньги практически за хобби. Но после тренинга лидерства в Harvard Business School я понял, что есть более интересные вещи. Я много занимаюсь развитием своей команды, мне важно мотивировать людей, открывать им какие-то горизонты. И это самое фантастическое, но гораздо более сложное, чем маркетинг и финансы вместе взятые.

текст: Юлия Фуколова

«Лидером рынка становится совсем не тот, кто умнее» «Секрет фирмы» №31 (166), АВГУСТ 2006

За десять лет пришедшая в Россию из Азии лапша быстрого приготовления стала национальным продуктом. Как возникают новые товарные категории и целые новые рынки, рассказал руководитель департамента маркетинга ТД «Роллтон» Александр Соколоверов.

Досье

Александр Соколоверов родился в 1966 году. В 1989-м окончил МАИ по специальности «математическое моделирование ядерных космических установок», год работал на кафедре, затем ушел в рекламный бизнес. С 1993 по 1994 год – главный редактор газеты «Бизнес в Москве», с 2000 года – руководитель службы рекламы и продаж газеты «Экстра М». С 2001 года – директор по рекламе компании «Эконика», директор креативного агентства «Эмка» в структуре холдинга. С 2003 года – руководитель департамента маркетинга и рекламы ООО «Торговый дом „Роллтон“». С 1997 года преподает, ведет бизнес-тренинги по специальности «реклама и маркетинг». Получил степень MBA в ГУ-ВШЭ. Женат, четверо детей.

«Приходится, что называется, пальцем в небо: попал – не попал»

...

– *Есть в России такой феномен: выстраивание новых рынков с нуля. Например, рынок сухариков, каш быстрого приготовления, а теперь и вашей лапши. Отчего так происходит?*

– Часто успех определяется простым постулатом: надо быть в нужное время на нужном рынке с нужными ресурсами – и тогда все будет хорошо....

– *То есть на все воля случая?*

– Успех всегда случай. Спросите любую компанию, ставшую лидером рынка, – сильно сомневаюсь, что кто-нибудь ответит: мы заранее знали, что так будет. Скорее всего, скажут: мы понятия не имели, что когда-нибудь у нас будет столько денег....

– *А вы бы что сказали?*

– Как-то, читая книгу про историю Procter & Gamble, я обратил внимание вот на что. В ретроспективе P&G – великая компания с мощным портфелем брэндов, инновациями и революционными продуктами. Да, но это же за 100 лет! Мы в «Роллтоне» тоже, конечно, мечтаем вырасти и захватить свой рынок, а потом еще какой-нибудь. Однако за последние 100 лет человеческая мысль вряд ли стала быстрее. Поэтому скорость, с которой происходят открытия на рынке, остается прежней. Это касается и новых категорий. Если взглянуть на пищевую отрасль, то, наверное, каждые лет двадцать здесь будут возникать новые рынки. Но мы же работаем в России, где все происходит очень быстро. И потому, если прошло пять лет, а ты еще не лидер, возникает ощущение трагедии: рынок еще не наш. Это исключительно российский феномен – дойти до уровня P&G за десятилетие, когда P&G на это потребовался век....

– *И как же стать лидером рынка в десять раз быстрее, чем P&G?*

– По поводу новых рынков есть такой интересный момент. Российские компании стараются создавать рынки по наитию, на авось....

– *Какой ужас...*

– Мы действуем так, потому что у нас нет ресурсов, чтобы делать так, как делают «там». А «там» берут, скажем, миллиард долларов и тратят его на R&D.....

– *Но «там» тоже не каждый может миллиард на R&D потратить.*

– Наши прямые конкуренты Unilever и Nestle могут. А у нас таких денег нет. Мы бы, наверное, тоже так хотели: заниматься плановым развитием рынка, подходить к развитию новых категорий через научный поиск. Это медленно, затратно, но зато результат гарантирован. А приходится, что называется, пальцем в небо: попал – не попал....

– *Про тыканье пальцем хотелось бы поподробней. Не так давно вы открыли два новых направления: бульонов и чая-кофе. Это кажется безумием, потому что там работают монстры – Nescafe и Maggi. И при этом в интервью СФ вы как-то говорили, что ваша компания «не ищет ниш, а идет и бьется». Зачем вам это все?*

– Любая ниша имеет конечный и достаточно небольшой объем. Можно стать лидером в нише, но даже если вытеснить всех, то куш невелик. А когда выходишь на крупный рынок, даже заняв маленькую долю, это все равно принесет больше. Есть рынки, где даже 1% – уже хороший кусок пирога. При этом ничто не мешает в случае удачного стечения обстоятельств взять еще пару-тройку процентов....

– *Согласно популярным в России идеям Джека Траута, от лидеров рынка надо дифференцироваться. А вы, наоборот, лезете на их территорию.*

– Если бы на рынке была одна Nestle, то, может, и не стоило бы. Однако Nestle занимает около 60% рынка. А сорок-то процентов занимает не Nestle!...

– *Рынки большие?*

– Около \$6 млрд. Взять 10% – уже отличный бизнес....

– *Ну да, если учесть, что весь рынок лапши в 2005 году оценивался в \$600-650 млн, а у*

вас там 50%. Когда вы готовились к выходу, верили, что этих гигантов можно подвинуть?

– Волков бояться – в лес не ходить. Я не люблю авантюры, но, к сожалению, в бизнесе, чтобы быть успешным, надо быть авантюристом. Не быть им можно, когда у вас есть ресурсы, тогда можно обдумать, как правильно вести себя на рынке. А когда ресурсов нет, приходится действовать по наитию. Если бы мы не верили, что у нас получится на рынке кофе, зачем бы туда полезли?...

– А вдруг вы ошибаетесь?

– Раньше я думал, что побеждает тот, кто делает все правильно. Сейчас я уверен в обратном. Ошибки совершают все и делают это постоянно. Это аксиома. Мне кажется, кто больше суетится, тот и побеждает. В результате лидером рынка становится тот, у кого цена ошибок ниже, а совсем не тот, кто умнее.

«И каждый раз ты как ежик в тумане»

...

– Наверное, такая философия накладывает особый отпечаток на работу маркетолога?

– Понимаете, тут какая петрушка... Профессия маркетолога – как испорченный барометр. Сегодня он соответствует условиям, а через год может уже и не соответствовать. Главная проблема профессии: самое удачное придумывается тогда, когда ты об этом не знаешь. В результате получается, что у тебя никогда нет банка успешных решений, на основании которых можно делать новые проекты. Проходит время, меняется рынок, ситуация, и то, что ты делал в прошлом году, уже перестало быть актуальным. И каждый раз ты, как ежик в тумане, заново проходишь этот путь. Более того, бывает, что маркетолог находит успешный прием и начинает его эксплуатировать. Он видит, что все довольны, и продолжает этим заниматься. А рынок-то давно изменился! Взять того же Джека Траута. В свое время он придумал много полезного. Но все это хорошо для «того» рынка. Вот уже последние лет пять Траут неактуален, хотя по-прежнему ездит по миру, читает лекции и не перестал быть уважаемым. И все же он остался в «том» рынке, который был до 2000 года. Сейчас Траут уже не в теме. Правда, есть огромное количество людей, до сих пор искренне уверенных в обратном....

– И в чем заблуждается Траут?

– Это очень просто. Все развивается циклически. Когда-то было необходимо УТП – уникальное торговое предложение. Товары были безликими, и им требовалось указание на определенное физическое преимущество. Затем выяснилось, что технологии так серьезно ушли вперед, что физические преимущества достаточно легко копируются. Это чисто экономическая проблема. Всякое новое физическое преимущество требует вложений в разработку. Когда вложения в разработку начинают превышать реализацию этого преимущества через продажи, возникает желание сэкономить и вместо физической вложиться в эмоциональную составляющую....

– В брэнд?

– Можно и так сказать. Вот под этим флагом и прошел конец XX века. Считалось, что в первую очередь надо заниматься позиционированием в области эмоций. Однако юмор заключается в том, что, когда Траут это придумывал, потребитель был относительно неискушенный. Он привык к наличию явных физических преимуществ у именитых марок над неизвестными. Но когда пришло понимание равноценности товаров, когда появились абсолютно равные товары, эмоциональные преимущества стали последней зацепкой в их дифференциации. Потребитель еще был не готов признать это равенство. А сегодня он настолько искушен, что когда ему предлагают эмоции, он просто на это не реагирует. Когда вы видите рекламу пивных роликов после десяти вечера и понимаете, что ни в одном ролике нет ни одного физического УТП, а только эмоциональные, становится ясно, что доли рынка перераспределяться не будут. И все это просто потому, что потребитель изменился....

– А что ему нужно теперь?

– Сегодня потребитель понимает, что реальные различия товаров лежат только в физической области. Я, скажем, одновременно являюсь абонентом и «Билайна», и «Мегафона». И если я звоню в их

справочные, то просто по количеству потраченных минут легко определяю, какой сервис лучше. И мне не нужны все эти.....

– ...рекламные кампании?

– Нет, их, конечно, интересно смотреть... Но в примере, который я вам привел, есть четкий критерий, по которому можно определить разницу. А когда я смотрю рекламу, я разницы не чувствую. Джек Траут был прав. На «тот» период. Потребитель ушел вперед, и теперь ему снова нужны физические преимущества. Яркий пример – наш бульон. Он у нас относительно дешевый.....

– Относительно чего?

– Относительно конкурентов – Maggi, Knorr и других. У нас 40 порций в пакете стоят всего в два-три раза дороже одного их кубика. Так вот, я всегда искренне думал, что мы завоевываем рынок именно благодаря этой дешевизне. Мол, у нас такой потребитель: ему надо, чтоб было дешево. Но однажды мы проводили тестирование и выяснили, что, кроме всего прочего, потребитель воспринимает наш бульон еще и как самый вкусный. После этого стало окончательно понятно, что хотя цена и имеет значение, но если бы он не был самым вкусным, то не получил бы в категории рассыпчатых бульонов долю рынка почти 90%. Мы вытеснили всех. Теперь я уверен: если продукт становится лидером по «слепым тестам», у него есть все шансы стать и лидером продаж.

Компания

Компания DHV-S, производитель вермишели быстрого приготовления «Роллтон», создана в 1998 году. DHV-S выросла из представительства посреднической компании, специализировавшейся на экспорте-импорте оборудования, торговых операциях между Россией, Вьетнамом и другими странами Азии. Когда бизнес потерял актуальность, компания занялась производством продуктов быстрого приготовления. Для этого в 1998 году была создана марка «Роллтон» и одноименный торговый дом. Позднее группа компаний была реорганизована в международный холдинг FG Food. Компании DHV-S принадлежат несколько заводов в Подмосковье, специализирующихся на выпуске вермишели быстрого приготовления, пюре, бульонов, приправ и снеков. По данным компании, ей принадлежат 32% рынка вермишели, 25% рынка бульонов (в категории рассыпчатых бульонов – примерно 90%) и около половины рынка пюре быстрого приготовления. Летом 2004 года компания вышла на рынок снеков, выведя марку Big Bon, в 2005-м использовала эту марку для запуска обедов в верхней ценовой категории. В марте 2006 года объявила о выходе на рынок чая и кофе.

«Все гениальное уже сделано, осталось только правильно скопировать»

...

– Вас упрекают в том, что вы копируете конкурентов. Например, их упаковку.

– Все исследования говорят, что для пищевых продуктов быстрого приготовления существуют свои цвета-символы, по которым люди делают выбор: желтый и красный. Первыми на этом рынке были Maggi – они задали стандарт. И что нам остается делать?...

– У вас даже есть продукт «Золотая кружка Роллтон»...

– Да, есть. Когда мы станем лидерами на рынке, мы тоже сможем ни на кого не оглядываться. Я понимаю, всем хочется, чтобы компания удивляла оригинальностью. Но в конце концов мы делаем деньги, и у нас нет задачи, чтобы о нас писали красивые книжки. Нам нужно, чтобы, во-первых, люди, для которых мы выпускаем продукт, были довольны, и во-вторых, чтобы все, для кого мы это делаем, обогатилось. Кому-то такой взгляд на вещи может показаться скучным. Но что поделать – это бизнес! Я как-то даже дал свое определение маркетинга и стараюсь ему следовать: «Маркетинг – это с помощью услуг или товаров делать жизнь людей лучше». Потому что если мы сделали упаковку, которая похожа на Maggi и нравится потребителям, – пожалуйста. Если мы сделали что-то интересней и потребителю это понравилось больше – еще лучше. Но иногда честнее себе сказать, что все гениальное уже сделано, осталось только правильно скопировать....

– Лапша быстрого приготовления – продукт, находящийся вне традиций нашей

кухни. Но его уже покупают в качестве продукта для домашнего стола. Вы гордитесь тем, что своей лапшой завоевали сознание людей?

– Это не мы завоевали, это категория завоевала....

– В чем разница?

– Давайте взглянем на ситуацию уж совсем глобально. В Советском Союзе не была привита культура автомобиля. Их было мало, мало кто на них ездил, мало кто верил, что когда-нибудь у него будет автомобиль. Сейчас на автомобилях ездят все: возникла такая товарная категория, в то же время у людей появились ресурсы для ее использования. А если какая-то категория вносит в жизнь людей удобство, то они начинают ею пользоваться, даже если раньше ее вообще не существовало....

– И чем, на ваш взгляд, сухая лапша делает жизнь людей лучше?

– Человек за 3 руб. получает пусть и суррогат, но вполне качественный заменитель горячего обеда. У кого-то нет денег, а у кого-то нет времени, и потому такая еда выгодна. Знаете, я понял, что люди делятся на две категории: гурманов и тех, кому все равно, что есть. Я подозреваю, что стал всеядным (наверное, это новое требование времени). Если есть возможность, лучше пойти в хороший ресторан. А в остальное время могу спокойно загружать в себя жиры, белки и углеводы, и какая, собственно, разница, в какой они будут форме....

– Но то, что ваша лапша проникла еще и на кухню, – это уж и вовсе чертовщина...

– А вот это уже наша работа. У каждого продукта существуют функциональные границы применения. И если рассматривать его только как продукт для перекуса, это был бы очень маленький рынок сбыта. Задача любого производителя – расширить возможности потребления продукта. Поэтому из года в год реклама всех участников рынка пропагандировала его потребление в домашних условиях. Эти ролики создавали стереотипы. Видимо, мы своего добились. В свое время сотовая связь доказывала, что телефон нужен не только тогда, когда вы отправляетесь в поход. И в роликах про зубную пасту до сих пор показывают, какой огромный ломоть надо выдавливать на щетку, хотя эффективность применения пасты от этого не увеличивается. Если невозможно расширить рынок сбыта за счет съедаемых за раз порций, значит, придется делать это за счет причин, по которым эти порции надо есть....

– Есть еще идеи, как вы будете расширять рынок?

– В Европе потребление подобных продуктов раз в пять выше, чем в России, а в Америке – в десять. Говорить, что там просто больше представителей Азии, глупо: их не может быть настолько много. Просто эти рынки сформировались еще четверть века назад. Кроме того, там продукт стоит 1 евро, а у нас – 3 руб. Если бы мы могли продавать продукт по 30 руб., то рынок тут же вырос бы в десять раз.

«Бизнес не терпит жалости»

...

– Золотым временем для «Роллтона» был конец 1990-х: после 1998 года ваш продукт оказался для многих отличным решением проблем. И первая ваша рекламная кампания на ТВ началась лишь в 2002 году – четыре года вы эксплуатировали этот тренд. Но сейчас тренд изменился. Доходы населения растут. Для вас наступили трудные времена?

– Теоретически да, но на практике потребление «Роллтона» только растет....

– Почему?

– По одной простой причине: сидя в Москве, России не понять. Я тоже годика два назад думал, что раз благосостояние людей растет, то нас скоро ждут трудности. Практика же доказала обратное. Я думал над этим и пришел к следующему выводу: мы неправильно интерпретируем этот самый рост доходов....

– А как правильно?

– Смотрите: вот у нас был потребитель с низким уровнем дохода и был некий средний класс. Вся беда в том, что люди не перетекают из одного класса в другой. Средний класс развивается, и создается впечатление, что жизнь российских граждан улучшается. А рабочие в регионах как получали, скажем, 6 тыс. руб., так и получают....

– Но зарплаты у рабочих тоже растут...

– Ну и что? Все равно за эти деньги ничего, кроме «Роллтона», они по большому счету позволить себе не могут. В России не созданы условия для зарождения среднего класса из малообеспеченных слоев. Из детей интеллигентов, чиновников и нефтяников средний класс может формироваться, а из малообеспеченных семей, семей тех же рабочих, которые за рубежом и составляют средний класс, – нет....

– И пока это так, вашей продукции ничто не грозит?

– Я выскажу еще более крамольную мысль: боюсь, что в России это навсегда. Нет, конечно, страна будет развиваться, но в целом модель общества не изменится. Если почитать классиков и заменить там «сударь» и «сударыня» на современные обращения, а «государь» на «президент», то окажется, что с тех пор в России ничего не изменилось. Меняются атрибуты, а суть остается прежней. Так было до революции, после революции, при социализме, перестройке и капитализме. И это ни хорошо ни плохо. Просто надо смотреть правде в глаза....

– И вам это только на руку?

– Да. Бизнес не терпит жалости.

текст: Константин Бочарский

Комильфо по-японски «Секрет фирмы» №9 (144), МАРТ 2006

Не успев завершить наступление на российский рынок, молодая компания «Русская кондитерская фабрика» уже заявляет об экспортных амбициях. Первыми премиальные конфеты «Комильфо» распробовали японцы.

Сладкая заграница

Возрастающая активность иностранных конкурентов заставляет российские кондитерские компании идти в контратаку и искать новые рынки сбыта на чужой территории. По данным Ассоциации предприятий кондитерской промышленности «Асконд», в 2005 году из России в более чем 30 стран были поставлены около 40 тыс. тонн шоколадных изделий – это почти пятая часть всего объема, произведенного в 2005 году. При этом за последние три года экспортные поставки выросли примерно на 70%. Однако регулярно отправлять за границу продукцию могут позволить себе лишь крупные компании, в том числе «Объединенные кондитеры», «Сладко», «Русский шоколад». В основном они предлагают шоколад для массового сегмента, поставляя его в страны СНГ, причем 55% такого экспорта приходится на Казахстан.

Российский шоколад попадает и в другие страны (США, Израиль, Германию, Грецию и т. д.), но, как отмечают в «Асконде», в основном он рассчитан на наших бывших соотечественников. На «коренных» клиентов в странах дальнего зарубежья целенаправленно работают те компании, которые в России позиционируют свою продукцию в сегменте премиум («А. Коркунов») и суперпремиум («Конфаэль»). Доля этих поставок составляет лишь 20-22% всего российского экспорта шоколада.

«А. Коркунов» впервые вывел свою продукцию на международный рынок еще в 2000 году, когда заключил соглашение с дистрибутором Conicor Consulting Group о ежемесячных поставках молочного шоколада в Канаду, а также начал поставки через немецкие сети в Германию, открыв партнерский офис компании A. Korkunov Schokolade GmbH. Кроме того, шоколад под маркой «А. Коркунов» можно найти в магазинах многих европейских стран, в Израиле, США (партнерский офис A Korkunov Chocolatier,

Inc.), а в Японии супергорький шоколад «А. Коркунов» продается, как ни странно, в аптеках. Компания серьезно задумалась и о китайском рынке. По ее собственным данным, доля экспорта у «А. Коркунов» составляет более 5% общего объема производства.

С 2003 года эксклюзивные изделия и конфеты серийного производства компании «Конфаэль» представлены за рубежом. Выполняя индивидуальные корпоративные заказы, компания отправляет шоколад в Бельгию, Голландию, Саудовскую Аравию, США и другие страны. Правда, «Конфаэль» сталкивается с проблемами, которых нет у других экспортеров: срок годности у изделий ручной работы составляет не больше двух недель.

«Выход на иностранный рынок мы планировали с самого начала, но никогда не думали, что первой страной для нас станет экзотичная Япония», – рассказывает генеральный директор группы компаний «Русская кондитерская фабрика» Александр Павлов.

Продукция этого предприятия еще толком не утвердилась в премиальной нише российского рынка, поэтому до сих пор компания не торопилась с зарубежной экспансией. Однако, получив предложение японцев поставить им партию конфет «Комильфо», решила не упускать шанс.

Компания

Группа компаний «Русская кондитерская фабрика» (РКФ) основана в 1997 году. В 2000-м РКФ выпустила первую продукцию. В 2004 году вывела бренд фасованных конфет премиум-сегмента «Комильфо», а чуть ранее, в конце 2003-го, появилась марка «Лафрэль». РКФ – второй по величине в России производитель конфет-суфле (марка «Рузанна» в России занимает 12% суфлейной группы, в Москве – 38%). «Комильфо», по данным ACNielsen, удерживает в России 4% премиум-сегмента фасованных конфет, в Москве – 6% (в натуральном и стоимостном выражении). По итогам 2005 года на экспорт пришлось 1,55% всех поставок РКФ в страны СНГ и дальнего зарубежья. Выручка РКФ по итогам 2005 года составила \$42 млн.

«Коровка» на старте

РКФ обязана своим появлением двум российским бизнесменам, занимавшимся импортом кондитерских изделий. Перед дефолтом 1998 года они решили репрофилировать бизнес и инвестировали \$3 млн в фабрику, создававшуюся по принципу greenfield (с нулевого цикла).

Первую продукцию, несколько тонн сливочной «Коровки» и конфет-суфле, РКФ выпустила лишь в 2000 году, когда были построены производственные корпуса в Рузском районе Московской области. Объемы продукции были небольшими (около 20 тонн в месяц), и конфеты отправляли только в магазины Подмосковья.

А в 2001 году владельцы, чьи амбиции простирались дальше, чем поставки в московский регион, пригласили на пост гендиректора Александра Павлова, тогда руководившего питерским филиалом Parmalat. Опытному управленцу Павлову новый бизнес, который следовало выстраивать почти с нуля, показался перспективным. «Тогда РКФ работала довольно примитивно: фабрика делала те конфеты, для которых подходили производственные линии, – говорит он. – Не было ни системы дистрибуции, ни отдела маркетинга, ни понимания, к каким целям и задачам должна стремиться компания».

В общем виде стратегия развития РКФ была сформулирована летом 2002 года, когда новая команда проанализировала плюсы и минусы сложившейся конъюнктуры. В итоге руководство компании решило не идти по пути крупных производств, выпускающих продукцию в сегменте массмаркета: фабрике, чьи совокупные мощности едва дотягивали до 3 тыс. тонн в год, на конкурентном рынке делать было нечего.

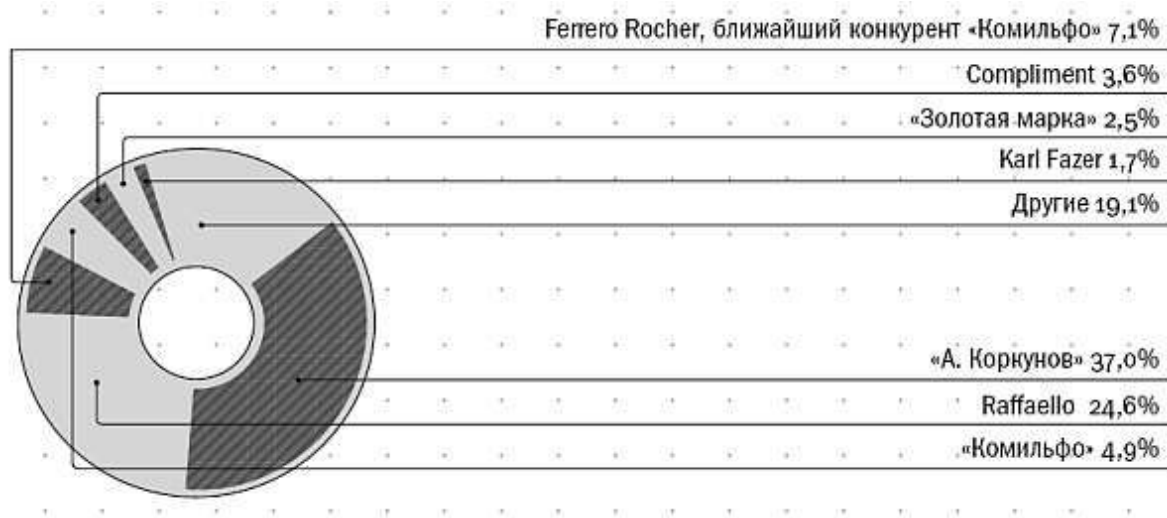
«Имело смысл производить дорогие, качественные изделия с высокой добавленной стоимостью в сравнительно небольших количествах, – объясняет Александр Павлов. – Так что в массовом сегменте мы решили ограничиться уже запущенными конфетами-суфле, а как локомотив создать в сегменте фасованных конфет класса премиум ни на что не похожий продукт».

Не продешевили

По данным компании «Бизнес Аналитика», именно сегмент расфасованных в коробки и пакеты премиальных шоколадных конфет (дороже 450 руб. за килограмм) является самым перспективным: последние два года он растет в среднем на 8%, в то время как массовый шоколадный рынок в России близок к стагнации. Люди, пресытившись привычным шоколадом, все больше тратятся на дорогие покупки, часто производства зарубежных компаний Fazer, Alfred Ritter GmbH, Lindt или Ferrero Rocher. Из отечественных кондитеров Западу серьезно противостоит лишь «А. Коркунов», с успехом

заместивший импорт после кризиса 1998 года и имеющий сейчас в премиум-сегменте около 45% (дорогой шоколад выпускает также «Конфаэль», но позиционирует его в сегменте суперпремиум).

Премиальный сегмент кондитерского рынка в стоимостном выражении



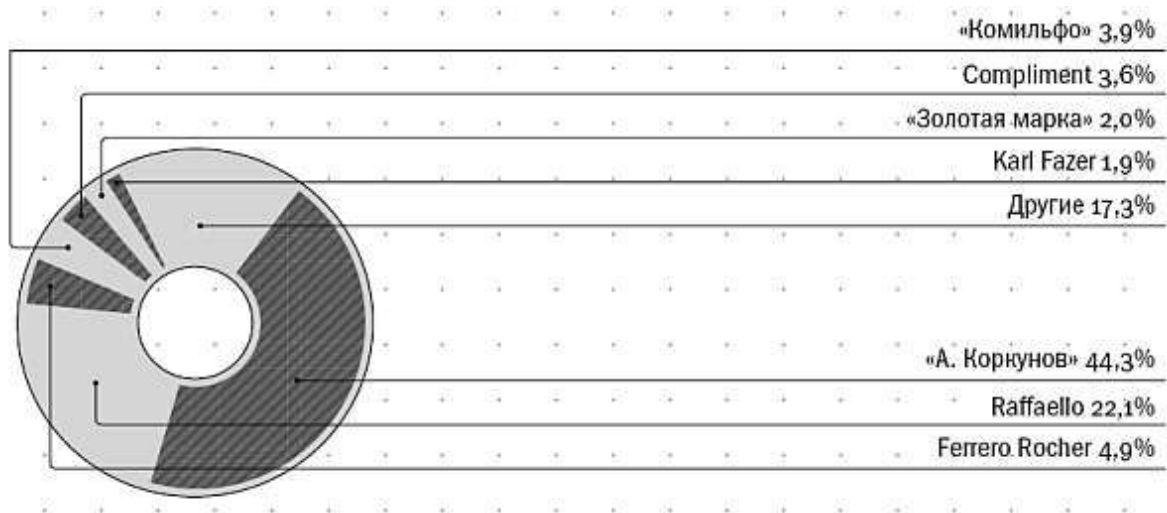
Источник: ACNielsen

РКФ попыталась разыграть ту же карту, но значительно позже. Компания запланировала начало продаж своих премиальных конфет на сентябрь 2003 года. К тому времени на купленных в Германии производственных линиях была отработана технология производства оригинальной формы шоколадного стаканчика, заключены договоры с ведущими поставщиками ингредиентов Barry Callebaut, Fuji Oil Europe, Wild, при помощи одного из московских брэндинговых агентств созданы дизайн, упаковка, линейка уникальных вкусов и концепция брэнда. Но все же РКФ пришлось на полгода отложить свое завоевание рынка.

«На определенном этапе тестирования будущего брэнда выяснилось, что упаковку и название потребители оценивают ниже, чем сами конфеты, – поясняет директор РКФ по маркетингу Юлия Бабурина. – Стало ясно, что с таким продуктом мы не займем запланированные 5% ниши премиального рынка. До сентября – начала кондитерского сезона – оставалось два месяца, и необходимо было решить: выводим то, что есть, или разрабатываем новую упаковку, но теряем полгода и деньги».

В РКФ сочли, что выгоднее потерять деньги, но не покупателей. В авральном порядке компания заказала разработку новой упаковки маркетинговому агентству Depot WPF Brand & Identity. В результате в отделе маркетинга компании придумали конфетам название «Комильфо», а коробка приобрела тот премиальный вид, который, по мнению вновь опрошенных потребителей, соответствовал содержанию стоимостью 700 руб. за килограмм.

Премиальный сегмент кондитерского рынка в натуральном выражении



Источник: ACNielsen

Nerusskie конфеты

В создание и продвижение бренда, включая доработку упаковки, РКФ вложила \$6 млн (в том числе заемных), но первые же результаты продаж убедили компанию, что она не зря потратила деньги. Менее чем за год (с февраля 2004-го) конфеты завоевали около 2% премиум-сегмента, а еще через год, по оценке ACNielsen, удвоили свою долю. Сам проект, как говорит Александр Павлов, вскоре должен выйти на окупаемость.

РКФ намеренно дистанцировалась от привычных вкусов, чем угодила состоятельному и разборчивому потребителю: вопреки расхожему мнению для успеха кондитерского производства вовсе не обязательно следует опираться на давние традиции. Свою роль сыграл и образ бренда, прежде не эксплуатируемый отечественными кондитерами.

«Мы сразу решили, что делаем конфеты для женщин, – поясняет Юлия Бабурина. – Так мы могли избежать конкуренции с „А. Коркунов“, образ которого наши покупатели связывают с крепким русским помещиком. Но с другой стороны, тогда „Комильфо“ попали бы на поле конфет Raffaello, с их романтической балериной, и Ferrero Rocher, также предназначенных для некой хрупкой особы. И мы придумали другую героиню: создающую, а не принимающую ценности».

По представлениям маркетологов РКФ и Depot WPF, героиня «Комильфо», живущая по принципу «Любовь к себе, без которой нельзя любить других», должна быть активной, современной, независимой и одновременно чувственной, женственной. В итоге на упаковке появилась уверенная в себе владелица дорогого автомобиля, отдыхающая среди цветов на лоне природы.

РКФ рисковала, уходя от национальных образов. Не каждая покупательница найдет в себе сходство с изображенной на коробке эмансипе. К тому же, как отмечает президент Ассоциации предприятий кондитерской промышленности Виктор Шаршапин, несмотря на обилие импорта, наши потребители продолжают считать именно российский шоколад самым лучшим и экологически чистым.

«Комильфо» же отсылает покупателей к универсальным ценностям всеми атрибутами бренда – от иноземного ретрокабриолета до не слишком распространенного в русском языке французского *comme il faut*. Однако интернациональность концепции конфет все-таки пришлась по вкусу. Причем не только российскому потребителю.

Азиатский шанс

В феврале 2005 года на своей первой международной выставке в Кельне РКФ не стремилась заключать зарубежные контракты. В ближайших планах еще не вполне окрепшего производства значились только Россия и страны СНГ, экспортный этап должен был начаться не раньше 2008 года. Однако в Кельне на «Комильфо» неожиданно обратили внимание японцы.

Япония характерна тем, что сферы влияния в большинстве отраслей строго поделены, а приверженность потребителей местным производителям очень высока. И все же те иностранные компании, которым удастся закрепиться в стране, могут рассчитывать на преданность своих клиентов.

Все мировые бренды и так присутствуют в Японии. Менее известные иностранцы обычно попадают на кондитерский рынок этой страны благодаря сезону зимних продаж. Местные дистрибуторы специально начинают искать за рубежом такие компании задолго до сезонного пика.

Дело в том, что самостоятельно национальные производители не способны удовлетворить спрос на шоколадные изделия, возрастающий в декабре-марте. На Рождество и Новый год, в День девочек 14 февраля и Белый день 14 марта японцы традиционно дарят друг другу шоколад. В это время в стране продается львиная доля годового объема конфет и плиток – до 50 тыс. тонн. К тому же почти все местные компании, включая крупнейшие Morinaga, Meiji, Lotte, Glico, Fujiya, делают шоколад по одним и тем же рецептам, приобретенным еще в начале прошлого века у нескольких европейских фирм. В результате продукция не блещет разнообразием вкусов и оформления, так что иностранным производителям – по крайней мере, на время – удастся привлечь внимание японского потребителя новизной своих товаров.

Ноу-хау

Компания «Русская кондитерская фабрика»:

- решила работать в наиболее перспективном сегменте премиальных конфет;
- создала уникальный продукт – конфеты «Комильфо»;
- оперативно отреагировала на интерес к конфетам со стороны японских дистрибуторов;
- сделала пробные поставки в другие страны дальнего зарубежья;
- принялась разрабатывать долгосрочную стратегию экспорта.

Тонкость японского вкуса

До сих пор японские агенты, ведущие поиск шоколадных новинок, обходили российских производителей вниманием. Александр Павлов вспоминает, что пришедшие на выставочный стенд РКФ в Кельне представители одного из японских дистрибуторов (его название гендиректор РКФ не раскрывает) сначала не поверили, что это российская продукция: решили, что наткнулись на неизвестную европейскую компанию.

«Российские конфеты японцев не интересуют, так как на их вкус они очень твердые из-за толстого слоя шоколада, – поясняет Александр Павлов. – Мы же специально создавали конфеты с тонкими стенками, ориентируясь на западные стандарты».

Уже через месяц после выставки делегация дистрибутора, имеющего контракты с 50 тыс. магазинов по всей стране, приехала на РКФ, чтобы провести аудит фабрики и заключить договор о первой поставке «Комильфо» (другая продукция предприятия – суфле и фасованные конфеты «Лафрэль» из верхнего массового сегмента – японцев не заинтересовала). Дальневосточные партнеры четко обозначили сроки отправки российских конфет морем из Петербурга, чтобы к праздничной дате – 14 февраля – они могли появиться на прилавках.

По предварительным отзывам японцев, праздничные продажи «Комильфо» в национальных сетях страны прошли вполне успешно. Цена на конфеты там оказалась в 2,5 раза выше, чем в России и СНГ: \$50 за килограмм (с учетом различных наценок и расходов на доставку), хотя РКФ и отгрузила первые пять тонн «Комильфо» примерно на 5% дешевле, чем продает отечественным дистрибуторам. Кроме того, дополнительные траты – \$7 тыс. – компания понесла при адаптации упаковки для японского рынка (русский текст перевели на английский язык и в соответствии с местными стандартами указали процентное соотношение ингредиентов в продукте). Но Павлов доволен первыми результатами сотрудничества с японцами. «За время реализации проекта компания приобрела бесценный опыт, – говорит он. – В результате мы разработали и уже применили схему действий при сотрудничестве с иностранцами: на нас вышли канадцы, и партия „Комильфо” была отгружена в Америку».

Рынок

На российском рынке шоколадных изделий работают около 80 компаний, которые в 2005 году, по предварительным данным Ассоциации предприятий кондитерской промышленности «Асконд», выпустили примерно 185 тыс. тонн продукции (на 3% больше, чем в 2004 году). На долю Nestle, Kraft Foods, Mars, холдинга «Объединенные кондитеры» и «Сладко» приходится около 70% всего рынка. Потребление шоколада в стране пока не достигло даже уровня 1991 года. Основываясь на этих данных, компания Nestle прогнозирует, что объем российского рынка шоколадных изделий к 2010 году составит 600 тыс. тонн. По оценкам экспертов, 96% кондитерских изделий, которые продаются в России, производится в нашей стране. Иностранные компании еще несколько лет назад стали переносить свои производства в Россию. Например, Ritter Sport уже вложил в отечественную кондитерскую промышленность более \$30 млн, инвестиции Kraft Foods составили \$100 млн. Однако не снижается рост импорта в сегменте упакованных шоколадных конфет. Если в 2001 году на заграничные товары приходилось не более 5% продаж сегмента в натуральном выражении, то теперь этот показатель приближается к 20%. Причем главным образом рост импорта конфет в коробках приходится на премиальную продукцию из Западной Европы стоимостью свыше 450 руб. за килограмм. В основном рост обеспечивают Ferrero (бренды Raffaello и Ferrero Rocher), Fazer, Alfred Ritter GmbH, Mozart, Lindt.

Малоприбыльная разведка

В компании верят, что через несколько лет экспорт займет значительное место в ее обороте, – пока он составляет 1,55% (в натуральном выражении) от всех продаж по прямым контрактам. Причем РКФ логично интересуется теми странами, куда «входной билет» еще относительно дешев, например Китаем или Индией. Западная Европа, чей шоколадный рынок поделен между крупными игроками, в этом списке стоит последней.

Между тем заместитель генерального директора группы компаний BBDO Moscow (одним из клиентов которой является компания Mars) Макс Такер неоднозначно оценивает перспективы зарубежной экспансии РКФ. Прежде всего он усматривает в ней имиджевую составляющую. По мнению Макса Такера, присутствие на иностранных рынках может помочь РКФ найти стратегического инвестора и повысит вес бренда на случай, если у «Комильфо» появится прямой конкурент – похожий продукт.

Аналитик ИК «Метрополь» Михаил Красноперов тоже полагает, что особых финансовых выгод

от продаж конфет за рубежом РКФ не получит: для любого производителя готовой продукции на продовольственном рынке экспортный канал в дальнейшем зарубежье является заведомо малоприбыльным. «Стратегия экспансии небольшой РКФ может быть очень удачной на внутреннем рынке, но не за рубежом, где много крупных компаний, а лояльность местных потребителей к ним формировалась годами, – отмечает Михаил Красноперов. – РКФ может попусту истратить деньги и не получить ожидаемого результата».

А вот Ирина Эльдарханова, председатель совета директоров фабрики «Конфаэль», уже два года поставляющей продукцию за рубеж, оценивает стратегию РКФ по выходу на международный рынок позитивно: «Очень важно, что предприятие сумело заручиться поддержкой местных национальных дистрибуторов, обычно помощь в продвижении и определяет долгосрочный успех иностранных компаний на неизвестных рынках. Заключив партнерство, РКФ экономит много средств и повысит эффективность работы на этом направлении».

В самой РКФ к своим экспортным возможностям относятся со сдержанным оптимизмом. Сегодня перед проектом не стоит задача немедленного завоевания симпатий зарубежных потребителей. Компания отказывается даже от исследований иностранных рынков, предпочитая им разведку боем – сбыт пробных партий и налаживание контактов с местными дистрибуторами.

Александр Павлов заявляет, что позже РКФ будет готова и к более серьезным шагам, например к инвестициям собственных средств в маркетинг и продвижение конфет за границей. Пока же в компании ведут переговоры о прямых поставках «Комильфо» в Чехию и страны Балтии и разрабатывают экспортный вариант брэнда «Лафрэль», заинтересовавшего канадских представителей.

Мнение

Марина Трешова, генеральный директор холдинга «ППЕ группа»

– «Комильфо» – удачный пример того, как важно быть в нужное время в нужном месте, вовремя увидеть и правильно оценить возможности развития бизнеса. Думаю, успех «Комильфо» нельзя объяснить только удачным стечением обстоятельств. Компания грамотно оценила свои ресурсы, уловила тенденции развития рынка кондитерских изделий. Российский рынок действительно постепенно насыщается во всех секторах, и будущее любой компании зависит и от умения сориентироваться, и от того, насколько обоснованно выработана долгосрочная стратегия развития бизнеса.

Грамотно и успешно вывести новый брэнд на рынок удастся далеко не каждой компании. Точно определить емкость рынка, изучить целевую аудиторию и отладить технологические процессы – это еще не гарантирует успех. Показателен пример с тестированием и выбор, перед которым встала компания: отложить проект на полгода для доработки дизайна упаковки и собственно концепции брэнда, потерять время и понести дополнительные затраты или запустить проект как есть, невнятный, лишившись при этом части целевой аудитории. Последовательность, проявленная руководством компании «Комильфо», еще раз доказывает преимущества серьезного, взвешенного подхода и долгосрочной стратегии.

Очень важно сформулировать, в чем уникальность нового брэнда, придумать его легенду. При этом нужно отличаться от конкурентов, отыскать нечто, что привлекает «свою» аудиторию. Тем более интересно, что у «Комильфо» «своя» аудитория включает и потребителей из Японии. В этом случае необходимо не только определить уникальность самого продукта («тонкостенный стаканчик»), но и создать стилизованное название и оригинальный дизайн. Безусловно, чтобы претендовать на премиальный сегмент, сам продукт должен быть безупречного качества, однако название и упаковка должны правильно «работать», и это одна из самых сложных задач. В нашей практике продаж по каталогам иногда случалось, что разворот каталога продуман до мелочей, товар интересный, дизайн красивый, а в результате каталог «не работает». Лишь посредством тестов на фокус-группах можно реально оценить успешность брэнда или продукта. Это обычная практика, и мы постоянно используем тестовые каталоги, чтобы проверить, правильно ли подобран ассортимент новых товаров для той или иной целевой аудитории. Только получив убедительные результаты, мы подтверждаем закупку новых товаров у наших поставщиков.

текст: Ольга Шевель

ЧАСТЬ III ПОКУПАТЕЛЬ

**«Человеку много чего нужно, но пока он об этом не знает»
«Секрет фирмы» №12 (147), МАРТ 2006**

Директор по маркетингу «Вымпелкома» Ольга Турищева убеждена: чтобы успешно продвигать брэнды, нужно менять поведение людей. Иногда даже вопреки их воле.

Досье

Ольга Турищева родилась в 1971 году. В 1994 году окончила экономический факультет МУН имени М. В. Ломоносова, в 1997 году – Институт США и Канады РАН. С марта 1995 по октябрь 1998 года работала в представительстве итальянской компании Merloni Elettrodomestici S. p. A. в СНГ, странах Балтии и Восточной Европы в качестве брэнд-менеджера, координатора по продажам и маркетингу в Восточной Европе, менеджера по маркетингу в странах СНГ и Балтии. С 1998 по 2000 год занимала пост директора по маркетингу в российском отделении германской корпорации Bosch und Siemens Hausgeraete ООО «БСХ Бытовая техника». С 2000 года – директор по маркетингу компании «Вымпелком».

«Как много людей у нас занимаются полит/технологиями?»

...

– В 2005 году вы провели ребрэндинг. Есть ощущение, что он уже надоел и журналистам, и потребителям. Что теперь будете делать?

– Давайте исходить из рыночных трендов. По результатам февраля 2006 года проникновение сотовой связи – 89%. Это значит, что рынок совсем насыщен.....

– У моего приятеля восемь SIM-карт – он политтехнолог, а это нервная работа, поэтому приходится часто менять номера.

– Как много людей у нас занимаются политтехнологиями? Двойных или тройных SIM-карт, по нашим оценкам, не больше 20%. Декабрь 2005 года был последним ударным месяцем, когда все готовились к тому, чтобы «разобрать последнее». В 2006 году рост еще будет продолжаться, но в целом рынок очень зрелый. Растить можно, только если абоненты начинают более активно использовать услуги....

– Как вы хотите их убедить сделать это? Рисовать полоски на тапочках для этого, наверное, недостаточно.

– Проблема дополнительных услуг в том, что люди не понимают, зачем они нужны. Мы собираемся объяснять....

– То есть будете тратить деньги на то, чтобы их переубедить?

– Да, в этом ведь суть маркетинга. Добиться успеха можно, только убедив в чем-то потребителя. Меня эта возможность что-то менять в поведении людей всегда привлекала. Более того, я убеждена: очень важно, чтобы перед вами стояли амбициозные цели, даже стремление изменить мир. Десять лет назад я работала в Merloni, и у нас в компании была цель: чтобы в каждой московской и каждой второй российской семье было по стиральной машине, хотя тогда это казалось невероятным. В этом и привлекательность маркетинга – вы не просто обеспечиваете продажи, а создаете для людей какую-то ценность....

– Про маркетинг есть и противоположное мнение: он продает человеку то, что ему совершенно ненужно.

– Это тоже верно. Хорошая рекламная кампания может вас заставить однажды купить что-то, но, разочаровавшись, вы вряд ли вернетесь к этому выбору. С каждым днем все больше брэндов сваливается человеку на голову. Однако маркетинг как раз помогает ему сделать выбор. Ведь в любом случае человек все равно выбирает, что ему нравится. Даже в тех категориях, где люди говорят, что их выбор рационален, они выбирают то, что им эмоционально ближе. Например, после Merloni я работала

в Bosch und Siemens. Вся продукция производилась на одних и тех же линиях, функциональные отличия были минимальны. Когда нужно было сделать линейку двух брэндов так, чтобы они не совпадали, это было непростой задачей. И главное отличие заключалось в позиционировании, в той ауре, которая окружает брэнд. Bosch – надежность, а Siemens – инновационность....

– А может быть, это и есть главная проблема современного маркетинга? Он ориентируется на уже созданный продукт, вместо того чтобы определять концепцию самого товара. Мне в этом смысле нравится парадоксальное утверждение Сета Година «маркетинг – это продукт».

– Как ни смешно, это напоминает краугольную фразу Карла Маркса «товар есть богатство». Я думаю, что маркетинг – наука, позволяющая создавать добавочную потребительскую ценность. За счет чего? Любая рекламная кампания создает ожидание от продукта и услуги. Но отношения с человеком на этом не заканчиваются – надо ожидание подкрепить опытом.

«Идея хорошая. Я ее использую»

...

– На практике у большинства компаний с этим проблемы.

– Но мы-то говорим об успешных брэндах....

– Даже успешные компании сталкиваются с такой проблемой. Например, «Билайн». В 2005 году компания взяла курс на простоту и доступность своих услуг. Но я хочу вам сказать: они до сих пор очень сложные.

– Спорить не буду. Конечно, идеальной картины нет. Но важен курс, в каком направлении вы двигаетесь. Брэнд выступает мерилем при принятии решения – что выбрать в той или иной ситуации....

– Это все я слышал на презентации ребрэндинга. Между тем я захожу на ваш сайт и вижу колонку из 13 тарифов, в которых невозможно разобраться. По-прежнему никто не пытается меня спросить, для каких целей мне нужен тариф. И ни одна компания на вашем рынке не спрашивает меня, что мне нужно. Все операторы предлагают то, что нужно им. Что вам мешает спросить?

– Идея хорошая. Я ее использую. Как раз сейчас мы работаем над тем, как структурировать тарифы, чтобы сделать выбор потребителя простым и очевидным. Провели огромное количество исследований именно с той целью, чтобы понять предпочтения потребителей. Причем здесь какая сложность: есть декларируемые ценности, а есть реальные. Часто люди декларируют одно, а на деле важно для них другое....

– Например?

– Классический пример – выбор сотового оператора. Если задаешь вопрос в лоб, что важно, человек говорит: качество и цена, либо цена и качество. Если же вы используете более сложную методику, пытаясь понять, что действительно повлияло на выбор потребителя, картина совершенно иная. На первый план выходят «общие ощущения», рекомендации друзей, а цена оказывается в конце списка....

– А вы какие инструменты используете, чтобы отыскать истину?

– Conjoint – это специальная методика, которая позволяет оценить истинное влияние на выбор потребителя тех или иных атрибутов. Этот метод применяли в США, исследуя отношение к телеканалам для взрослых. Понятно, что если прямо спросить человека, нужны ли ему эти каналы, не каждый признается, что нужны. Поэтому клиентам предлагали оценить, сколько они готовы платить за разные пакеты программ, причем некоторые из этих пакетов включали взрослые каналы, а некоторые нет. Потом с помощью анализа разницы оценок установили реальную ценность тех или иных каналов для потребителя....

– Насколько мне известно, методика не очень популярна на нашем рынке. Почему?

– Потому что российский рынок исследований формировался требованиями FMCG-компаний. Исследования, приемлемые для них, не всегда дают сервисным компаниям адекватный результат. Потому что человек, покупая сервис, приобретает целый набор атрибутов, его выбор более сложный. Airbus использовала эту методологию для разработки дизайна кабины пилота, так как мнение пилота влияет на решения о закупках самолетов. Потом проводилось много опросов, и большинство пилотов подтвердили, что управлять самолетами Airbus легче и проще, чем Boeing.

Компания

В группу компаний «Вымпелком» входят операторы сотовой связи, предоставляющие услуги в России и Казахстане, а также на Украине, в Таджикистане и Узбекистане. По данным АСМ-Consulting, компания обслуживает 47,17 млн абонентов в России и странах СНГ. Выручка за девять месяцев 2005 года составила \$2,3 млрд, чистая прибыль – \$463,38 млн. Крупнейшими акционерами являются Telenor (26,6%) и Altimo (32,9%), управляющая телекоммуникационными активами «Альфа-групп». Около 39% акций торгуются на NYSE. В 2005 году компания провела ребрендинг и внесла кардинальные изменения в позиционирование и фирменный стиль брэнда «Билайн», под которым продвигаются услуги «Вымпелкома».

«Человеку вбили в подсознание, что главное – это цена»

...

– Насколько метод эффективен на вашем рынке?

– На нашем рынке ситуация еще сложнее – все очень запутано. На протяжении многих лет операторы сами формировали восприятие людей. Вся реклама операторов до определенного времени была направлена только на ценовые предложения. Результат: человеку вбили в подсознание, что главное – это цена....

– То есть сотовые операторы сами себя загнали в ловушку, и теперь вы не можете выполнить обещание, данное во время ребрендинга, – уйти от ценового позиционирования?

– В какой-то степени это так. Но постепенно мы от этого отходим. Кампания «2 цента» была очень успешная. Цена, конечно, сыграла свою роль. Но важна была и простота тарифа – он абсолютно прозрачный. Многие люди не понимают тарифы с множеством ограничений, полагая, что их обманывают. Мы постарались снизить количество ограничений до минимума....

– Все-таки до настоящей простоты еще очень далеко.

– Конечно, однако есть еще экономика, которая диктует свои правила....

– Ну сделайте тариф с тремя цифрами: за входящие, исходящие и SMS.

– Сделаем. Все услуги, которые мы запускаем сейчас на рынок, стараемся выпустить максимально понятными, насколько это позволяют технологии. Например, мы первыми ввели настройку телефона двумя кликами....

– А может быть, дело не в сложности услуг, а в том, что они действительно не нужны? И стоит потратить силы на поиск и внедрение действительно необходимых продуктов?

– Мы занимаемся этим тоже. Работаем со всеми значимыми вендорами....

– Нашли уже что-нибудь стоящее?

– Ищем....

– А вам не приходило в голову, что, вполне вероятно, ничего стоящего нет – человеку

ничего не нужно, кроме возможности связаться с другом в любой момент времени?

– Стоящее есть. Можно ведь каннибализировать смежные области, например предоставление выхода в интернет. Потребность в доступе к Сети гораздо выше, чем проникновение. Допустим, человек живет в области, где нет прямых интернет-линий. В этом случае мобильный телефон становится для него единственным средством выйти в Сеть. Или можно развивать контентные услуги, конкурировать в сфере развлечений....

– Из серии «позвони, и тебе расскажут сказку»?

– В том числе. Человеку много чего нужно, что может дать ему мобильный телефон. Но пока потребитель об этом не знает, и мы тоже пока не знаем.

«У нас начинают с автоответчиком разговаривать»

...

– Значит, вы, не зная точно потребностей клиентов, предпочитаете навязывать людям продукты, которые у вас есть?

– Это не совсем так. Зачастую люди просто не понимают ценность услуги, скажем почты в мобильном телефоне. Ноутбук не всегда доступен, а потребность в почте может возникнуть совершенно неожиданно – в машине или, например, на скучном совещании. Если вы раскроете ноутбук, люди могут обидеться. А тут вы просто-напросто воспользуетесь телефоном....

– Такие действительно полезные услуги можно пересчитать по пальцам.

– В общем, да, но даже эти базовые вещи у нас плохо используются. Так, в России очень низкое проникновение голосовой почты. Почему? Нет культуры обращения с автоответчиком, которая на Западе сложилась еще со времен операторов фиксированных линий. Поэтому наши люди с голосовой почтой ведут себя иначе. Если во многих странах просто говорят «Перезвони мне», то у нас, как правило, начинают с автоответчиком разговаривать. Это не всем нравится....

– И каким образом вы будете увеличивать пользование услугой?

– Будем объяснять преимущества. У нас есть PR-программа по «мобильному этикету». В ходе этой программы мы пытаемся объяснить людям, что во многих местах, пользуясь мобильным телефоном, можно доставить окружающим неудобства. Вместо этого лучше прибегнуть к помощи голосовой почты....

– Такие программы вряд ли смогут действительно что-то изменить.

– Но этим ведь стратегия не ограничивается. Мы сейчас активно изучаем возможности прямого маркетинга....

– Вы имеете в виду нашумевшие звонки по абонентам МТС?

– Эти звонки были только одной кампанией из многих, реализованных в рамках большого проекта. Остальные направлены на абонентов «Вымпелкома». Изучая собственные базы, мы выделяем различные группы людей, объединенных одинаковой моделью поведения. Мы можем предложить им более выгодные тарифы или услугу, которая наших клиентов, вероятно, заинтересует. Например, есть люди с большим SMS-трафиком. Можно предположить, что эти потребители больше других расположены к тому, чтобы использовать MMS. Можно помочь им настроить телефон и предложить тест-драйв. Если применить массовый маркетинг, таких целей не достигнешь....

– А насколько велика ставка «Вымпелкома» на целевой маркетинг – вы можете привести цифры, которые продемонстрируют масштаб?

– Цифры привести не могу. Однако мы здесь уже впереди всех....

– Но ведь конкуренты тоже двигаются в этом направлении?

– Точных данных у нас нет. И все же мы зафиксировали работу МТС по нашим абонентам....

– Вообще, это кажется очевидным шагом. В мире директ-маркетинг занимает 40% коммуникационного рынка. У нас все жалуются на отсутствие баз данных. При этом у мобильных операторов огромные базы, которые грех не использовать.

– Вот мы так же рассуждали. Когда у вас 40 млн абонентов, глупо этим не воспользоваться. Надо только посмотреть не с позиций сегодня. Нужно смотреть, будет ли это полезно завтра.

«Отклик был сумасшедший – 27 тыс. ответов за сутки»

...

– Но значит ли все это, что бюджеты будут перераспределяться в пользу целевых программ?

– Мы не можем сдавать свои позиции по «доле голоса» в прямой рекламе – в этом нам нужно лидерство. Несмотря на рост цен, по стоимости контакта телевидение – самые дешевые медиа....

– Может быть, уже пора отказаться от дешевизны в пользу качества?

– В долгосрочной перспективе, конечно, роль прямого маркетинга будет возрастать. Хотя пока share of voice все равно нужен: доля голоса решает задачу защиты доли рынка....

– Но ведь голос можно набирать и в других медиа, где коммуникация с потребителем проходит эффективнее.

– Этим мы тоже занимаемся, особенно активно в последнее время. Много же на рынке продиктовано стадией его развития. До 2005 года, когда шел бурный рост, нужна была ковровая бомбардировка – традиционные каналы были более эффективны. Но теперь мы стараемся найти новые приемы, чтобы пробиться через клаттер. Так, у нас была интересная реклама в самолетах. Мы забрендировали пространство за откидным столиком, чтобы в счастливый момент, когда приносят еду, авиапассажир увидел роуминговую карту «Билайна». Прелесть момента в том, что во время обеда человек не разговаривает, не читает, а ест и смотрит – на нашу рекламу....

– А что еще вы сделали?

– Мы первыми стали активно использовать интернет – в частности, первыми подписали контракт с ICQ. Когда запускали телефоны для женщин «Интуиция», расположили на сайте смешной тест, который выдавал индекс интуиции. Результаты можно было разместить в «Живом журнале». Отклик, кстати говоря, получили сумасшедший: около 27 тыс. ответов за сутки. Подобных проектов мы много делаем – всегда готовы попробовать что-то новенькое. Просто когда у вас больше 100 тыс. GRP на категорию, подобные решения не так заметны. Но и в традиционной рекламе мы тоже не стоим на месте....

– Совершенствуетесь?

– Повышаем запоминаемость рекламных роликов – сейчас благодаря внедрению брэндинга почти в каждый кадр у нас очень высокие ассоциации рекламы с брэндом. В первой имиджевой кампании «Мечтай. Говори. Действуй» брэнд появлялся только в конце ролика, в результате по узнаваемости у рекламы получились очень низкие показатели. Ее даже с «Мегафоном» путали....

– Что же вы ее предварительно не протестировали?

– У нас срок создания рекламной кампании – в среднем два месяца от момента появления идеи до выхода в эфир. Зато мы подробно анализируем прошедшие кампании и стараемся учесть ошибки в следующих проектах....

– То есть между скоростью и качеством вы выбираете скорость?

– Да, для нас важнее скорость реакции. Умение быстро реагировать повышает вероятность того, что вы добьетесь успеха....

– *Были случаи, когда вы не успевали и жалели?*

– Конечно. Нередко мы опаздывали на неделю или месяц, потому что слишком много совещались. Пока размышляли над идеей, наш конкурент успевал ее реализовать. Так, мы опоздали с отменой срока действия карты. Готовили, а вышли чуть позже МТС. Обидно, хотя нельзя сказать, что это значительно отразилось на наших позициях....

– *А что мешает скорости?*

– Отсутствие четкой идеи. Недостаточная мобилизация ресурсов. Боязнь рисковать.

«Я не за то, чтобы пробовать все, что горит»

...

– *Стремление к риску – маркетинговое кредо Ольги Турищевой?*

– Я бы сформулировала это так: пробовать и не бояться....

– *Но ведь страшно – такие бюджеты. Можно завалить брэнд, потом греха не оберешься. Я до сих пор не понимаю, как вы решились отказаться от «всеобщего» позиционирования и сосредоточиться на «молодых семьях» – «Балтика» в похожей ситуации не нашла в себе сил, чтобы отказаться от каких-то потребителей.*

– Дебатов, конечно, было много. Но сейчас борьба уже идет не за долю рынка, а за долю умов.....

– *Как говорил глава Coca-Cola Роберто Госуэта, «мне нужна доля горла».*

– Да, а нам нужна доля сердца. Быть брэндом для всех – быть брэндом ни для кого. Важно просто не промахнуться с выбором. Мы ориентировались на активных, динамичных, независимых людей, мнение которых влияет на другие группы. Среди молодых семей таких людей больше. И в итоге мы не прогадали – по крайней мере, данные наших продаж говорят об этом. Нужно верить в то, что ты делаешь. Я не призываю пробовать все, что горит. Но маркетинг – это о том, как вы меняете поведение людей. Если вы не сделаете смелых шагов, то не сможете ничего изменить.

текст: Максим Котин

Лишние люди «Секрет фирмы» №33 (168), СЕНТЯБРЬ 2006

Люди часто покупают то, что им не предназначено. Маркетологи предпочитают этого не замечать, вместе с тем изучение аномальных покупателей может стать источником ценных бизнес-идей.

Летом креативный директор Taivas Moscow Ирина Морозова все выходные проводит на даче под Можайском. И когда ездит там на пикники или ходит на речку, всегда радуется, потому что почти у каждой оборудованной туристской стоянки, сделанной местными жителями или дачниками, в кустах валяются бутылки из-под настоек «Охотничий клуб». Не то чтобы Ирине Морозовой нравилось, что соотечественники мусорят. Просто ей приятно, что настойки покупают именно те люди, на которых она рассчитывала. И на которых совсем не рассчитывал поначалу производитель этих настоек группа компаний «Виноградов».

«Они думали: если настойки горькие, то их должны пить суровые мужики», – говорит Ирина Морозова. Производитель рассчитывал на концепцию «перец для перцев» и назвал марку «Охотничий клуб», решив продвигать ее среди рыболовов и охотников. А Ирина Морозова вместе с коллегами провела исследование и выяснила: потребители настоек совсем не охотники и даже не рыболовы.

«Оказалось, что активный отдых в их представлении – это от машины до речки и обратно», – поясняет госпожа Морозова. Чтобы «Охотничий клуб» все-таки заполнил кусты под Можайском, креативной команде пришлось реформатировать марку: кампания пошла под слоганом «Иногда охота

просто отдохнуть».

Пример метаморфоз с охотой скорее правило, нежели исключение. На практике реальными потребителями продуктов нередко оказываются совсем не те люди, о которых думали маркетологи. Телефоны с игровыми функциями Nokia N-Gage, по идее, должны были приобретать взрослые мужчины, не наигравшиеся в детстве, а стали покупать еще не наигравшиеся подростки. Danone хотел продавать марку молочных продуктов с «0% жира» Vitalinea молодым спортивным девушкам, однако те покупали ее редко, а часто покупали домохозяйки с избыточным весом.

Возможно, ситуация была бы не столь драматичной, если бы время от времени маркетологи просто «промахивались» мимо целевой аудитории. Проблема в другом: целевой аудитории вообще не существует.

Целевой фетиш

За год до миллениума директор по маркетингу «Вымпелкома» Александр Манин обсуждал с режиссером Ярославом Чеважевским очередную рекламную кампанию для молодого тогда брэнда «Би+», предназначенного для небогатой части потребителей. Как водится, начали с фундамента любой стратегии и главного маркетингового фетиша – целевой аудитории.

И тут Чеважевский неожиданно признался, что сам он абонент «Би+», хотя его ежемесячный заработок исчисляется сотнями долларов. Пользуясь молодежным тарифом, Чеважевский даже переплачивал оператору, но готов был идти на дополнительные расходы, потому что ему просто нравились диковинные тогда карточки оплаты. К тому же он мог их закупить побольше и не бегать в офис «Билайна» для пополнения счета. Во всяком случае, именно такое объяснение запомнилось Александру Манину.

Хаотичное потребление продуктов – то, с чем маркетологам приходится сталкиваться постоянно. Долгое время активными потребителями Rampegs были автомобилисты: эти подгузники действительно хорошо впитывают – в том числе воду под ковриком для ног, попадающую в машину вместе со снегом на ботинках. Среди пользователей круглосуточного екатеринбургского Банк24.ru, к удивлению его создателей, оказались не только занятые деловые люди, но и покупатели интимных услуг: им было необходимо в ночное время срочно обменивать валюту. Наконец, среди потребителей женского пива Redd's немало мужчин, причем далеко не все они имеют нетрадиционную сексуальную ориентацию.

И хотя реальность существования всех этих людей сложно поставить под сомнение, для корпоративного маркетингового мира они совершенно нереальны. В мире маркетинга не существует ни предприимчивых автомобилистов, ни любителей клубнички, ни даже режиссера Ярослава Чеважевского, потому что все они не подпадают под определение целевой аудитории, записанное в брифах рекламных кампаний. Хотя зачастую именно такие люди и составляют значительную долю истинных, а не воображаемых потребителей.

Джек Траут отмечает, что компании любыми способами стараются скрыть информацию о реальном потреблении продуктов, поскольку не хотят раскрывать конкурентам новые сегменты рынка. Поэтому достоверной картины нет. В истинный масштаб бедствия даже трудно поверить.

«Только половину покупок делают целевые потребители, – пишет аналитик Ipsos UK Кевин Форд в книге Brands Laid Bare. – Значит, мы привлекаем гораздо более широкую аудиторию, нежели ту, на которую рассчитываем». Если «лишних потребителей» набирается столько же, сколько целевых, – кто здесь действительно лишний? Может быть, маркетолог.

Живая аномалия

«Когда человек оперирует маркетинговыми терминами 24 часа в сутки, не выходя из кабинета, у него создается ощущение, что целевая аудитория – это реальность, – говорит Ирина Морозова. – Как будто есть люди, специально собирающиеся, чтобы воспринять рекламу или потребить продукт». Неудивительно, что «неправильные» потребители маркетологами попросту игнорируются, а все опросы, фокус-группы и глубинные интервью устраиваются вокруг «целевых» (с точки зрения маркетологов) покупателей. Между тем зачастую именно внимание к «лишним людям» может дать компании глоток свежего воздуха, порой столь необходимый.

Один из соавторов знаменитой книги «Жесткая игра», консультант из The Boston Consulting Group Джордж Сток, как никто другой понимает, что такое живой бизнес. О смерти Стока объявляли трижды – и трижды он возвращался к жизни. Пережив кому и полностью восстановившись, вместе с Робертом Лайхенауэром он написал книгу о самых жизненных стратегиях бизнеса.

«Иногда возможность роста глубоко запрятана в таких явлениях, как неожиданные пристрастия покупателей, – пишут консультанты BCG. – Эти явления на первый взгляд никак не связаны со

стратегией, бизнесом или ростом. В таких аномалиях часто лежит зерно новой идеи развития». Принцип хорошо работает с «лишними людьми», являющимися, быть может, главными поставщиками ценных аномалий.

«На любых исследованиях целевая аудитория транслирует то, что мы в свое время транслировали ей, – рассказывает Анна Алексеева, директор по исследованиям Taivas Moscow. – Такое ощущение, что перед приходом на интервью люди специально еще раз прослушали все рекламные сообщения, которые слышали раньше. А нетрадиционная аудитория даже обычные идеи формулирует по-своему».

Такой нетрадиционной аудиторией для Fairy (так же как и для марки Pampers) оказались автомобилисты. Когда компания Procter & Gamble провела конкурс среди домохозяек на лучшее письмо о своем продукте, она неожиданно получила немало писем и от мужчин, отмечавших, что автомобиль, вымытый Fairy, становится не только чистым, но и блестящим – продукт работает как полироль. Агентство Grey даже предложило клиенту обыграть эту идею в очередной рекламной кампании. Правда, в P&G на тот момент не решились отступить от глобальной стратегии Fairy.

Если мотивы, стимулирующие «лишних людей» к потреблению, не могут заинтересовать широкую аудиторию, это еще не повод оставлять их без внимания. «Можно организовать поддерживающую акцию, которая расширит потребление в этом сегменте», – поясняет Татьяна Страшенко, директор по стратегическому планированию TBWA Russia. В конце 2004 – начале 2005 года компания «Бентус лаборатории» выпустила на рынок дезинфицирующий гель для рук Sanitelle. Предполагалось, что потребителями новинки станут несколько групп: работники здравоохранения, молодые мамы, туристы. Но после запуска компания обнаружила группу незапланированных курильщиков, с помощью геля избавлявшихся от неприятного запаха рук. «Сейчас компания готовит маркетинговые коммуникации, направленные на новый сегмент», – утверждает партнер Trout & Partners Алексей Сухенко, консультирующий «Бентус лаборатории».

Утилизация потребителей

Почему продукт покупают «не те» люди? Размышления об аномальном потреблении способны привести не только к новым идеям продвижения, но и к появлению новых продуктов.

Вафельные рожки с мороженым – излюбленное лакомство многих людей и перспективный сегмент на рынке. Многие производители, чтобы зарабатывать, просто выпускали много разных рожков. А компания «Инмарко» нашла иной путь.

Досконально изучив мотивы покупателей, маркетологи компании обнаружили аномальных потребителей, которым нравился не столько рожок, сколько шоколад, заливаемый на дно. Выяснилось, что этими людьми движет не интерес к рожку как таковому, а желание получить «квазибесплатное удовольствие» – мороженое, а потом еще и шоколад. Для этих случайных потребителей «Инмарко» выпустила специальное мороженое «Энерджи» в виде батарейки со стержнем из натурального шоколада в середине. «Люди, которым нравился шоколад, покупали продукт активно, – говорит председатель совета директоров „Инмарко” Дмитрий Докин. – Зато традиционные любители мороженого ругались».

Исполнительный директор SAP Борис Вольпе относится к «лишним людям» прагматично, предлагая их утилизировать. В том смысле, в каком компания Armani утилизировала «лишних потребителей», надевавших пиджак Armani с джинсами Levi's, поскольку и на пиджак, и на брюки у них уже не хватало денег. Чтобы такие люди не портили имидж брэнда, им рекомендовали покупать Armani Jeans.

Но внимание к случайным покупателям может расширить рынок сбыта не только за счет прежних «лишних», но и за счет принципиально новых потребителей. Когда в «Инмарко» изучили любителей пломбира, выяснилось: старшему поколению вкус современного пломбира кажется каким-то не таким. У советского мороженого особый вкус появлялся из-за того, что оно слегка пригорало к стенкам старых пастеризаторов. Теперь же оборудование современное, на нем ничего не пригорает – и мороженое стало «невкусным». Для ностальгирующих «Инмарко» выпустила «Пломбир 15%». Чтобы добиться вкуса советского мороженого, движение смеси в пастеризаторе останавливают на несколько секунд, и мороженое «прожаривается». Удивительно то, что у марки нашлись поклонники и среди молодежи, – им понравился «вкус топленого молока».

Иногда ненужно даже идти на такие ухищрения, достаточно просто понять «лишних людей», как сделала это компания «Уралтраверс» перед запуском собственной марки какао на рынок «три в одном». Традиционной аудиторией этого напитка считались потребители, привыкшие к советскому какао, которое когда-то варила дома мама. А вот многие люди обзывали какао-напитки «совком». Впрочем, эти же люди готовы были пить горячий шоколад, напоминающий им о культуре европейских кофеен.

Компания выпустила для «лишних потребителей» отдельный продукт «Соло». Горячий шоколад

«Соло» отличался от какао «Парк сладкого» только одним: рекомендацией разводить порошок почти вдвое меньшим объемом воды.

Люди-то нелишние

К чему, интересно, привел разговор Александра Манина с Ярославом Чеважевским? Характерно, что ни к чему. После миллениума прошло уже несколько лет, однако, по оценкам Манина, до сих пор 25% доходов мобильных операторов связано с нерациональным потреблением. При этом верной стратегией считается не размножение тарифов в попытках угодить всем и каждому, а упрощение линейки предложений. Операторы по-прежнему предпочитают не замечать «лишних».

Фигурально выражаясь, маркетолог мечется между Сциллой, Харибдой и Траутом, решая проблему «лишних людей». Большое количество суббрендов размывает ценности основной марки. Большое количество марок делает менеджмент затратным и суетливым, а выбор потребителя – запутанным (именно этим объясняется бегство маркетологов в виртуальный мир целевых аудиторий).

Но, пожалуй, самой титанической задачей считается создание брендов, для которых «лишних людей» вообще не бывает. Хотя для этого надо только отказаться от узловых понятий виртуального мира маркетолога – слов «пол», «возраст» и «доход». И всего лишь вспомнить, что брендинг – это об идеях.

Когда DNA Research (входит в Taivas Moscow) изучала читателей книг по заказу издательства «Эксмо», раздумывавшего о продвижении собственного бренда, исследователям пришлось преодолевать сопротивление заказчика, убежденного, что невозможно объединить одной идеей читателя Дарьи Донцовой и Бориса Акунина. Однако в ходе исследования такая идея была найдена молниеносно. Оказалось, что все без исключения считают чтение работой ума.

«Мужчины и женщины, бедные и богатые, взрослые и дети утверждали одно и то же: телевизор смотрят ленивые, недалекие люди, идиоты. А любая книга, даже фантастическая, развивает ум, – говорит Ирина Морозова. – Если люди делают одинаковые вещи, например читают книги, значит, между ними есть что-то общее. Надо просто искать».

Мнение

Роман Скворцов, генеральный директор группы «Альфа-Страхование»

– Я бы не стал называть потребителя «лишним человеком», даже если он не из той целевой группы, на которую рассчитан продукт. Совершенно справедливо утверждение, что маркетолог непрофессионален, если он не оценивает поведение потребителей, не относящихся к «профильной» целевой группе. Когда на рынок выводится новый продукт, с помощью фокус-групп формируется потребительская модель продаж, включающая в том числе и ожидаемые шаги «лишних людей» – вторичной целевой группы. Очень часто именно эти люди служат источником инноваций в бизнесе: подсказывают новые идеи и ходы, эффективные при работе с «профильной» аудиторией. Широко известен яркий пример из маркетинговой стратегии Johnson & Johnson по продвижению Baby Oil. Изначально продукт позиционировался только как детский, рассчитанный на детей и отчасти их мам. Однако выяснилось, что гораздо большей популярностью Baby Oil пользуется у женской аудитории как косметическое средство. В итоге оперативное репозиционирование продукта позволило в несколько раз увеличить скромные продажи детского товара в качестве средства по уходу за кожей, «которая станет как у младенца».

С другой стороны, невозможно при позиционировании продукта учесть интересы всех потребителей: либо придется вкладывать в рекламу колоссальные средства, что потом вряд ли окупится спросом, либо мучительно искать привлекательное для всех предложение, что в конечном счете может оказаться невозможным. Есть в учебниках по маркетингу хороший пример: социологи просят дать оценку двум новым автомобилям десятиртых представителей разных целевых аудиторий. Первую машину каждый опрошенный оценивает на пять баллов: общая оценка – средний и малопривлекательный товар. Средний балл второй: тоже пять, хотя одна половина респондентов купила бы этот автомобиль и дает восемь-девять баллов, а другая – никогда бы этого не сделала и присваивает машине один-два балла. Вопрос: сколько компания потеряет, ориентируясь на «общее мнение».

В целом я против маркетинга, оторванного от реалий. Есть неудачные примеры того, как специалисты строили бизнес-модели продаж, ни разу лично не поговорив хотя бы с одним представителем целевой аудитории и основываясь только на статистике и «проверенных» формулах. «Человеческий фактор» – слабое звено любого гениального маркетингового плана. Самоограничение в продвижении товара может сыграть злую шутку, когда маркетинг превратится в искусство для искусства.

**«Мы не меняем выбранную аудиторию и не меняем ценностей»
«Секрет фирмы» №23 (158), ИЮНЬ 2006**

Главный маркетолог «Мегафона» Лариса Ткачук управляет первым эмоциональным брэндом на российском телеком-рынке, но считает, что в работе нужно быть предельно рациональной.

Досье

Лариса Ткачук родилась 21 ноября 1976 года в Киеве. В 1998 году окончила Национальный технический университет Украины по специальности «промышленный маркетинг». После окончания университета работала руководителем группы бизнес-анализа в компании «Украинская мобильная связь» (УМС). В 2001-м стала начальником отдела маркетинга УМС, в мае того же года – маркетинг-менеджером компании RTDC (российско-американский телекоммуникационный холдинг). С октября 2002-го – заместитель генерального директора ОАО «Мегафон» по коммерческим вопросам.

«Мы обращаемся к людям, которые не унывают и могут влиять на события»

...

– *Всеми признано, что рынок перешел от количественного роста к качественному. МТС и «Вымпелком» отреагировали на изменения и провели ребрэндинг. «Мегафон» ждет нечто подобное?*

– Ребрэндинг подразумевает изменение позиционирования. А мы не меняем выбранную аудиторию и не меняем ценностей....

– *В чем же они заключаются?*

– Они выражены в нашем слогане «Будущее зависит от тебя». Мы обращаемся к людям, которые не унывают и могут влиять на события.

Тюнинг визуальной коммуникации возможен. Но ребрэндинг – нет. А наши коллеги из МТС и «Вымпелкома» просто сделали то, что должны были сделать. Конкурировать без сильного брэнда дальше уже просто невозможно....

– *«Билайн» и МТС всегда ориентировались на широкую целевую аудиторию, а «Мегафон» – на молодежь. Не станет ли компания заложником своего позиционирования?*

– Новая аудитория МТС нам пока неясна. А «Билайн», судя по его рекламным образам, после ребрэндинга определяет аудиторию так же, как и мы. Наш абонент – человек в возрасте 20-30 лет, которого никогда не покидает драйв. Сложно быть привлекательным для всех....

– *Ребрэндинг «Билайна» и МТС – работа британского агентства Wolff Olins. А кто работал над вашим брэндом?*

– Основу брэнда нам предложила компания Enterprise в 2001 году. Это было только ядро, которое нужно было дорабатывать и дополнять. То, с чем мы живем сейчас, – работа агентства McCann Erickson и, конечно, самого «Мегафона». Ведь главная задача при создании брэнда – определить позицию компании на рынке так, чтобы она соответствовала бизнес-целям клиента. А это работа для маркетологов.

«У нас это работает, а у других операторов – нет»

...

– *После ребрэндинга «Системы Телеком» МТС заявила об активном продвижении конвергентных услуг. До этого именно у «Мегафона» был имидж новатора. Боитесь конкуренции?*

– Мы конкуренции вообще не боимся. В любых ее проявлениях. Как говорят иностранцы, don't work hard, work smart. Все операторы «большой тройки» работают в одном направлении. Конвергенция и мультимедиа – мейнстрим европейского сотового рынка. Сначала вы мобильный оператор, затем –

сервисная компания. Но когда в сфере customer care уже сделано все, что нужно, операторы переходят к дополнительным сервисам и услугам. Они превращаются в компании мультимедиа. Стараются сделать так, чтобы все приложения и сервисы, которые можно себе вообразить, были доступны с помощью мобильного телефона....

– И какие воображаемые услуги вы уже сделали доступными?

– В 2004 году на выставке «Норвеком» мы первыми в Восточной Европе продемонстрировали междугородний видеозвонок: Питер связывался с Москвой. В том же году мы запустили мобильное телевидение в Москве, затем на Северо-Западе и Северном Кавказе. Услуга Video on Demand и трансляция пяти каналов пока есть лишь в Северо-Западном филиале, но планируем вывести их на федеральный уровень....

– Чем еще займетесь в ближайшее время?

– Сделаем магазин mp3. Используя поиск в интернете, с помощью телефона можно будет скачивать полноценные музыкальные файлы. Но все планы раскрывать не будем – коммерческая тайна. Да это и не самое важное, поверьте. У нас в Поволжье 600 услуг. Добавим еще пять – и что? Услуг может быть сколько угодно, но в них сегодня сложно разобраться. Поэтому они никому не интересны и в результате не нужны. Сейчас все стараются упростить доступ к ним....

– И как этого можно добиться?

– Сделать интерфейс максимально прозрачным и доступным. В 2005 году, например, мы запустили портал дополнительных услуг «Мегафон PRO». Он триедин: SIM-портал в SIM-карте телефона, веб-портал в интернете и WAP-портал для тех, кто выходит в Сеть с мобильного телефона....

– Такой портал есть и у «Вымпелкома», а у МТС даже больше – собственная служба интернет-доступа i-mode. Таким образом имидж новатора не сохранишь. Что-нибудь оригинальное планируете сделать?

– Сейчас мы вводим единые настройки WAP и GPRS для всех абонентов «Мегафона» независимо от тарифного плана и региона. Впервые в истории в сети такого масштаба будут единые настройки для огромного количества телефонов разных моделей. Мобильный интернет можно будет настроить нажатием одной кнопки. У нас это работает, а у других операторов – нет.

Компания

Сотовый оператор «Мегафон» был образован в мае 2002 года путем объединения «Северо-Западного GSM», «Соник Дуо» и нескольких региональных сотовых операторов. Акционеры «Мегафона» – шведско-финская TeliaSonera (35,6%), «Телекоминвест» (31,3%), подконтрольная «Альфа-групп» компания «ЦТ-мобайл» (25,1%), бермудский фонд IPOC (8%). Лицензионное покрытие ОАО «Мегафон» и его 100-процентных «дочек» охватывает всю территорию РФ. На конец мая абонентская база компании составила 25,4 млн абонентов. Средний ARPU превышает \$10 в месяц (у МТС он составляет \$7,3, у «Вымпелкома» – \$7,5). Выручка «Мегафона» за 2005 год – \$2,4 млрд, операционная прибыль – \$647,4 млн, чистая прибыль – \$393,6 млн. В 2005 году выручка «Мегафона» выросла на 61,4% (у МТС – 29%, у «Вымпелкома» – 52%), а чистая прибыль увеличилась в 2,3 раза.

«В Японии мобильный телефон заменяет не только компьютер»

...

– Какой процент от общего дохода приносят «Мегафону» дополнительные услуги?

– В Европе максимальный процент доходов с дополнительных услуг в общем объеме доходов оператора – 20%. У «Мегафона» он составляет 16-17%. Самые активные потребители дополнительных услуг – молодежь. Чтобы узнать прогноз погоды на завтра, пожилые люди включают телевизор и ждут новостей, а молодые заходят на веб-сайт. Ну и понятно, что будущее этих услуг растет вместе с ними. Это будущее легко представить, взглянув на Японию, где мобильный телефон заменяет не только компьютер. У японского оператора NTT DoCoMo есть сервис Celica: пользователь может в

магазине приложить мобильный телефон к инфракрасному порту и купить банку колы. С помощью телефона можно купить билеты и зарегистрироваться на рейс в аэропорту. Этот же телефон является документом для прохода в офис. Фактически он заменяет кредитку и пропуск....

– А что тормозит появление таких услуг в России?

– В Японии, да и в европейских странах, много сервисов изначально закладываются в сам аппарат – производители делают их под заказ, а продажей телефонов занимаются операторы. У нас ситуация другая. Запуская новый сервис, мы зависим от того, поступит ли определенная модель телефона на российский рынок. Резко изменить обстановку может выпуск специальных телефонов, которые будут настроены под наши сети. Это проделала МТС с i-mode, но нельзя сказать, что добилась успеха....

– Как вы думаете, почему так вышло? МТС ведь сделала все «по правилам» – продавала уже «прошлые» телефоны, а услуги были адаптированы под российского потребителя.

– Проблема в индустрии создания контента. В России прибыль от продажи контента делится между оператором и контент-провайдером. Японская модель предполагает, что оператор зарабатывает только на GPRS-трафике, и это дает мощный стимул к развитию рынка контента. В результате у нас не так много услуг. А те, что есть, скорее однотипны....

– Логотипы и мелодии?

– Да, в основном это услуги так называемого контентного сервиса. Что неудивительно: востребовано то, что операторы способны предложить. Есть и ментальная специфика потребления услуг. Так, в Японии распространены услуги, которые нам могут показаться инфантильными. Скажем, ты отсылаешь свои персональные характеристики: год рождения, имя, фотографию. А тебе присылают название профессии, которая бы тебе подошла. Профессии шуточные. Допустим, парикмахер для животных или костюмер в кукольном театре. У нас бы это назвали детскими игрушками, а там очень популярно среди взрослых. Хотя, возможно, дело в восточном менталитете. Гороскопы и предсказания там настолько важны, что в Китае, к примеру, до сих пор ни одно здание не строится, прежде чем участок не изучит геомант.

«Надо быть очень рациональным, чтобы сделать эмоциональное предложение»

...

– Вы создаете успешные кампании по готовому рецепту или ждете вдохновения?

– Каждый раз мы делаем одни и те же шаги. Это как конструктор – можно сложить параллелепипед, а можно и квадрат. Мы сравниваем себя с конкурентами и проводим SWOT-анализ наших предложений.

Если видим где-то разрыв, запускаем новые услуги и тарифы. А уже потом все это воплощается в рекламных образах. Подход, как в лаборатории. Надо быть очень рациональным, чтобы сделать эмоциональное предложение....

– То есть в вашей технологии места для вдохновения не предусмотрено?

– Вы хотите от меня услышать о чуде? Историю про то, как создавалась Apple, вы не услышите. Чтобы я пришла домой и меня неожиданно осенила какая-то креативная идея – такого нет. Когда на новогоднюю вечеринку я надела индийское сари, мне в голову приходили разные и довольно неожиданные мысли, но больше они никогда не возвращались. Все наши маркетинговые акции – результаты исследований, которые проводятся с такой же точностью, как в научных лабораториях. Форма, в которую они воплощаются, конечно, требует творческих усилий. Но этим занимается рекламное агентство, а ему нужно поставить четкую задачу. Агентство лишь создает материал для продвижения идеи, но главное – сама идея. Ее надо сформулировать, и она не рождается за ночь, как чудо. Любая идея основана на конкретных бизнес-целях, измеряющихся в минутах и байтах.

Служебная прописка **«Секрет фирмы» №38 (173), ОКТЯБРЬ 2006**

Работа в офисе давно превратилась в образ жизни, а офисные служащие – в социальный класс. «Секрет фирмы» вместе с GMI Russia провел исследование перспективной аудитории, чтобы выяснить, как построить на ее потребностях бизнес.

«Большую часть жизни человек проводит в офисе, – говорит Григорий Рысин. – Там он делает почти все: ест, пьет, переодевается, пользуется косметикой, читает, развлекается, флиртует».

Когда-то сам Григорий Рысин ел, переодевался и развлекался в офисах компаний «Рамзай» и «Старик Хоттабыч», а теперь делает это в офисе, не слишком располагающем к флирту. Контора находится в двух шагах от станции Нахабино в Подмосковье, в небольшом здании грязно-желтого цвета. Вся жизнь этого офиса вертится вокруг чая не только потому, что здесь его пьют много, но еще и потому, что здесь выпускают специальный офисный чай.

«У маленьких компаний есть только два выхода: умереть или найти возможность жить», – замечает Григорий Рысин, описывая боевую обстановку на своем рынке, где в последние годы потребление чая не увеличивается, а «большая пятерка» постепенно отъедает долю у мелких производителей. Придя в 2004 году на должность генерального директора компании «Императорский чай», Григорий Рысин нашел возможность жить, занявшись чаем для офисных людей.

Office Tea под маркой Tea Break отличается позиционированием и технологией продаж (основные клиенты – компании, приобретающие чай для своих сотрудников: таких, по оценкам «Императорского чая», на российском рынке около 30%). Чтобы усилить эффект, новатор прикрепил специальные упаковки чая Tea Break к кулерам, которые доставляют в офисы партнеры, и там же разместил стаканы.

«Чай и вода, как правило, находятся в разных концах офиса, – объясняет Григорий Рысин. – Человек обычно сначала берет чай, потом идет за водой. Мы прикрепили чай к воде».

Гипсокартоновые люди

Тому Питерсу было 54 года, когда он обнаружил, что женщины существуют. И не только существуют, но и покупают – много, часто и с удовольствием. А где не покупают сами, там поручают купить мужчинам. Мартин Линдстром оказался более сообразительным: ему потребовалось 30 лет, чтобы открыть для себя и для производителей существование детей.

Разве не очевидно, что богатым пенсионерам нечего терять, кроме жизни, а ни один американский ребенок не позволит отцу купить неправильную машину? Но стереотипы относительно социальных групп кажутся давно устаревшими, когда их разрушишь. И остаются живучими, пока кто-то могучий не треснет наконец палкой по глиняной ноге.

В России, например, все ищут мифический средний класс, хотя эта идея уже давно ждет своей Варфоломеевской ночи – понятие обросло таким количеством коннотаций, что прийти к единому пониманию термина не представляется возможным. В то же время в реальном мире живет совершенно ясный и понятный социальный класс.

У этого класса уже есть своя среда общения (ICQ и e-mail), свой фольклор («Камасутра офисного работника»), своя учебная литература («Пособие по выживанию в офисе») и даже свой офисный гимн-манифест («Ты не такой, как все, ты работаешь в офисе» группы «Ленинград»). Эта армия объединена одним: она существует в офисах, проводя в гипсокартоне большую часть своей жизни, оставшейся после сна (а иногда совмещая жизнь в офисе со сном).

Маркетолог Самвел Аветисян называет офисных служащих бройлерными менеджерами. Сами гипсокартоновые люди называют себя офисным планктоном. В самоназвании уже содержится призыв: планктоном, как известно, питаются. Эта армия людей с остроносими ботинками и кошельками, набитыми банковскими карточками, только и ждет, когда производители ее сожрут. В переводе на предпринимательский язык это значит: облегчат тяжелое офисное существование, опустошив при этом счета в корпоративных банках.

Театральный ланч

Большая часть офисных бумаг живет около часа – редкий лист хранится сутки. Распечатки договоров, писем и статей довольно быстро оказываются в лучшем случае в мусорном ведре, в худшем – скапливаются на столах и тумбочках. Компания Херох решила избавить офисных людей от этой проблемы и изобрела многоцветную бумагу с фотохромной подложкой, изображение на которой исчезает через 16 часов после выхода из принтера.

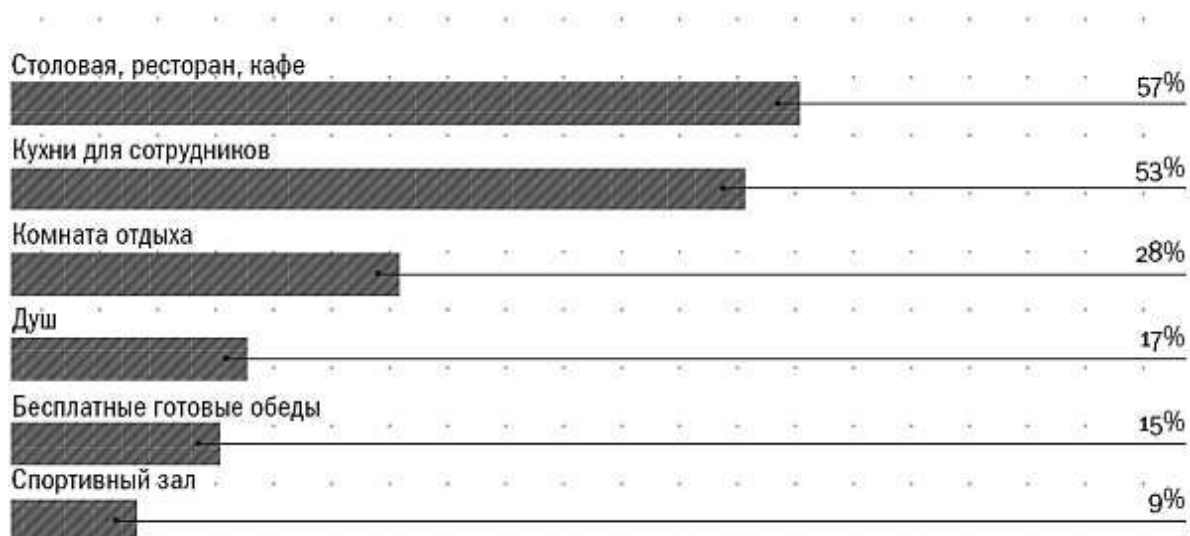
Херох не единственная компания, работающая над улучшением офисного бытия. Sony выпустила

мониторы, отличающиеся от остальных широкой нижней панелью, – бройлерный менеджер может наклеить туда столько липких листочков с напоминаниями о своих бройлерных встречах, сколько никогда не поместилось бы на обычном мониторе. А Nokia создала для офисов модель смартфона E50, который с помощью программного обеспечения Avaya one-X Mobile Edition позволяет подключаться к стационарной телефонной сети.

Но сводить офисные инновации к изобретениям, облегчающим выполнение рабочих функций, значит свести жизнедеятельность людей к служебной функции, в то время как пребывание в офисе уже давно не похоже на «просто работу». Ведь это просто жизнь.

65% московских офисных служащих проводят на работе больше восьми часов в день, у 53% работников есть возможность готовить в офисе еду, у 28% имеется комната отдыха, у 9% – спортивный зал, а 17% могут даже пользоваться на работе душем. Таковы результаты проведенного «Секретом фирмы» исследования образа жизни офисного планктона. Для опроса было отобрано 500 офисных служащих из российской онлайн-панели компании Global Market Insite (GMI занимается предоставлением выборок целевой аудитории для маркетинговых исследований и является мировым лидером по онлайн-панелям). Анкету для опроса помогли разработать аналитики из Qualitel Data Services.

Что есть у вас в офисе? (% ответов)



Источник: совместное исследование «Секрета фирмы» и GMI

«На работе люди занимаются спортом, принимают душ и готовят. Еще они хотят, чтобы вокруг были цветы, картины и даже библиотека. Кто после этого будет утверждать, что офис всего лишь пространство для работы?» – говорит Александр Шашкин, генеральный директор представительства GMI в России и СНГ. Офисная аудитория стала определять стратегию компаний, весьма далеких от инновационных принтеров и интегрированных телекоммуникаций. Так, у некоторых продуктовых дискаунтеров в России есть несколько типов магазинов, отличающихся ассортиментом и ценовой политикой. Один из ключевых – магазины, рассчитанные на служащих, которые выходят за покупками во время обеденного перерыва. В магазинах такого типа делается ставка на «офисный» ассортимент продуктов.

Гипсокартон проник в нашу жизнь гораздо глубже, чем многим хотелось бы. В ходе исследования 47% респондентов признались, что ходят в кино и развлекательные центры вместе с коллегами не реже одного раза в месяц (причем пятая часть делает это еженедельно). Кому-то будет неприятно признать, что наши социальные связи в значительной степени определяются работой. У 44% тех, кто считает друзьями больше десяти человек, не менее пяти друзей-коллег. Есть требовательные люди, у которых, например, всего три друга. У 33% два друга из трех – коллеги.

Взгляд на офис как на жизненное пространство, для которого необходимо создавать совершенно новые товары и услуги, позволяет компаниям решаться на самые смелые новации. Что сделала компания More Balls Than Most, выпускающая шарики для жонглирования, когда столкнулась с кризисом продаж в традиционном ритейле? Стала позиционировать свой товар как средство для снятия стресса и продавать его офисным служащим. Что сделала варшавская театральная труппа Polski Teatr Rozmaitosci, столкнувшись с недостаточным вниманием к своей камерной постановке «Молоко»? За 150 евро стала разыгрывать спектакли прямо в офисах компаний во время обеденного перерыва или

после окончания рабочего дня.

Работающий стол

«Каждый второй бриф на проведение рекламной кампании в интернете определяет целевую аудиторию как „офисные служащие”, – рассказывает Екатерина Шинкевич, директор по работе с клиентами РА „Медиасеть”. – Тем не менее брэндов, апеллирующих к офисным работникам, на самом деле не так много».

Немного – это потому, что большинство компаний пока только осознали офисный планктон как ценную группу потребителей и только начинают понимать, что в медиапредпочтениях эта группа сильно отличается от остальных. Телевизор офисные служащие смотрят редко, доступ к радио ограничен, гляцевые журналы читают далеко не все, зато все пользуются компьютером.

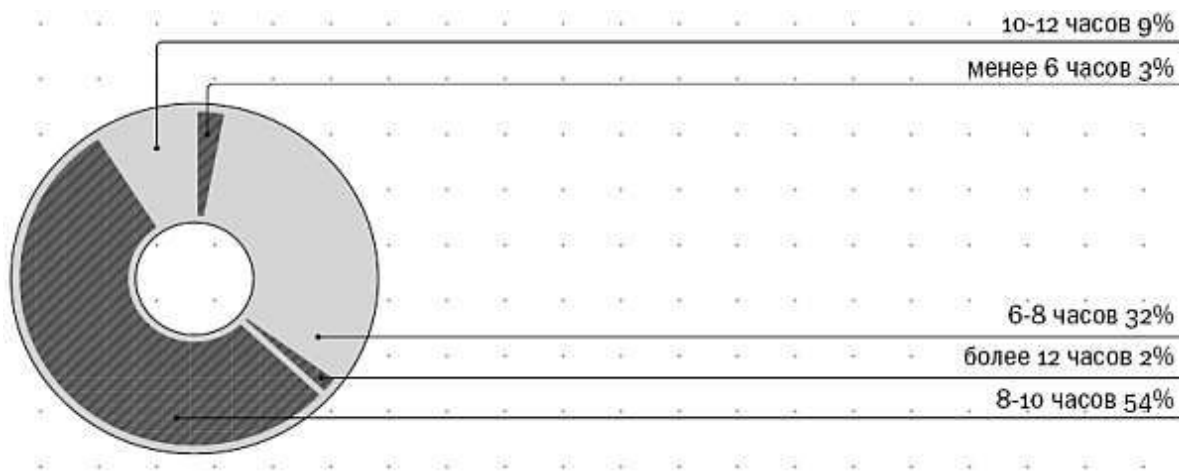
«Для этих людей интернет – медиаканал номер один, – замечает Арсен Ревазов, председатель правления ИМНО VI. – Они научились получать все из сети. Их нерабочее время также тесно связано с интернетом – это онлайн-знакомства, сайты о ресторанах и кино, блоги». Как показали проведенные «Секретом фирмы» и GMI исследования, больше 60% офисных обитателей проводят за компьютером подавляющую часть своего рабочего времени. 70% пользуется ICQ и 30% ежедневно обменивается с друзьями ссылками на посторонние темы.

Ясно, что интернет является лучшей площадкой для коммуникации, причем вряд ли речь должна идти о баннерах – самым эффективным будет внедрение брэнда в поток ICQ-сообщений. Все это легко понять, оттого новаторы появляются даже среди гигантов. Так, Danone последовательно расширяет сбыт большинства своих марок, таких как Actimel, Danissimo, «Активиа», именно с помощью офисных жителей. Самый шумный из последних проектов – вирусная кампания «Доживи до отпуска». Стратегией офисного продвижения Danone пользуется по всему миру: например, во Франции компания расширяла за счет офисного планктона сбыт кондитерских изделий под маркой Mikado. Идея была основана на инсайте: когда работы и стресса в офисе много – хочется перекусить, а когда работы мало – тоже хочется есть.

Если отбросить шоры настоящего, легко вообразить будущие новые продукты и даже медиа, ориентированные на офисы. Билбор-ды в крупнейших офисах, реклама на кулерах, advergaming – это уже есть. А как насчет превращения рабочего стола Windows в рекламную площадку, подгружающую из сети рекламу по интересам пользователя? 40% опрошенных были бы не против.

Впрочем, иногда глубокое понимание образа жизни офисного человека приводит и к отказу от интернета. От этого не застрахованы даже интернет-компании. Веб-сервис по подбору персонала Careerbuilder.com разместил свою рекламу не в сети, а на крышах автобусов. Сообщение было адресовано служащим небоскребов, в рабочей тоске засмотревшихся в окно: «Не прыгай. Careerbuilder.com».

Сколько времени вы проводите на работе? (% ответов)



Источник: совместное исследование «Секрета фирмы» и GMI

Офисная фишка

«Все в этом мире устроено как-то так, гармонично, – замечает Григорий Рысин. – Предложением

от небольших фирм интересуются небольшие фирмы». Пока офисный чай Tea Break не увидишь в офисах ЛУКОЙЛа: его предпочитают закупать региональные компании.

Tea Break продается в 2,5 тыс. офисов, дает 1% оборота компании и вряд ли пошатнет позиции больших конкурентов «Императорского чая».

Но у Григория Рысина другая цель: он хочет не шатать больших конкурентов, а стать нишевым игроком. За полтора года он уже довел долю нишевых проектов до 40% в обороте компании. Один из проектов – еще одна офисная «фишка»: персонализированный чай, на каждый пакетик которого нанесено изображение, выбранное заказчиком. Гендиректор «Императорского чая» считает направление перспективным, хотя признает, что оно может увести компанию далеко от чаеразвесочной фабрики. Ведь персональный чай – это не столько чайный бизнес, сколько полиграфический.

«Офисного чая не бывает, но мы его изобрели, – говорит Григорий Рысин. – Наш путь подходит всем».

текст: Максим Котин

«Ерунда все это» «Секрет фирмы» №13 (148), АПРЕЛЬ 2006

«Короткие ролики – сжигатели бюджета», «VTL – убийца бизнеса», «нестандартная реклама – отъем денег». Михаил Дымшиц резок в оценках, потому что, по его утверждению, у него есть на то веские основания.

Досье

Михаил Дымшиц родился в 1965 году. Окончил Первый московский медицинский институт (сейчас Московская медицинская академия имени И. М. Сеченова). В 1992-1994 годах – младший научный сотрудник Института наркологии. В маркетинге с 1989 года. В 1991-1994 годах работал менеджером по маркетингу компании РОСНО. Затем – в РА «Партнер» (APR Group) и фонде «Общественное мнение». По 2001 год – директор отдела исследований и стратегического планирования Media Arts FCB. В 2001 году вместе со своим коллегой по Media Arts Михаилом Рюминым основал агентство «Дымшиц и партнеры». Клиенты агентства – компании «Росгосстрах», «Торн» (марка «Кедровый бальзам»), Central Partnership и др. Биллинг агентства за 2005 год – \$900 тыс.

«Глубокая социологическая безграмотность»

...

– Михаил, готов рассказать за час все, что думаешь о маркетинге?

– Ну готов. Работа же, сам понимаешь, как у замполита: рот закрыл – рабочее место убрано....

– Начнем?

– Знаешь, существует ошибочное мнение, что я готов высказываться по любому поводу. На самом деле есть всего несколько интересующих меня вопросов. Проблема в том, что некоторые из них – ключевые, например, для рекламных бюджетов. И уже одного этого достаточно, чтобы многие начали заводиться....

– И что это за вопросы?

– К примеру, сравнительная эффективность различных носителей. Оказывается, что телевидение отнюдь не лучший вариант. Мало того, из всех средств массовой информации он худший.....

– Почему? Там же контакт самый дешевый?

– Вопрос в том, как считать. Весь рекламный бизнес построен на условном параметре – «возможности увидеть» рекламу. Но рекламодателя он должен интересовать исключительно как промежуточный. Заказчику нужно знать, сколько людей изменили свое поведение после того, как увидели рекламу. А в этом плане позиции телевидения хуже, чем у прессы, раза в три....

– Как ты это определил?

– Мы же можем определить предпочтения людей до начала просмотра рекламных материалов, а затем оценить, как меняются их предпочтения после старта кампании в зависимости от использовавшихся каналов....

– То есть опрос?

– Да, но я не имею в виду панельные исследования. Они вносят искажения, которые мы не умеем оценивать. И при всей благодарности пиплометрии и «единой панели» за то, что они рассказали о телесмотрении и рекламных эффектах, понятно, что у такой формы исследования есть побочные эффекты: долгое участие в панели вносит в поведение исследуемых людей почти неустановимые искажения....

– А как нужно исследовать?

– Строить выборки. Чем точнее технология исследования, тем больше оно говорит о том, что с точки зрения поведения индивида мы вообще ничего предсказывать не умеем. Последние 20 лет реклама и маркетинг все больше стремились к индивидуальному преследованию, формированию индивидуальной лояльности и прочее. Все это, конечно, от глубокой социологической безграмотности.

«Совершенно разные люди»

...

– Есть такая присказка: «исследования как сосиски – чем лучше знаешь, как они приготовлены, тем меньше хочется их потреблять». Ты что, против цифр?

– Нет, я не против цифр. Я за то, чтобы мы относились к ним критично. Исследования дают интересную информацию, но эта информация статистическая. Человек не может находиться в состоянии «знание марки 20%»: он ее или знает, или не знает. Вот и к маркетингу надо относиться статистически – нас интересует рост доли людей, пользующихся определенным товаром. А динамику индивидуального поведения мы знаем очень плохо, и толком никогда ее не узнаем....

– Твоя реплика насчет индивидуальной лояльности, за которой зря гоняются, настораживает. Ведь как раз персонализация работы с потребителем – сегодня один из главных трендов.

– Это не тренд. Это промо маркетинга как брэнда. К реальному влиянию на потребителя не имеет ни малейшего отношения. В 2006 году вышла книга Александра Васильевича Жаворонкова «Российское общество: потребление, коммуникация и принятие решений. 1967-2004 годы», в которой рассказано о любопытном исследовании. В течение пяти лет наблюдали за несколькими сотнями человек. Так вот, за это время изменения в видах деятельности произошли почти у всех исследуемых. Причем распределение, скажем, на активных и пассивных, как и распределение между некими другими группами, осталось таким же. Типичное заблуждение маркетинга заключается в том, что, замеряя использование брэнда, мы думаем, будто имеем дело с одними и теми же людьми. А это – от замера к замеру – совершенно разные люди....

– Поэтому ты считаешь, что индивидуальную лояльность невозможно построить? Потому что людей «выбивает из ячеек»?

– Никто их не выбивает. Это собственная динамика человека. Понимаешь, о путях формирования личности психология ничего толком рассказать не может. Все упирается в слово «мотивация», которым и объясняют то, что понять невозможно. И что же это такое, откуда оно возникает и как на нее влиять – на самом деле не знает никто.

«Моя позиция безумно консервативна»

...

– Выходит, что, с одной стороны, ты прогрессивный, а с другой – ортодоксальный. С одной

стороны, ты клеймишь пережитки, с другой – за массовое рекламное покрытие...

– Моя позиция безумно консервативна. Она просто звучит иногда неожиданно. Это потому, что у меня начитанность принципиально выше. Еще когда я на первом курсе мединститута начал заниматься психологией, чтобы меня не гнобили психологи, был вынужден знать ее гораздо лучше, чем они. И когда занялся маркетингом, то сначала боялся оказаться среди людей, компетентнее меня. Я их слишком переоценивал....

– И как много ты читаешь?

– У меня очень высокая скорость чтения. 20 книг за месяц – не вопрос....

– Тогда наверняка есть книги, особенно на тебя повлиявшие.

– Да нет, не сказал бы. Безусловно, есть книги, которые подходят в качестве обязательного минимума. Но те, что интересны лично мне, рекомендовать не возьмусь: у каждого свой путь. За исключением разве что Хайнца Хекхаузена, «Мотивация и деятельность». Она отлично структурирует представление о том, что такое психология на самом деле, что мы знаем и что не знаем о поведении людей. А также что знают об этом психологи и какова ценность тех или иных теорий. Вот, например, Зигмунд Фрейд. Он, конечно, молодец, разрешил всем публиковать обнаженное тело. Но его теория сформулирована на единичных случаях. Она показательна, но абсолютно не операциональна. В нашей деятельности из нее ничего не следует. Так же, как и из пирамиды Маслоу, которую все вспоминают к месту и не к месту....

– Как ничего не следует?

– Это красивая гипотеза, не имеющая к реальности никакого отношения. Абрахам Маслоу тоже всю жизнь занимался описанием нескольких людей, и он честно об этом пишет. Ему, когда он был студентом, стали интересны несколько человек. И, собственно говоря, тому, чтобы понять, как такие люди получают, он и посвятил всю свою жизнь....

– Как же тогда решается эта проблема на самом деле? У тебя есть своя антигипотеза?

– Дело не в этом. Как идеологический конструкт гипотеза Маслоу весьма привлекательна, но он никогда не предлагал измерительных инструментов. И мы можем обсуждать мотивацию потребителя в пространстве самых разных концепций. Другое дело, что для описания потребительского поведения все эти сложности по большому счету не нужны. Потому что я не собираюсь обсуждать поведение конкретного потребителя. Это неинтересно. Это неинформативно. Мы всегда должны работать на статистике. А сколько бы мы ни наблюдали за человеком, мы никогда не сможем с необходимой точностью угадать, что же он сделает в следующий момент.

«Ничего, кроме вреда»

...

– А как быть с директ-маркетингом или BTL? То есть инструментами коммуникации, адресованными индивиду. По идее, ты их тоже должен отвергать?

– К директ-маркетингу я отношусь хорошо. Для многих товарных групп это необходимое и достаточное мероприятие. Но есть рынки, где директ-маркетингу делать нечего. Заниматься им на рынке порошков, соков и бакалейных товаров – маразм. Эти рынки всегда останутся за массовой коммуникацией. А что касается BTL и промо-акций: господа, BTL – это убийца бизнеса. Единственное положительное действие BTL – борьба с проституцией в регионах: девчонок занимать. Любая промоакция размывает брэнд, снижает цену покупки, и в результате вы уже никогда не заставите потребителя покупать товар по справедливой цене....

– Ты имеешь в виду скидки?

– Конечно. BTL-акция – это всегда прямая или косвенная скидка покупателю. И кроме первичного знакомства с продукцией новых брэндов, например косметики или продуктов питания, в

течение первого года, ВТЛ-акции ничего, кроме вреда, не приносят.

«Медиапланирование безумно переоценено»

...

– А ты никогда не экстраполировал индивидуальную реакцию на типологически близкие сообщества людей? Скажем, на основании собственного опыта, интуиции?

– Никогда. Мы давно занимаемся тестированием рекламы – больше десяти лет. Но лично я угадываю «хороший или плохой» ролик только в 15% случаев. Казалось бы, мог бы научиться. Конечно, есть набор ошибок, заметных сразу. Полное барахло я отсортировать могу... И то иногда ошибаюсь... Но сказать, будет ли материал эффективен, – не возьмусь....

– Однако есть противоположный подход – «информированная интуиция». Его сторонники говорят, что полагаться на количественные методы – все равно что с помощью глобуса ориентироваться в городе. А интуиция специалиста, напротив, достоверно обобщает картину мира.

– Ерунда все это. Есть вопросы, в которых можно полагаться на экспертное мнение. Например, я знаю текущий рейтинг средств массовой информации и за две минуты составлю медиаплан, способный продуктивно работать. К слову, медиапланирование – безумно переоцененная вещь и очень простая процедура на самом деле. Здесь чем формальней подход, чем меньше творчества, тем лучше.

«Им никто не верит»

...

– Учитывая новые квоты на телерекламу и прогнозы повышения цен, можно предположить, что бюджеты пойдут в другие медиа...

– Не факт. Рекламодатели могут принять решение все деньги, которые тратились ранее на нетелевизионную рекламу, отдать ТВ, тогда другим вообще ничего не остается. Такой сценарий тоже возможен.....

– ...для десятка крупнейших рекламодателей, для кого телевидение с учетом охвата и стоимости контакта – оптимальный носитель. А середняк, наверное, будет думать.

– Нет, не будет. Средняк пойдет во всякий бред, вроде продакт плейсмента и спонсорства, никем не отслеживаемый....

– Я знаю, что тебе должны на это говорить: «Я видел спонсорский ролик, он мне запомнился».

– На это я отвечаю: «Как психиатр, об особенностях индивидуального поведения я могу рассказать гораздо больше, чем любой специалист». Мы же занимаемся статистикой. Это как в историях про продакт плейсмент: «Я видел в детстве бутылку коньяка в кино и через 30 лет наконец-то смог ее купить». Это опять индивидуальное поведение. А уровень индивидуальных реакций может быть любой. Нормально все-таки, когда, заплатив за эфирное событие, вы уверены, что количество людей, реагирующих на это эфирное событие, достаточно, чтобы компенсировать ваши затраты....

– То есть немедийные коммуникации ты не любишь?

– Чем позже появляется способ рекламы, тем хуже он работает. Это общее правило. Потому что, скажем, интернет уже рекламных эффектов не имеет.....

– Да ну.

– Рекламный эффект – это когда ты сегодня сидишь перед телевизором, а завтра идешь в магазин и у тебя под воздействием просмотренного рекламного блока меняются предпочтения. Интернет – это система директ-маркетинга: увидел-заказал-оплатил. И еще никто не доказал, что последствия баннера, который человек видит сегодня, существуют на следующий день....

– «Не доказано» еще не значит «отсутствует».

– В маркетинге «не смогли доказать» переводится как «эффект, может, и есть, но такой маленький, что тратить на это деньги, даже небольшие, – вредно»....

– А почему маленький? Какая разница – смотреть в телеэкран или монитор?

– Потому что в интернете безумная контент-зависимость. Человек реагирует только на сообщения той тематики, ради которой он находится на сайте. И все. В прессе бывает контент-зависимость. На телевидении контент-зависимости почти нет. Кроме разве что информационных передач. Им никто не верит и переносит это неверие на включенную в передачу рекламу....

– В нестандартную рекламу ты не веришь тоже потому что нет доказательств? А если они появятся, поверишь?

– Знаешь, это как в истории с buzz-маркетингом. Существуют ли примеры товаров, продавцы которых получили удовлетворяющие их эффекты за счет сплетен и слухов? Безусловно. Но были ли эти ситуации смоделированы? Нет. Слухи – это реальное социальное явление. Но смоделировать его как кампанию пока никому не удалось. Так и со всем остальным.

«Дистрибуция – и все»

...

– Тогда получается, что твои рецепты, особенно с учетом тезиса о минимальных границах рекламного давления, очень затратны и годятся только крупным компаниям.

– Неправда. Большинству российских производителей все это вообще не требуется. У нас были случаи, когда при проведении исследования мы говорили: ребята, вам рекламную кампанию делать нельзя....

– А что нужно?

– Заниматься выкладкой, дистрибуцией, упаковкой. Мы им говорили, что если они начнут рекламироваться, это совсем не будет значить, что продажи вырастут. И у нас были случаи, когда после начала рекламирования объемы продаж падали. Я бы вообще изменил постановку вопроса. Не «как рекламироваться», а «рекламироваться ли вообще». Потому что реклама нужна далеко не всем товарам....

– А маленьким компаниям? Какая у них должна быть стратегия продвижения?

– Какая там стратегия продвижения... Дистрибуция – и все....

– Но ведь как раз маленьким, компаниям, по идее, адресованы инструменты нестандартной рекламы?

– Нестандартная реклама – это просто отъем денег. Причем крайне нечестный. Потому что если они выпускают, скажем, формочки для теста, то ничего кроме как продаваться в магазинах, торгующих бытовыми мелочами, им не требуется. Им надо развозить свою продукцию и выкладывать ее на полки. Какая к черту реклама? Никому это не нужно, все это только распыляет средства и отвлекает внимание от того, что надо делать на самом деле....

– Ох, не полюбят тебя за эту позицию сторонники новаций в маркетинге.

– Мне на их любовь наплевать. Когда я начинал заниматься этим вопросом, я не стремился доказать, что какие-то методы неэффективны. Наоборот, я искал эффекты. Мне часто говорят: вы плохо к этому относитесь. Да мне это по большому счету безразлично. Но все исследования проводились для того, чтобы найти эффекты, а не доказать, что реклама на массовых рынках – говно. Думали, что она эффективна, но – не получилось.

«Менеджеру это вряд ли понравится»

...

– А как же надо тогда заниматься рекламированием? Как строить брэнд?

– В каждом конкретном случае – принимать решение. Нет технологий построения брэнда, есть технологии принятия решений. В зависимости от товара, дистрибуции и кучи других параметров. Но следует понимать: вклад рекламной коммуникации в объем продаж составляет не более 15%. А все остальное – дистрибуция и качество товара....

– *Может, тогда реклама и маркетинг и не нужны вовсе, если это всего 15%?*

– 15% в факте покупки. Вклад в то, что человек предпочел именно этот товар. А вот вклад в цену покупки уже гораздо больший. И реклама может создавать там до 80% эффекта. Две разные вещи – факт покупки и цена, за которую люди покупают....

– *Твоя позиция о необязательности рекламы должна очень нравиться рекламодателю.*

– Только если он владелец бизнеса. Если же он менеджер и надо освоить бюджет, то, конечно, ему это вряд ли понравится.

«Не гадости»

...

– *Ты часто выступаешь на публичных мероприятиях. Что тебя толкает на это?*

– Зачастую не представляется другой возможности разобраться в какой-нибудь теме, кроме как подписаться на выступление....

– *На конференции по молдавским винам ты сказал, что вся их продукция – дрянь и вообще такого брэнда не существует. И тебя чуть не побили.*

– Я не говорил, что их вино – дрянь. Я сказал, что у молдавских вин нет имиджа и, по всей видимости, это хорошо, так как если бы он был, то был бы плохим. Присутствующие завелись. Но я оказался прав: молдавские вина теряют рынок. Впрочем, я говорил это не потому, что мне это приятно. Мало того, я сказал им, что нужно сделать. Но они все равно ничего не сделали....

– *А что тебя заставляет выходить на сцену и говорить людям гадости?*

– Не гадости. И не людям. Я говорю о товарах и решениях. Хотя меня отчасти и зовут, чтобы оживить весь тот бубнеж. Однако в том, что я говорю, нет прикола. Просто я могу себе позволить более яркую форму. Но иду я туда, потому что мне интересно структурировать собственные знания. Как говорится, «пользуясь случаем, хочу сказать...»

«Это – не я»

...

– *Суммируя твои идеи, могу предположить, что креатив ты тоже считаешь врагом прогрессивного рекламодателя.*

– Смотря что называть креативом. Любой рекламный материал требует творчества. По результатам исследований я не могу сказать, как продукт нужно рекламировать. Для этого нужны творческие люди. Да, я негативно отношусь к прыжкам и ужимкам, популярным сейчас на телеэкране. Более того, наше исследование 200 рекламных роликов BAAR Index показывает: действительно, более 70% рекламы негативно воспринимается зрителями. И это лидирующие в прокате ролики, на их трансляцию потрачены миллионы долларов....

– *У тебя не возникала мысль на базе своих знаний создать продукт самостоятельно и сделать все правильно?*

– Линейный менеджмент – это повседневная рутина. Я хорошо понимаю ее необходимость, но самому заниматься ею мне не хочется. К тому же есть вещи, которые я просто не в состоянии делать. Например, сейлз. Продавец – человек, 20 раз за день поющий одну и ту же песню. Я так не могу. Притом что это очень уважаемый труд, ключевой. 80% продаж, как мы теперь знаем, приходится на дистрибуцию. Но это – не я. Я для этого условия создаю.

текст: Константин Бочарский

ЧАСТЬ IV ПРОДВИЖЕНИЕ

«Мы просто покупаем время» «Секрет фирмы» №30 (165), АВГУСТ 2006

Производители мороженого выпускают новинки, чтобы опередить конкурентов, которые в это же время заняты тем же самым. Аналогичное происходит с рекламными кампаниями, развитием дистрибуции и освоением новых рынков. Но директор по маркетингу компании «Айсберри» Илья Гамов все-таки верит в успех игры на опережение.

Досье

Илья Гамов родился в 1970 году в городе Арзамас-16 Нижегородской области. Окончил математико-механический факультет Санкт-Петербургского государственного университета и аспирантуру при кафедре теории вероятности математической статистики этого факультета. В 1997-2001 годах занимал пост директора по маркетингу петербургской компании «Алеко» (владела сетью магазинов бытовой техники и электроники). С 2001-го работал директором по маркетингу петербургской сети гипермаркетов «О'Кей». В 2002 году возглавил департамент маркетинга компании «Дарья», в 2004-м стал директором по маркетингу сети магазинов бытовой техники и электроники «Телемакс». С 2005 года работает в «Айсберри». Стипендиат международного фонда Сороса. Женат. Увлекается виндсерфингом, сноубордом, сквошем.

«У каждого своя лояльная аудитория, с которой надо как-то бороться»

...

– В декабре 2005 года, после объединения компаний «Рамзай» и «Айс-Фили» под брендом «Айсберри», последовало программное заявление: мол, в марте вы закончите ребрендинг. Закончили?

– Ребрендинг – это как революция: «Есть у революции начало, нет у революции конца». Хотя главное мы, конечно, уже сделали: разработаны основные идентификаторы бренда, они активно эксплуатируются. Главной трудностью было то, что к началу сезона компания только создавалась....

– Рисковали не успеть?

– Конечно. Правда, на случай неблагоприятного развития событий у нас был резервный план, но хорошо, что все хорошо закончилось....

– А в чем заключался основной план?

– Тут надо два слова о рынке в целом сказать. Дело в том, что он очень небольшой – всего лишь \$1 млрд. Сильно не развернешься. Скажем, вывести несколько брендов под разные продуктовые линейки не получится: бюджета не хватит. Такой рынок по определению предполагает зонтичную стратегию продвижения. Вот мы и начали с того, что придумали мастер-бренд – «Айсберри». Другая сложность в том, что здесь работает более 300 производителей, буквально в каждом мало-мальски крупном городе есть свой – такова была стратегия развития отрасли в советское время. И у каждого из них своя лояльная аудитория, с которой тоже надо как-то бороться. Ну и последнее – вплоть до этого года рынок не рос. А до недавнего времени даже стагнировал. По сравнению с советским периодом потребление мороженого сократилось вдвое. А от Запада Россия по этому показателю и вовсе отстает в несколько раз. В Америке потребление мороженого – 14,5 кг на человека, в Европе – 9,5 кг, а у нас – 2,8

КГ....

– *Все плохо?*

– Нет, рынок, безусловно, перспективный. Как мы говорим в компании, «мороженое – одно из наиболее доступных средств получения удовольствия». Как-никак всего 10 руб. за порцию. Надо лишь способствовать росту потребления. Скажем, чтобы его удвоить, надо, чтобы половина населения из непотребителей мороженого стала потребителем. Ну а дальше бороться за то, чтобы потребление становилось регулярным, модным и т. д....

– *Однако на практике тренд развития рынка скорее негативный. Почему так?*

– Можно ответить философски?...

– *«Черт его знает?»*

– К сожалению, у маркетолога нет права на такой ответ. Потребление мороженого тесно связано с такими вопросами, как стабильность, демография, и, скажем так, базовыми семейными ценностями. Россия в этом плане всегда была очень непростой страной. К тому же существует и такое объективное явление, как демографические волны. Кстати, по прогнозам впереди у нас именно такой демографический подъем....

– *Вы серьезно изучаете демографию?*

– Конечно....

– *Может, у вас и эта демографическая кривая выведена и вы знаете, когда точно будет пик?*

– Пока мы не дошли до такой формализации, но активно над этим работаем.

«Мы со старыми потребителями ничего не смогли бы сделать»

...

– *А чем структура потребления мороженого на Западе отличается от российской?*

– Примерно половина рынка замороженных продуктов там приходится на сектор HoReCa. В кафе и ресторанах не готовят, там закупают bulk – небрэндированные полуфабрикаты. В России этот рынок растет, но в абсолютном измерении все же еще слишком мал. Так, у нас 90% мороженого продается через розничные каналы сбыта. Другое отличие в том, что 80% продаж мороженого в России приходится на импульсные покупки, а на Западе у них паритет с продажами «семейного мороженого» – для домашнего потребления. Например, в мультипаках, где в одной упаковке продается сразу несколько индивидуальных порций. В России сейчас такой продукции нет, но думаю, что уже в следующем сезоне все крупные производители начнут ее выпуск....

– *Если рынок настолько сильно зависит от культуры потребления, то почему так мало делается для ее пропаганды? Союз мороженщиков не раз пытался сформировать бюджет для продвижения категории. Пока безрезультатно.*

– Я считаю, что самый верный путь – это когда крупные производители просто начнут сами рекламироваться с достаточными бюджетами. По сути, это мы и наблюдаем: в 2006 году практически все производители значительно увеличили рекламные бюджеты. А тот, кто не сможет этого сделать, будет просто вытеснен с рынка....

– *Это надо расценивать как предвестие консолидации? Пока для отрасли, где работает более 300 производителей, эти процессы на редкость слабо выражены. А, например, лидер рынка «Инмарко» и вовсе делает ставку на органический рост.*

– Вопрос роста за счет поглощений на этом рынке на самом деле не такой простой. Если

присмотреться к активам, которые есть на рынке, то выяснится, что все они не в лучшей форме. В большинстве своем это советские предприятия с устаревшим оборудованием, запутанными техпроцессами, неразвитыми логистикой и системой продаж. В связи с этим понятно, почему «Инмарко» не спешит делать покупки. Но у такой стратегии тоже есть ряд проблем. Дистрибуция на рынке мороженого очень дорогая. Транспортировка на большие расстояния требует создания региональных складов, а перевозка, скажем, из-за Урала удорожает замороженную продукцию где-то на 3 руб. на килограмм. Это серьезные издержки, которые компания как-то должна отбить – либо инвестициями в рекламу, чтобы компенсировать ее премиальной наценкой, либо уменьшением себестоимости. А этот ресурс тоже небесконечен....

– У этих региональных заводов, потенциальных объектов поглощения, есть марки, к которым были бы привязаны потребители?

– Конечно. И именно это и есть причина, почему все-таки стоит заниматься поглощениями. Приведу такой пример. На рынке молочной продукции есть компания «Вимм-Билль-Данн», которая активно скупала региональные активы и налаживала на их базе выпуск федеральных брэндов. А есть вторая по объему производства компания после «Вимм-Билль-Данна» – «Юнимилк». Она так же агрессивно скупала региональные молокозаводы, в частности ей принадлежит петербургский «Петмол». Только в «Юнимилк» не стали менять эту марку на федеральный брэнд. И сейчас «Петмол» является продуктом номер один на местном рынке. Если не ошибаюсь, «Юнимилк» вообще только одну собственную марку вывел – «Простоквашино». А все региональные сохранил. И прекрасно себя чувствует. Да и на рекламу тратит гораздо меньше, чем «Вимм-Билль-Данн». Поэтому если бы мы поглощали завод, выпускающий марки, лояльность потребителей к которым формировалась десятилетиями, то очень трепетно бы к ним относились....

– У вас как раз полно таких марок, например та же «Лакомка» – самый известный брэнд на рынке мороженого. Кроме того, есть пакет марок «Рамзая», а теперь еще и появился мастер-брэнд «Айсберри». Его развитие и сохранение старых марок кажутся противоречивыми задачами. Не опасаетесь растерять потребительскую лояльность к старым брэндам?

– Конечно, риск в таких случаях всегда есть. Но большинство этих проблем можно решить с пользой и для старой марки, и для новой. Возьмем, к примеру, ситуацию с той же «Филевской лакомкой». С одной стороны, делала львиную долю продаж «Айс-Фили». Но с другой – сама марка была не защищена. Масса предприятий пользовалась этим названием еще с советских времен. Поэтому мы решили оставить марку в покое, усилить дистрибуцию, но не инвестировать в рекламу. И в то же время вывели новую марку «Волшебная лакомка», которую надежно защитили и на которую направили большую часть рекламного бюджета. Мы понимали, что если просто заменим старый продукт новым, то потеряем значительную долю лояльных потребителей. А после вывода другого продукта, наоборот, круг покупателей только расширился....

– Каннибализации нового и старого продукта не боялись? Названия одинаковые, ниша тоже...

– Мы считали такие риски незначительными. По всем исследованиям выходило, что на рынке мороженого есть две основные, причем примерно одинаковые по размеру, группы, принципиально различающиеся по мотивам потребления. Для первых мороженое – это воспоминания, ностальгия. Для вторых важны новые ощущения. Эти группы не пересекаются, а значит, и марки, адресованные им, не каннибализируют. Результаты продаж двух «Лакомок» в рознице это подтвердили....

– А не было сожалений, что не удалось использовать лояльность старых потребителей на благо новых продуктов компании? Уверен, что большинство воспринимает «Айсберри» просто как нового производителя...

– Мы все равно с этими старыми потребителями ничего не смогли бы сделать. Мы можем помочь им только дистрибуцией – доставив товар, который они знают и любят. А переманить их куда-то, сказав, что «Айсберри» и «Айс-Фили» одно и то же, – нет. Лояльность к старым маркам формировалась десятилетиями. И их потребителя можно сколько угодно уговаривать, что «Айс-Фили» – это «Айсберри», они все равно не поверят.

Компания

Компания «Айсберри» создана в конце 2005 года на базе объединения активов купленной инвестфондом Fleming Family & Partners (FF&P) компании «Айс-Фили» и бизнеса «Мороженое» группы компаний «Рамзай» (заводы «Сервис-холод» и «Волшебный фонарь», а также торговый дом «Рамзай»). В результате на российском рынке появился третий по величине игрок с объемами производства 18-19 тыс. тонн в год и долей примерно 6%. Контрольный пакет объединенной компании достался FF&P. Президентом компании «Айсберри» стал основатель и глава «Рамзая» Илья Гордеев. Торговый дом «Рамзай» основан в 1992 году. Первоначально компания занималась торговлей мороженым. В 2001 году приобрела одно из старейших предприятий по производству мороженого в России ОАО «Сервис-холод». После приобретения в 2003 году активов фабрики «Волшебный фонарь» компания вошла в десятку крупнейших производителей мороженого в стране. К моменту создания «Айсберри» под управлением торговой сети «Рамзай» находилось более 800 объектов розничной торговли.

«Сроки – это уже детали»

...

– Раньше на киосках «Рамзай» размещалась реклама Nestle, потом, когда оформление киосков сменилось на «Айсберри», реклама Nestle исчезла. Затем она снова появилась. Похоже, с вашей розницей тоже что-то происходит...

– Розница в нашем бизнесе вещь вообще интересная. Например, львиная доля продаж замороженных продуктов в сетевом ритейле приходится на полуфабрикаты, соответственно, закупщики сетей на мороженое особого внимания не обращают. В такой ситуации нам приходится уделять значительное внимание стороннему ассортименту. В результате у компании кроме 140 позиций собственной продукции еще около 800 позиций сторонней. В том числе и мороженого. И случай с Nestle – из этой области....

– Но рано или поздно вы все же будете очищать свою розницу от продукции других производителей?

– Будем пересматривать ассортимент. Вот, скажем, сейчас мы активно развиваем собственную розницу в Петербурге. Купили там дистрибуторскую компанию. Естественно, мы заинтересованы в том, чтобы в ее портфеле доминировала наша продукция....

– А это не мешает самому дистрибуторскому бизнесу повышать эффективность?

– Тут надо понимать, в чем заключается наш бизнес. Все-таки мы производители мороженого. Это позволяет нам предлагать рознице существенно более выгодные условия по поставкам полуфабрикатов, чем другие игроки, для которых это основной бизнес. Для них это источник прибыли, а для нас – средство удешевления логистики и сглаживания сезонности....

– А производственными активами в других регионах собираетесь обзаводиться? Все-таки «Рамзай» и «Айс-Фили» – московские мороженщицы, а чтобы удержаться в тройке лидеров, требуется быть национальным производителем.

– Производство купить сложнее. Как уже было сказано, у старых советских производств куча проблем. Но планы такие есть. В первую очередь нам интересен Северо-Западный регион и Юг. Для покрытия европейской части этого вполне достаточно....

– Сроки для совершения этих покупок у вас установлены?

– Сроки – это детали. Наша цель – лидерство на рынке мороженого к 2008 году, а как будут проходить оперативные мероприятия для ее достижения, например та же покупка региональных производителей, – это уже нюансы....

– А у вас и стратегия сформулирована?

– Первое – создание брэндов, опережающее инвестиции в продвижение.....

– *Что значит «опережающее»?*

– Это значит, что наши инвестиции в продвижение эффективны на горизонте планирования в пять-семь лет, их цель – создание базы, которая позволит нам развиваться. Второй пункт программы – лидерство в производственных технологиях. Мы готовим ряд новых линеек, значительно выделяющихся на фоне производимой сейчас продукции. И третий пункт – опережающее развитие дистрибуции. Оперевание здесь достигается за счет покупки сильных дистрибуторских компаний. Мы не создаем свою собственную дистрибуцию, что значительно дешевле, а покупаем готовые контракты с розничными точками. Скажем, была у дистрибутора в развозке 1 тыс. точек, и в 300 из них он развозил нашу продукцию. Мы купили эту компанию, и на следующий день наша продукция оказалась на всей тысяче точек. В этом плане мы просто покупаем время.

текст: Константин Бочарский

«А помните? Не помню» «Секрет фирмы» ИЗ НЕОПУБЛИКОВАННОГО

Мина Хачатрян – человек с характером. Она конструировала алмазно-винторезный станок, служила в театре, снимала телесюжеты, руководила рекламным агентством, а теперь работает директором по маркетингу компании «Ситроникс». Неудивительно, что, с ее точки зрения, брэнд – это характер.

«Что я вам всякую ерунду рассказываю»

...

– *Как вы стали маркетологом?*

– Вообще-то в детстве я хотела быть геологом. Но, когда мама об этом узнала, она притащила кипу справок от врача, что на геологический мне нельзя: там много работы под солнцем, а я тяжело переносила солнечные перегревы. Пришлось смириться и пойти в Ереванский политехнический институт на машиностроительный факультет. В технике я полный ноль. Подумала, что это будет полезно для гармоничного развития личности....

– *И как, полезно?*

– Полегчало. Я даже сделала за время учебы собственную разработку. Цифровую балансировку шпинделя алмазно-винторезного станка. Это для финишной обработки дисков памяти... Что я вам всякую ерунду рассказываю?...

– *Да нет, рассказывайте, интересно.*

– Ну хорошо. В станках в то время балансировка делалась механическим образом, из-за чего происходило падение частоты оборотов. В одном из советских НИИ запустили новую опытную разработку – станок, служивший для других целей, где балансировка была искровая. Я ничего не придумала – просто предложила присоединить голову к туловищу. Мне предлагали диссертацию писать....

– *Написали?*

– Нет, после института пошла работать в театр....

– *После машиностроительного факультета?*

– Почему бы и нет. Играть дюймовочек не сложнее, чем водить кульманом по ватману. Одновременно с учебой в Политехническом изучала актерское ремесло в Высшей студии киноактера. Правда, в театре проработала недолго: вышла замуж, а мужу общество полупьяных мужчин, обсуждающих высокое искусство, показалось сомнительным. Некоторое время я скромно работала

инженером-конструктором в научно-исследовательском институте, потом училась в американском университете, где преподавали МВА, а параллельно работала собственным корреспондентом на телестудии: делала сюжеты о кинофильмах Тарковского, Кончаловского, Иоселиани, Формана. Потом переехала в Москву и устроилась работать рекламным агентом....

– Актерские навыки пригодились?

– Спасали там, где не хватало знаний. Интуитивно я использовала некоторые приемы НЛП, о котором понятия не имела. Через несколько месяцев я уже сама начала учить агентов, а через полгода стала генеральным директором рекламного агентства. Потом мы вместе с ребятами из Ереванского медицинского института, игроками КВН, создали продюсерский центр «Амбер». Писали, например, сценарий к третьим «Старым песням о главном» и продюсировали трехлетие ОРТ. После кризиса 1998 года мы поняли, что телефоны не звонят и надо что-то резко делать....

– И что вы сделали?

– Пошла работать кризис-менеджером. У мужа сестры был дистрибуторский бизнес. Компания занималась импортом – тогда это было равносильно самоубийству. Он предложил посмотреть, что с этим можно сделать. Мне дали полномочия: делай что хочешь, все равно у нас одни долги. Я подумала, если страна не сделает шаг вперед, – погибнет. А погибнуть не может. Значит, шаг сделает? Сделает. За счет чего? За счет российских продуктов. Недолго поразмыслив, предложила включить в прайс-лист продукты российского производства. За год закрыли долги, а мой зять купил макаронную фабрику. Я поняла, что работа сделана....

– Дальше, по логике сюжета, должен быть полет в космос...

– Наоборот, я решила просто отдохнуть. Отдыхала год. Потом решила, что хочу вернуться в рекламу, но своим агентством управлять не хочу. Работала в NFQ, AdPeople, Media Arts FCB, занималась развитием бизнеса. В последнем «Ситроникс» был одним из моих клиентов. Когда в компании стали менять команду, меня пригласили директором по маркетингу. Мол, сама же выпендривалась, что все не так сделано и не туда пошли, – приходи и делай.

«Не буду говорить, с каким треском такое позиционирование провалилось»

...

– А вы выпендривались?

– Да. Когда «Ситроникс» пришел в Media Arts, он позиционировался как псевдо-Panasonic. Использовались даже похожие шрифты и похожая цветовая гамма. Легенда была такая: это европейская марка с таким же набором технических характеристик, только дешевле. Но Panasonic есть Panasonic – если он дешевле и называется по-другому, это уже не Panasonic. Не буду говорить, с каким треском провалилось такое позиционирование. В брэндинге нужно подтверждать любую характеристику – эмоциональную или рациональную. К тому же при запуске проекта было допущено много тактических ошибок....

– Например?

– Например, запустили рекламную кампанию в московских блоках на российских каналах. С точки зрения медиабайнга это неэффективно – было бы лучше сделать медиасплит из московских каналов. Кроме того, начали кампанию до того, как дистрибуция в сетях составила 40%. Это большая ошибка....

– Разве реклама не облегчает попадание в сети?

– Облегчает, но это все равно что ограбить банк на миллион для того, чтобы девушке на один вечер показать, какой ты крутой парень. Для одной ночи достаточно взять напрокат костюм, машину, пару кредитных карточек и мобильный телефон. Если ты хочешь войти в сеть и у тебя ограничены финансы, тебе не нужно выкидывать большие бюджеты на коммуникацию с конечным потребителем. Твоя целевая аудитория – закупщики этих сетей, и ты работаешь только на них. Значит, на первом этапе

тебе должно быть фиолетово, кто твой конечный потребитель. Думаете, «Ситроникс» вошел в сети, потратив несколько миллионов долларов? Мы потратили пару сотен тысяч....

– Эту историю я знаю: вы сейчас будете рассказывать про партизанский маркетинг, как вы рисовали свои полоски на снегу и как запускали в метро людей с коробками Sitronics...

– И как устраивали сценки в городском транспорте... У нас не было другого выхода – наш бюджет был равен бюджету на сувенирную продукцию ближайшей марки-конкурента....

– У меня создалось ощущение, что такие штуки делаются больше для PR, чем ради самих себя. Потому что иначе охват маленький получается.

– Точно. В этом суть партизанского маркетинга, когда ты платишь деньги за маленький охват, а потом в течение определенного времени он разрастается, как снежный ком. Именно поэтому существует еще один термин, обозначающий партизанский маркетинг, – «радиационный маркетинг». Когда через пять месяцев мы свели воедино весь PR, в результате увидели, что его суммарная стоимость в три раза превысила весь коммуникационный бюджет марки....

– Это тяжелое признание для инновационного маркетинга. Сам по себе-то он неэффективен.

– А он не может быть сам по себе и не должен – иначе это просто промоушн. Именно поэтому второй на этом пути уже ничего не получает. Следом за нами, буквально через несколько месяцев, Bork запустил своих трендсеттеров по магазинам с коробками из-под техники. Кто-нибудь об этом знает, кроме горстки людей, которая с тренд-сеттерами столкнулась?...

– Я не знаю.

– Партизанский маркетинг уникален и неповторим. Копировать его нельзя. Почему в этом году мы к нему не прибегли – он мне не даст никакого охвата.

«Поднимаешь стариков траута и портера, приводишь цитаты»

...

– А как руководство относилось к критике прежнего курса и таким нетрадиционным шагам?

– Есть такое понятие, как донесение своей позиции до акционеров. Акционеры такая же целевая аудитория, как и конечные потребители, дилеры, средства массовой информации. Не так уж легко убедить людей, всю жизнь работавших в добротной российской структуре, в корне поменять стиль с синего на красный и использовать разноцветные полоски, которые сильно выбивались из стереотипов относительно фирменного стиля марки потребительской электроники. Тогда ведь весь рынок электроники не играл в брэндинг – первые интересные кампании появились только в 2004 году....

– И как убеждали?

– Ходила в Институт мозга. Там есть кафедра профессора Игоря Смирнова, к сожалению, уже покойного, где продолжают дело Макса Люшера и изучают цвето-лингвистическое влияние на поведение людей. Результаты исследования показали, что предыдущий синий цвет угнетал и убивал марку. А мы разработали цветовую полоску, где нет ни одного чистого цвета, а каждый имел название: морковь, шоколад, оранжевый, небо, лунный свет, апельсин, хаки... Причем каждый имел смысловую нагрузку. Черный цвет – цвет интеллекта. Оранжевый – творчества. Морковный – активности. И так далее. Все это были не мои умозаключения. Аргументом в пользу этого цветового решения служил документ Института мозга с печатью и подписью....

– Что еще понадобилось, кроме справок из Института мозга?

– Когда ты показываешь, сколько потребуется потратить, чтобы получить необходимый уровень узнаваемости, отношение меняется. На каждом рынке существует зависимость между уровнями

узнаваемости и потребления. Но, к примеру, на рынке электроники пункт узнаваемости до 10% по России стоит \$200 тыс., от 10-20% стоит \$400 тыс. за пункт. Чтобы получить 10% доли рынка кинескопных телевизоров, уровень узнаваемости должен быть не ниже 18%. Умножаешь, показываешь шестизначные числа, далее говоришь: есть решение, называется «отстраиваться». Поднимаешь стариков Траута и Портера, приводишь цитаты и показываешь числа с пятью знаками....

– *То есть используете алхимию вместо веры?*

– А у начальства нет никакого основания тебе верить. Начальство никогда не верит своему сотруднику, если он, конечно, не дорогой экспат, за спиной у которого пять аналогичных проектов....

– *И близок вам такой стиль ведения дел?*

– Я его освоила в «Ситрониксе». Здесь нужно аргументировать все, причем субъективное мнение не является аргументом. Мнение должно быть подтверждено каким-нибудь документом. К примеру, я стараюсь не вести ни с кем из подрядчиков устные переговоры. Я, естественно, лично со всеми встречаюсь, но после каждой встречи в meeting report фиксируется все, что было сказано. Далее это рассылается всем участникам, все вносят корректировки, и только затем начинается работа....

– *А это вам зачем?*

– Поработав в рекламном агентстве, я прекрасно представляю, что задача любого агентства – работать меньше, зарабатывать больше. С точки зрения заказчика, это, может, и ненормально, но вполне объяснимо. Раз так, риск, что мы часто будем сталкиваться с подобным отношением, большой. Это не бюрократия, это систематизация. У меня бумажка не для отсрочки, а чтобы потом не возникло соблазна сказать: а ты мне обещал, а вы мне говорили, а помните вы... Не помню.

«Мы не тратим на тех, кого приходится ломать, – так никаких денег не хватит»

...

– *Существуют тысячи определений, что такое брэнд. У вас есть свое?*

– Брэнд – это торговая марка с характером. Бизнесмен хочет получить деньги за этот характер. Маркетолог должен этот характер слепить. Рекламист находит каналы и слова, с помощью которых он доносит этот характер....

– *Как придумывали характер брэнда Sitronics?*

– Начинали с анализа макроэкономики. Мы видели, что экономика поднимается, а страна живет на сырье. Рано или поздно правительство озаботится диверсификацией промышленности – нужно направлять средства туда, где есть реальная перспектива. Помимо сырья и красивых женщин у нас есть еще интеллект. Мы подумали, что тема «возрождение интеллекта» может выстрелить. Тем более АФК «Система» – единственный несырьевой холдинг в России с такими оборотами. Вот возьмем государственный тендер: на общих основаниях участвуют российская и немецкая марки – кто выиграет? Естественно, первая. К тому же сейчас идет волновой взлет патриотизма: молодежь 1995 года была американизированная, 2000-го – европеизированная, теперь появляется российская молодежь. При этом среди марок российского происхождения, таких как Vitek, Scarlett и других, ни одна не позиционировалась как российская. Так мы и отстроились, появилась наша марка с российским позиционированием....

– *Так характер-то какой?*

– Наш человек открытый, интеллектуальный, с чувством юмора, образованный. Без английского снобизма, без европейского консерватизма, без американского самодовольства. Вот это наш парень....

– *Какой-то неяркий характер. Не похоже это на великую идею.*

– Почему? Sitronics – для тех, кто верит в эту страну и хочет в ней жить и рожать. Мы верим, что в нашей стране главное – мозги. И это должно отличать Россию на мировом рынке....

– Но ведь есть же предубеждение против российской техники.

– Точнее, оно было и сейчас меняется. Мы не тратим на тех, кого приходится ломать, – так никаких денег не хватит. Мы идем следом за страной. Если раньше 3-5% верили, что наши заводы еще что-то умеют делать, то сейчас таких 10-15%. А всего-то прошло три года. На рынке кинескопных телевизоров мы отъели 11% – по сути, это ровно та аудитория, которая верит в Россию. Сегодня мы вышли на мобильный рынок. В 2005 году продали 150 тыс. телефонов – почти 1% рынка. Для молодой марки – блестящий показатель....

– Ну, наверное, МТС помогает больше, чем патриотическое позиционирование.

– В 2005 году действительно две трети продаж наших телефонов пришлось на телефоны для МТС. Но уже в 2006-м ситуация изменилась благодаря продажам в «Евросети» – теперь телефоны для МТС занимают всего 1% продаж....

– Не думаете, что сотрудничество с МТС только вредит? i-mode, например, провалился.

– Не совсем так: i-mode – перспективная тема, но потребитель должен для нее созреть. Как в свое время потребитель созрел для iPod. В любом случае нужно развивать инновационный сегмент, иначе ты просто не укрепишь имидж своей марки как развивающейся. Мы тоже этим занимаемся. Сейчас мы собираемся выпустить на рынок нашу уникальную разработку – координатор, интерактивный GSM-модем размером с ладошку, который позволяет через GSM получить доступ к любому компьютеру....

– Для чего это надо?

– Допустим, ты включил компьютер и улетел за границу, но можешь иметь доступ к файлам на своем компьютере, работать с почтой, вести систему видеонаблюдения и получать картинки в виде MMS на мобильный телефон. То есть ты полностью управляешь своим компьютером. Это уникальный продукт – аналоги с гораздо меньшим набором функций стоят сейчас от 800 евро, а цена нашего координатора составляет всего \$270. Нам нужны такие продукты.

«Это не компромисс, а карантин»

...

– Мне кажется, вам вообще только такие и нужны. Зачем вы выпускаете мобильные телефоны, ничем не отличающиеся от других?

– Мы являемся структурой в инвестиционной компании, поставившей задачу иметь актив, который можно продать. У нас есть определенные планы, их надо выполнять. Теперь понимаете?...

– Нет.

– Перед нами поставили наполеоновскую задачу – оборот \$150 млн в 2005 году. Сделать это за счет нишевых продуктов невозможно. Нишевые продукты поддерживают брэнд и его ядро – интеллект. А есть массовые продукты: телевизоры и мобильные телефоны, которые генерируют оборот....

– Хорошо, бог с ними, с нишевыми, но можно было хотя бы сделать продукт с уникальным лицом, а не копировать товары ведущих производителей.

– Да, у нас есть псевдо-Nokia, псевдо-Siemens, псевдо-Motorola. Это для тех, кто хотел бы купить себе Nokia, Siemens, Motorola, но его привлекает наша цена....

– То есть на мобильном рынке пошли путем, против которого протестовали, когда пришли в компанию?

– Да, при запуске брэнда это категорически запрещено, а на втором этапе уже допустимо. Почему мы это сделали? У нас были ограничения по времени и марже. Я бы, конечно, стопроцентно поступила иначе: запретила работать на оборот. Я понимаю, что это возможность увеличить узнаваемость марки,

но очень дорогим путем. Гораздо лучше потратить деньги на коммуникацию, рассказывая о легенде, но при этом создавать продукт нишевой. И не один, а пять-шесть, и застолбить продукты со своим лицом. Я три года ратовала за «путь iPod»....

– *Приходится идти на компромиссы?*

– Это не компромисс, а карантин. Теперь нам дают возможность идти другим путем: с 2007 года у нас появляется полноценное R&D, и мы будем создавать собственные дизайн-решения. Одна разработка уже есть – круглые DVD-плееры, похожие на НЛЮ. Дают определенное удобство в работе с панелью....

– *Тяжело маркетологу, который играл в театре, снимал передачи про Тарковского, продюсировал телепередачи, работать в такой консервативной структуре, как «Ситроникс»?*

– Нескучно. Возможно, будь я мужчиной, пришлось бы тяжело. Мне помогают чисто женские качества: дипломатичность и мягкость....

– *То есть компания «Ситроникс» не место для война?*

– Воин здесь должен быть в шелковых перчатках и мягких тапочках. Если бы я здесь начала шашками махать, точно бы ничего не получилось.

текст: Максим Котин

Вперед за аутсайдерами «Секрет фирмы» №15 (102), АПРЕЛЬ 2005

Быть лидером – значит быть лучшим. У этого мнения в последнее время появляется все больше противников, которые считают, что быть первым на рынке невыгодно. «Секрет фирмы» представляет пять основных причин отказаться от претензий на лидерство и процветать.

Легко представить себе компанию, ставящую перед собой задачу расти, увеличивать свою долю рынка, методично отвоевывая ее у конкурентов. И вероятно, нет ни одного предприятия, руководство которого заявило бы: «Весь следующий год мы будем работать над сокращением своей доли рынка». Тем не менее в некоторых случаях задаться такой целью было бы полезно.

По данным Gartner Group и IDC, в 2004 году сменился лидер на рынке ноутбуков. Российская Rover Computers уступила первенство тайваньской компании Asus. Еще раньше «Вимм-Билль-Данн» (ВБД) утратил лидерские позиции на соковом рынке. А на пельменном рынке, по подсчетам GFK, уже в этом году выявился неожиданный игрок номер один. Питерская «Мириталь» опередила по доле рынка считавшихся традиционно крупнейшими компании «Дарья» и «Талосто».

Лидеры меняются настолько часто, что пора бы, наверное, прекратить уделять их положению на рынке столько внимания. Однако в лидирующей позиции заключена магия, от которой мало кто готов добровольно отказаться. Компании, владеющие большим, чем все остальные игроки, куском рынка, вызывают одобрение аналитиков, к ним весьма благосклонно относится деловая пресса. Есть у лидерства и экономические преимущества. Например, лидеру куда легче регулировать цены, ведь он владеет самым крупным сегментом рынка. Правда, цены лидер диктует чаще всего в сторону их уменьшения, снижая рентабельность бизнеса, хотя и увеличивая при этом объемы производства и продаж.

Другое преимущество лидера – возможность добиваться более выгодных условий от поставщиков. Но это преимущество может быть нивелировано меньшими по размеру компаниями, если они объединятся и заставят поставщиков предоставить им такие же условия. Да и прямой зависимости между долей рынка и прибыльностью компании, как выясняется, не существует. Исследования показывают, что далеко не все наиболее рентабельные на рынке предприятия являются при этом еще и самыми крупными. И наоборот.

«Слишком часто мы измеряем все, что только можно, и ничего при этом не понимаем», – комментировал в одном из интервью стремление компаний непременно быть первыми на рынке легендарный экс-руководитель General Electric Джек Уэлч. Однако не это, по его мнению, должно быть главной целью любого предприятия, хотя в качестве «побочного эффекта» увеличение доли рынка

вовсе не вредно. «Три самые важные вещи, которые нужно измерять в бизнесе, – это удовлетворенность потребителей, удовлетворенность сотрудников и движение финансовых потоков. Если вы повышаете удовлетворенность потребителей, ваша доля на глобальном рынке тоже обязательно увеличится. Удовлетворенность сотрудников ведет к продуктивности, качеству, гордости и творчеству. А финансы – это пульс компании, основной показатель ее жизнедеятельности». Как показывает практика, чтобы обеспечивать должный уровень этих трех показателей, вовсе не обязательно быть лидером.

Когда в 2004 году гигант молочно-сокового рынка «Вимм-Билль-Данн» уступил первенство в соковом сегменте компании «Лебедянский», это, несомненно, стало для него сильным ударом. Компанию, на протяжении нескольких лет остававшуюся бесспорным лидером, опередил конкурент. И это притом, что задача сохранить лидерство была для ВБД приоритетной. В своем заявлении по поводу финансовых итогов 2003 года Давид Якобашвили, председатель совета директоров ВБД, говорил: «Компания сохранила лидирующую позицию на рынке, несмотря на ряд внутренних и внешних факторов, которые оказали влияние на эффективность ее деятельности в 2003 году. Мы по-прежнему нацелены на поддержание лидерства как в молочном, так и в соковом сегментах, а также на увеличение своей доли на рынках воды и сыра».

Однако, гордясь сохранившимся положением лидера, компания не могла похвастать столь же впечатляющими финансовыми результатами. Чистая прибыль в 2003 году снизилась более чем на треть (с \$35,7 млн до \$21,2 млн по сравнению с 2002-м). При увеличении капитальных затрат на 33,4% объем продаж компании вырос всего на 13,8%. И все же, несмотря на эти тревожные показатели, в то время ВБД, судя по заявлению Давида Якобашвили, куда больше заботила доля рынка.

Сегодня ситуация изменилась. Утратив лидерские позиции в соковом сегменте и не добившись положительных финансовых результатов (по итогам первой половины 2004-го чистая прибыль снизилась на 27% в сравнении с аналогичным периодом предыдущего года), компания кардинально пересмотрела свои взгляды на роль доли рынка в показателях собственной эффективности. «Задачи возвращения лидерства по доле рынка любой ценой у нас нет. Главным акцентом нашей сегодняшней деятельности является рентабельность, – объясняет новую стратегию компании PR-менеджер Элеонора Чернецкая. – Мы не утратили интерес к массовому сегменту, просто в какой-то момент поняли, что гнаться за объемами нецелесообразно, и сделали ставку на высокомаржинальные продукты».

Результаты 2004 года свидетельствуют, что новая стратегия работает куда лучше прежней. Так, чистая прибыль компании увеличилась на 8,5%. «Мы предпринимаем конкретные действия для роста прибыльности и операционной эффективности, включая определение таких целей для менеджмента, как рост прибыли вместо роста объемов продаж», – комментировал итоги 2004 года председатель правления ВБД Сергей Пластинин.

Сознательный отказ от того, чтобы направить усилия на завоевании или удержании лидерских позиций на рынке, нередко дает компании очевидные преимущества. «Секрет фирмы» выделил пять основных случаев, когда такая стратегия приносит наиболее ощутимый результат.

Лидеры прибыльности

Главная цель существования любого бизнеса – приносить прибыль своим владельцам. Но в погоне за долей рынка об этом часто забывают. Естественно, у лидеров всегда гораздо более высокие обороты, нежели у их конкурентов. Но есть ли взаимосвязь между лидерством на рынке и лидерством по экономической эффективности бизнеса? Исследования показывают, что прямой зависимости почти нет.

Дональд Поттер, президент консалтинговой компании Windermere Associates, вместе со своей командой изучил более 3 тыс. публичных фирм в 240 отраслях экономики. И выявил удивительную закономерность: компании, имеющие самую большую долю рынка, показывали наиболее высокую норму прибыли лишь в 29 случаях из 100. То есть более чем в двух третях случаев фирмы, чьи обороты были ниже, чем у лидера рынка, оказывались прибыльнее. В то время как каждый вложенный доллар давал акционерам компаний-фаворитов все меньше, владельцы менее крупных компаний получали значительно большую отдачу своих относительно скромных средств.

Однако в 29% случаев лидеры рынка все-таки были на высоте. Как считает Ричард Минитер, старший партнер одного из крупнейших европейских научно-исследовательских центров по вопросам экономики Centre for the New Europe и автор книги «Миф о доле рынка», скорее всего, доля рынка не была для них самоцелью и имела второстепенное значение. Первичной являлась рентабельность бизнеса (компании, исповедующие такую идеологию, Минитер называет лидерами прибыльности). «Старый способ мышления состоял в том, что нужно завоевать самый большой кусок рынка и ждать, когда придет прибыль, – поясняет свою позицию автор книги. – Лидеры прибыльности переворачивают эту модель с ног на голову. Они планируют рост своего бизнеса так, чтобы не терять рентабельности, и позволяют доле рынка просто прийти вслед за ней».

Правда, тут нужно сделать оговорку. Дональд Поттер изучал американские компании, которые работают на уже развитых и устоявшихся рынках. В России такие рынки только начинают появляться, в частности алкогольный, соковый, мобильной связи. Консолидация игроков здесь уже завершилась, а темпы роста самого рынка куда ниже, чем во времена его бурного подъема. Именно на таких рынках лидерство перестает играть решающую роль. И несмотря на привлекательность роли лидера, некоторые российские компании сознательно отказываются наращивать объемы производства и увеличивать обороты, хотя и могут себе это позволить. Вениамин Грабар, генеральный директор ЗАО «Холдинговая компания „Ладога”» утверждает: «Мы входим в десятку крупнейших алкогольных компаний страны. Но глобальной задачи быть номером один на водочном рынке перед собой не ставим. Это слишком дорого и экономически неоправданно. Ведь для того, чтобы увеличить свою долю на рынке даже на несколько позиций, необходимо инвестировать такие средства, которые принесут эффект, несовместимый с затратами».

Но в условиях активного роста отрасли доля рынка имеет значение. «В период роста покупательского спроса направленные на увеличение доли рынка маркетинговые бюджеты экономически обоснованны, – считает Александр Геншафт, управляющий директор по инвестициям и внешнему финансированию группы компаний Verysell. – По мере насыщения наращивание маркетинговых издержек обеспечивает рост скорее коммуникативных показателей, чем финансовых. В этот момент доля рынка перестает быть фактором капитализации, а темпы прироста продаж – долгосрочной стратегией. Для повышения рентабельности на консолидированном рынке эффективны другие стратегии: снижение продаж в натуральном выражении, инвестиции в программы управления лояльностью покупателей к продукции и повышение цен или переход в нишевые сегменты с высокой добавленной стоимостью».

Первые и единственные

Один из лучших способов процветать, не заботясь о доле рынка, – найти или сформировать для своего бизнеса сегмент, где компания будет наиболее успешной, а иногда и единственной.

«Лидер – значит обязательно массовый, а массовость приводит к обезличиванию. В то же время современный потребитель предпочитает более индивидуальный подход», – отмечает директор по маркетингу сети салонов сотовой связи «Техмаркет» Евгений Титов.

Производитель спортивной одежды Puma некогда работал на массовом рынке – и мало кому был нужен. Максим Калмыков, директор по маркетингу компании Puma в России, рассказывает: «В 1970-х годах Puma была наравне с Adidas одной из топовых марок. Но она была, как и все ее конкуренты, обычной массовой маркой спортивных товаров. Правда, в отличие от других компаний в конце 1980 – начале 1990-х годов Puma перестала развиваться и оказалась нежеланной. Самые большие проблемы у нее возникли в Америке: спортивные сети просто отказывались принимать ее продукцию. Чтобы выйти из кризиса, компания стала искать незанятые ниши. И родила новое направление – sport fashion». Продукция Puma снова стала востребованной, а продажи начали расти, причем не только в Европе, но и в США. По итогам 2004 года оборот компании вырос на 30%, а чистая прибыль – на 55,9%.

Однако, несмотря на успехи, компания не претендует на первое место на рынке спортивной одежды. «Для нас стать лидером – значит вступить в противоречие с позиционированием марки, – объясняет Максим Калмыков. – Если Adidas продвигает себя как народная марка, то мы, напротив, позиционируемся как брэнд для определенной аудитории – новаторов. И руководство Puma не ставит перед компанией цели стать лидером. Мы марка нишевая, не надо об этом забывать».

Похожая история произошла и с российской компанией «Без повода». Несколько лет назад она занималась конным туризмом, предоставляя те же услуги, что и другие подобные фирмы. И оказалась на грани банкротства: прокат лошадей не пользовался спросом. Спасло компанию нишевое позиционирование. Ее генеральный директор Евгений Матузов превратил бывшую конюшню в фирму по продаже услуг ролевого туризма (битвы ковбоев, пиратов, «погружение» в жизнь цыган). Теперь, по словам Матузова, у него нет отбоя от клиентов. «Мы вполне удовлетворены работой компании, и в своей нише у нас практически нет конкурентов, – говорит он. – Поэтому цели быть лидерами на всем туристическом рынке мы перед собой ставить не собираемся».

Профессиональные копии

Теоретик маркетинга Филип Котлер создал концепцию стратегии для последователей. Она наглядно демонстрирует выгоды компании, не стремящейся быть лидером на рынке, и служит своего рода руководством для ленивых предпринимателей.

Совсем не обязательно стремиться быть номером один на рынке, чтобы быть успешным,

утверждает Котлер. Можно просто наблюдать за лидером и использовать его лучший опыт в своей работе. Именно эту тактику избрала в свое время авиакомпания Ryanair. В конце 1980-х годов ее дела шли из рук вон плохо. За пять лет, с 1985 по 1989 год, она потеряла \$25 млн и приобрела широкую сеть убыточных маршрутов. Положение Ryanair спас лидер – компания Southwest. Ryanair не просто скопировала чужой опыт: отказалась от иных самолетов, кроме Boeing 737, получив экономию на запчастях и сделав все самолеты взаимозаменяемыми; стала использовать только второстепенные аэропорты; отменила бесплатные обеды для пассажиров. Она пошла дальше своего конкурента. В отличие от Southwest по мере роста бизнеса Ryanair тратит средства только на увеличение количества самолетов, пилотов, обслуживающего персонала. Число офисных сотрудников остается неизменным. Так, в штаб-квартире компании работает всего восемь топ-менеджеров. Ryanair не претендует на лидерство, зато ее финансовые показатели радуют владельцев. На стагнирующем авиарынке продажи компании в 2004 году выросли на 44%, а чистая прибыль – на 2,5%.

Стратегии для последователей придерживается и российская сеть «Белый ветер». «Мы немного придумывали, но очень внимательно изучали, как функционируют „белые ветры” за рубежом. Например, опыт самой большой компьютерной сети в США CompUSA позволил нам понять, как правильно делать „Белый ветер”», – вспоминает глава компании Юрий Дубовицкий. В итоге «Белый ветер» первым в России открыл специализированный компьютерный магазин, а сейчас по западному образцу переоборудовал свои торговые точки в салоны по продаже техники.

На стратегии для последователей построен целый рынок – лекарства-дженерики. В России, по данным агентства «Фармэксперт», в 2004 году на их долю пришлось 72% всего фармрынка.

Пожалуй, самыми активными последователями концепции Котлера сегодня стали китайские предприниматели. Копирование наиболее успешных продуктов поставлено у них на поток, и благодаря этому экономика страны растет бурными темпами.

В некоторых случаях полный отказ от лидерских амбиций, согласно стратегии для последователей, вообще может оказаться единственно верным решением. «На уже сложившихся рынках компаниям-новичкам или аутсайдерам ставить перед собой задачу стать лидером и завоевать первую позицию в рейтинге не имеет смысла, поэтому такие компании, как правило, выбирают стратегию „преследования лидера”, – считает директор по маркетингу компании Verysell-6 Александра Высочкина. – Скажем, на рынке газированных напитков давно выявились два бесспорных лидера, соревнующихся между собой, и сложно даже представить себе игрока, который сможет помериться с ними силами».

Сильные слабости

«В силе всегда есть слабость, надо только уметь ее найти. У Ахилла тоже нашлось место, ставшее причиной его гибели. По мере того как рост доли рынка компании переваливает определенное значение, она становится не сильнее, а слабее. Все эти марки, имеющие по 60%, 70% или 80% рынка, кажутся чрезвычайно сильными; в то же время порой они так уязвимы... если вам удастся найти их уязвимое место», – предупреждают Эл Райс и Джек Траут в своей книге «Маркетинговые войны» и призывают компании номер два, номер три, номер четыре атаковать слабые места лидеров. На этом основан принцип так называемого айкидо-маркетинга – использовать силу лидера, представив ее перед потребителем как слабость.

Например, российская водка «Столичная» смогла потеснить на американском рынке такие мощные марки, как Smirnoff и Samovar, найдя в них слабое место и указав на него в рекламе: обе они были произведены в США, а не в России. Nestle, компания-производитель батончиков Nuts, тоже удачно превратила сильное место конкурента (компания Mars, производителя Snickers) в его слабость. В рекламе Snickers потребителям сообщалось, что они могут с помощью этого батончика утолить голод. Nestle же построила продвижение на противопоставлении желудку мозга – именно его «голод», как говорилось в рекламе, утоляет Nuts. В результате удачной атаки на конкурента продажи Nuts за год выросли на 60%.

«Вторым» и «третьим» компаниям дозволено допускать ошибки – возможно, они не будут замечены конкурентами. Ошибки лидеров сразу привлекают внимание журналистов, аналитиков, представителей бизнеса. Не воспользоваться промахом лидера для других игроков было бы непростительно. Компания-лидер живет под постоянным прессингом внимания со стороны противников, она должна всегда ждать атаки и быть готовой оказаться смещенной со своего почетного первого места. Стоит ли удивляться, что некоторые предприниматели сознательно отказываются от претензий на лидерство, предпочитая занимать более скромное, но в то же время более устойчивое положение в отрасли.

Опасный размер

Огромные размеры бизнеса лидеров тех или иных отраслей всегда привлекают внимание представителей власти. И это лишний повод задуматься над тем, стоит ли увеличивать свою долю на рынке. Ведь чем крупнее компания, тем чаще ей приходится сталкиваться с необходимостью получения разрешения на какие-то свои действия от властей. Поэтому львиную долю работы ее руководства отнимает выстраивание взаимоотношений с ними.

Кроме того, тесная связь бизнеса и власти, на которую обрекают себя крупные компании, может сослужить им плохую службу, если компания или ее руководитель окажется в числе неугодных. Пример ЮКОСа, некогда крупнейшей компании в своей отрасли, наиболее наглядно это демонстрирует.

Тем не менее стремление быть первым составляет саму суть предпринимательства, и сознательно отказаться от него способны немногие. «Всегда присутствует так называемый азарт бизнеса, основанный на обычном человеческом грехе под названием жадность, когда каждый год хочется добавлять к своей доле рынка лишние проценты, – говорит Максим Калмыков. – Ни одна корпорация, в том числе и наша, где сидят такие же люди со своими амбициями, от этого не застрахована. Но мы отдаем себе отчет, что нужно быть реалистами и всегда тщательно просчитывать цену, которую придется заплатить за лидерство». Нередко такой анализ позволяет сделать вывод, что стратегия не быть лидером может оказаться гораздо более выгодной. А иногда и просто необходимой.

Мнение

Руслан Корж, генеральный директор *A. T. Kearney*

– Получение прибыли, бесспорно, главная движущая сила бизнеса. Поэтому она преломляется в двух направлениях: первое – прибыльность компании, ее операционная эффективность, и второе – потенциал роста прибыли в перспективе. Именно комбинация прибыльности и роста составляет секрет успеха компаний, подробно изложенный А. Т. Kearney в книге «Стратегии прибыльного роста». Рыночная доля компании здесь играет опосредованную роль, так как можно быть лидером и стагнировать либо быть в роли «догоняющего», но весьма резвого.

В разных отраслях соотношение первого места на рынке и уровня прибыльности разное, оно зависит от особенностей отрасли и этапа ее развития. Например, в мобильной телефонии прослеживается четкая тенденция: лидер по охвату имеет и самый высокий показатель EBITDA. Причем отрыв по доле рынка может быть не очень большим – всего несколько процентных пунктов. Но «догоняющим» сокращение этого разрыва достается весьма большой кровью. И даже по мере сокращения прибыльности отрасли в целом этот разрыв в принципе сохраняется.

В автомобильной отрасли ситуация иная. General Motors, являясь лидером, уступает в прибыльности многим конкурентам. А Toyota демонстрирует лучшие результаты и по прибыльности, и по темпам роста. Это как раз и показывает, кто является настоящим лидером на рынке.

В свете вышесказанного становится ясно, что быть лидером по доле рынка и быть самым успешным на этом рынке – две большие разницы. По данным А. Т. Kearney, лишь около четверти всех компаний обнаруживают прибыльный рост на протяжении длительного периода. Для других это оказалось задачей слишком сложной для реализации.

Что же касается российской специфики, то я не вижу прямой корреляции между размером компании и вниманием чиновников. Скорее наоборот: лидер рынка часто имеет возможность диктовать правила игры и взаимодействовать с чиновниками на равных условиях, особенно в регионах. Хотя не нужно забывать о неизбежном зле для тех лидеров, которые превышают заранее установленный лимит по доле на рынке: в этом случае им необходимо будет разговаривать с антимонопольным ведомством. Ну а ситуация с ЮКОСом не имеет никакого отношения к бывшей позиции компании на рынке.

текст: Татьяна Ткачук

Пример неподражания «Секрет фирмы» №11 (50), МАРТ 2004

Маркетинг XXI века – это поиск и реализация оригинальных идей. Инновации дают неоспоримое преимущество перед конкурентами, поэтому все больше компаний включается в гонку создания новых продуктов, новых рынков, новых способов продвижения. Но традиционные технологии тут не годятся – необходимо отказаться от стереотипов. «Секрет фирмы» отобрал лучшие российские и иностранные примеры такого отказа.

Одна строительная компания в Лондоне никак не могла добиться, чтобы потенциальные клиенты приходили смотреть ее дома. Тогда директор подумал: «А что если я заставлю свои дома пойти к людям?» Он построил макет здания в натуральную величину на барже и начал возить его по Темзе вниз и вверх. Время от времени судно бросало якорь у густо заселенных берегов. В результате за три месяца дом посетили 26 тыс. человек.

Итальянский предприниматель Ферреро Роше собирался выпустить на рынок новый шоколадный продукт. Он, конечно, мог долго работать над вкусом и упаковкой, но в итоге все равно получил бы каких-нибудь 3-5% рынка. Вместо этого Роше создал новую концепцию – шоколадное яйцо с игрушкой внутри. Сегодня Kinder Surprise – единственная мировая марка шоколада, ежегодные продажи которой превышают \$1 млрд.

Маркетинг: вид сбоку

Компаниям, стремящимся добиться процветания, постоянно приходится выпускать новые товары и придумывать способы их продвижения. В былые годы корпорация Sony могла разработать революционную новинку и три года пожинать плоды, теперь этот период сократился до шести месяцев. Конкуренты быстро перенимают идеи, и чтобы быть на шаг впереди, требуется непрерывно придумывать новинки.

Именно этого ждут от компаний и потребители. Они становятся менее лояльными, «изменяют» старым брэндам и все охотнее пробуют новые. Правда, выживают далеко не все инновационные идеи. На потребительских рынках неудачными оказываются 80% новых товаров, в сфере b2b – около 40%. Возможно, одна из причин в том, что большая часть новшеств разрабатывается традиционно. В продукт вносят лишь незначительные изменения, связанные с запахом, размером, дизайном упаковки, содержанием сахара.

Но есть более перспективный, хотя и более рискованный путь создания новинок. Известный исследователь феномена творчества Эдвард де Боно в свое время предложил термин «латеральное мышление» – в противоположность вертикальному, или логическому. Речь идет о поиске решения нестандартными методами. «Невозможно вырыть яму в ином месте, если только углублять уже существующую. Вертикальное мышление необходимо для углубления имеющейся ямы. С помощью латерального яму копают на новом месте», – говорит Эдвард де Боно. Его идеи в приложении к маркетингу развили Филип Котлер и Фернандо Триас де Без в книге «Новые маркетинговые технологии». Они предлагают решать задачи маркетинга, сперва взглянув на нее со стороны, и здесь есть определенная провокация. «Латеральный маркетинг – это когда вы думаете не „вдоль”, а „поперек”», – утверждал Филип Котлер во время своего визита в Москву.

Конечно, латеральный маркетинг ни в коей мере не заменяет вертикального, а лишь дополняет его. Используя нестандартный подход к проблеме, компания, возможно, получит ответ на целый ряд вопросов: какие потребности сможет удовлетворить мой товар, если его изменить? кого из не потребляющих мой товар удастся заинтересовать, если внести изменения? какими свойствами стоит дополнить мой товар, чтобы сделать его иным? для чего еще может послужить мой товар? Разработка идей с помощью технологий латерального маркетинга нередко приводит к появлению новых товарных категорий и рынков и позволяет получать больше прибыли. Обобщив опыт многих успешных компаний, Котлер и Триас де Без предложили метод.

Латеральный сдвиг

Технология латерального маркетинга заключается в нахождении связи между двумя разными понятиями. Допустим, можно взять цветок и сосредоточиться на одном из его качеств – «цветок вянет». А затем осуществить латеральный сдвиг этого качества, то есть выдвинуть некую провокационную идею – «цветы не вянут». Образовалось несоответствие, логический разрыв, и теперь его нужно ликвидировать. В каких ситуациях цветок никогда не вянет? Если он сделан из ткани или пластика. Решение найдено – искусственные цветы. «Инновации – это результат взаимосвязи двух идей, которые в принципе не имеют явной и непосредственной связи», – пишут Котлер и Триас де Без.

Такой же подход можно использовать для элементов комплекса маркетинга (product, price, place, promotion). Сначала компания должна выбрать фокус и определить, что именно она хочет изменить в своем продукте. Обычно выбор падает на один из трех уровней: на уровень рынка, товара или на остальную часть маркетингового комплекса (цена и промоушн).

Схема латерального маркетинга

ШАГ 0. Выберите товар или услугу

ШАГ 1. Выберите один из уровней вертикального маркетингового процесса:

- уровень рынка ? уровень товара ? остальные части маркетингового комплекса

ШАГ 2. Выполните латеральный сдвиг

Уровень рынка. Измените один аспект:

- потребность или полезность ? цель ? место ? время ? ситуацию ? опыт

Уровень товара. Примените к элементу товара (материальному товару, упаковке, атрибутам бренда, использованию или покупке) один из шести методов:

- замену ? исключение ? объединение ? реорганизацию ? гиперболизацию ? инверсию

Остальные части маркетингового комплекса. Примените коммерческую формулу других категорий:

- формулу ценообразования ? формулу коммуникации ? формулу распространения

ШАГ 3. Соедините разрыв путем метода оценки:

- представьте процесс покупки ? выявите позитивные моменты ? определите возможную обстановку реального использования товара или услуги

Источник: Филип Котлер, Фернандо Триас де Без «Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей»

Латеральный маркетинг на уровне товара предполагает изменить что-то в продукте или услуге и найти, как этим можно воспользоваться. Существуют несколько способов придумывать такие нестандартные варианты.

Скажем, замена материала нижней части ковра (обычно ее делают из пластика или веревки) на тот же самый материал, из которого изготовлена лицевая часть, привела к новой концепции двусторонних ковров. Или инверсия: вместо «пицца, которая доставляется на дом» – «пицца, которая не доставляется на дом». Так возникла идея замороженной пиццы. В Испании появление этого продукта сократило бизнес по доставке пиццы на 30%. А странная на первый взгляд идея «лотереи без розыгрыша» привела к созданию специального защитного слоя, который можно стереть и узнать результат немедленно.

Мобильный телефон по определению никак не может быть стационарным. Но маркетингологи, мысля от противного, отказались от этого стереотипа и нашли вариант – мобильный таксофон. Он обеспечивает коммуникациями людей, по тем или иным причинам не получающим качественную проводную связь и при этом не имеющим возможности купить мобильный телефон. В России такие услуги оказывает компания «Мобильные телесистемы», располагающая сегодня почти тысячей мобильных таксофонов (в отдаленных районах, вдоль автомобильных трасс и т. д.). Для оплаты разговора продаются карточки наподобие тех, что предназначены для городских телефонов-автоматов. Конечно, этот проект для МТС не основной, к тому же требующий больших инвестиций, но, как сообщили в компании, он уже «вышел на уровень окупаемости».

Множество новых товаров создано по принципу объединения. Например, уже упомянутый Kinder Surprise (к шоколаду добавлена возможность играть), интернет-кафе (добавление к кафетерии доступа в мировую сеть). А в технической сфере новинки сыплются как из рога изобилия – мобильный телефон с выходом в интернет, с фотокамерой, с телевизором, часы с мобильным телефоном. Агент 007 Джеймс Бонд ездил на автомобилях, легко превращавшихся в подводные лодки, пользовался стреляющими ручками, часами с вмонтированным лазерным пистолетом. В России тоже встречаются любопытные техногибриды. В сети магазинов Le Futur большинство товаров предназначено для выполнения двух, трех и более операций: маникюрный набор со встроенной сушкой для ногтей, автоматический держатель для ремней и т. п. Правда, российских поставщиков у компании нет.

Новые продукты, полученные с помощью латерального маркетинга, часто требуют значительных инвестиций в производство, скажем Kinder Surprise сложнее произвести, чем простую плитку шоколада. Кроме того, потребитель должен еще привыкнуть к ним, поэтому для продвижения такого рода товаров требуются серьезные усилия. Но экономический эффект может оказаться намного большим, нежели в случае с новинками, полученными традиционным путем.

Расширение возможностей

Наиболее практичный прием – латеральный маркетинг на уровне рынка. В этом случае компания не меняет свой товар, а просто ищет для него новые ситуации, время и место потребления, и тем самым расширяет возможности его применения. Предположим, сделав магазин ночным, можно привлечь людей, поздно возвращающихся домой и желающих спокойно сделать покупки. GPS-технология вначале была разработана для кораблей, но, поместив GPS в автомобиль, удалось создать новый сервис по поиску украденных машин.

Другой вариант – найти потребность, которая до сих пор не рассматривалась, и подумать, как ее

мог бы удовлетворить ваш продукт. Скажем, вероятны ли ситуации, когда подгузники пригодятся детям старше двух-трех лет? Конечно, да. Подгузники Huggies Pull-ups, имитирующие детские плавки или штанишки, позволяют избавить подросткового ребенка от смущения.

Латеральный маркетинг на уровне комплекса маркетинга предполагает отход от существующих способов представлять товар или услугу потребителю. В отличие от первых двух уровней этот вариант скорее тактический: он ничего не меняет в продукте, но дает результаты немедленно. Обычно речь идет о новых формах ценообразования, распространения и коммуникации (их часто заимствуют у других категорий товаров).

Немецкая компания Eismann решила распространять замороженные продукты как энциклопедии – с помощью торговых агентов, которые ходят от дома к дому, получая за это комиссионные. А некоторые западные супермаркеты модернизировали систему предоставления скидок. Они решили выдавать их не сразу, а суммировать и затем по итогам месяца высылать домохозяйкам чек. В результате владельцы магазинов отсрочивают получение скидки и в то же время увеличивают лояльность покупателей. Интересную тактику избрали производители бритв и лезвий. Они часто дарят потребителям бритвы, а зарабатывают деньги на лезвиях. Специалисты утверждают: похожие процессы ожидают и рынок мобильных телефонов – трубки будут отдавать потребителям чуть ли не бесплатно, лишь бы абоненты платили за связь.

Еще больше нестандартных творческих решений можно отыскать в сфере коммуникаций. Компании, продающие эксклюзивные усыпальницы и могильные надгробия, организуют группы для посещения кладбищ, и это является важной частью их коммуникационной деятельности. Некоторые фирмы вместо дорогостоящей телевизионной рекламы вставляют компакт-диски с описанием товаров в журналы.

Конечно, латеральная идея не всегда приводит к успеху. Компания Danone несколько лет назад заключила в России договор о продаже своей продукции через сеть аптек ICN. Однако эксперимент продолжался недолго. Дело в том, что россияне обычно ходят в аптеку за лекарствами, а молочные продукты им привычнее покупать в магазине, поэтому массового спроса не оказалось. В пресс-службе Danone отметили: проект имел скорее имиджевый характер, и в результате компания получила ценный опыт.

Как считает руководитель практики интегрированных маркетинговых коммуникаций компании «Михайлов и партнеры» Антон Буланов, «главное, чтобы новые товары и услуги отвечали потребностям человека, и эти потребности не были искусственными». Авторы учебников по маркетингу любят приводить классический пример: в свое время в компании Gillette всерьез решили заняться разработкой мужского крема, замедляющего рост волос. Исходили из того, что бритье – это обременительная процедура, отнимающая время и т. п. Но компания вовремя обнаружила, что потребитель в ходе бритья идентифицирует себя как мужчину. «Поэтому при разработке новых товаров надо быть предельно осторожным», – добавляет Антон Буланов.

Джек Траут упоминает компанию RJ Reynolds, потратившую целое состояние на создание бездымных сигарет. Они, наверное, могли бы понравиться некурящим, но ведь некурящие люди вообще не покупают никаких табачных изделий.

Впрочем, как показывает история, об инновациях забывают иногда на десятки лет, а потом снова к ним возвращаются и извлекают огромную прибыль.

Российский подход

Для многих российских компаний описанные технологии также не являются открытием. Как говорит президент рекламного агентства «Командор РА» Алексей Юров, латеральный маркетинг существовал на отечественном рынке всегда, но обычно работал спонтанно, оригинальные идеи возникали случайно. «Типичный пример латерального сдвига – клей БФ, сначала существовавший как обычный клей, а впоследствии благодаря своим свойствам выпускавшийся и как медицинский. Он позволял заклеивать раны и порезы, – продолжает господин Юров. – Или другой пример – бальзам Биттнера, позиционированный в качестве лекарственного средства для приема внутрь, а потом рекомендуемый и для наружного применения».

Для большинства специалистов обычно не очень важно, каким образом найдено удачное решение. Как считает менеджер компании «Поликом Про» Михаил Орешин, «если появилась светлая идея, какая разница, использовали вы латеральный маркетинг или она пришла вам в голову за кружкой пива». Целенаправленное применение латерального маркетинга в России многие считают пока преждевременным. Алексей Юров полагает: «Даже с вертикальным маркетингом, точнее, с маркетингом как таковым пока разобрались лишь лидеры рынка. Для остальных, к сожалению, это просто модное слово». Отмечается разрыв между Москвой и региональными рынками, которые еще в

меньшей степени нуждаются в нестандартных идеях.

Того же мнения придерживается и генеральный директор агентства IQ Marketing Наталья Степанюк: «Концепция латерального маркетинга уместнее на Западе, где конкуренция сумасшедшая, а насыщенность брэндами невероятная. Для нашего рынка такой подход пока нечто футуристическое, хотя компаниям уже стоит об этом задуматься».

Мнение

Сергей Литовченко, исполнительный директор Ассоциации менеджеров

– Латеральный маркетинг, которому, на мой взгляд, больше подходит определение, данное одним из известнейших приверженцев этого способа продвижения бизнеса Жан-Люком Жиндером, «маркетинг без тормозов», – в настоящее время самый прогрессивный и эффективный способ добиться реальных результатов. Несмотря на то что российский рынок весьма молод и географически конкуренция развита преимущественно в крупных городах, маркетологи всерьез задумываются об эффективном привлечении российского потребителя. Сегодня одного раскрученного брэнда уже недостаточно: люди больше не выстраиваются в многочасовые очереди, едва услышав название Pepsi-Cola. Новые запросы – новые возможности – новый маркетинг. И от этого никуда не денешься. Сегодня маркетинг – это уже творчество.

Найти инновационную идею настолько же трудно, насколько сама она должна быть простой, как все гениальное. «Если будете работать с одними и теми же потребителями, товарами и рынками, вы наверняка потерпите крах», – сказал отец-основатель латерального маркетинга Филип Котлер. К этому можно добавить одно: то же самое произойдет, если вы будете работать с одними и теми же идеями.

Ошибочно считать, что латеральный маркетинг подходит лишь для внедрения на рынок абсолютно нового продукта (знаменитый пример Kinder Surprise – нестандартное использование стандартной формы яйца). Этот подход эффективно работает и с давно присутствующими на рынке, и с привычными товарами, а точнее, с новыми разновидностями старых продуктов. Тем самым не только увеличивается стадия роста товара, но и заметно продлевается стадия зрелости. Стоит вспомнить сноубордический нож фирмы Wenger, придуманный все тем же Жиндером. За счет высоких продаж нового ножа выросли продажи и старых «модификаций» той же фирмы. Инновационные идеи одного продукта часто подходят и для продвижения другого. Вернемся к Kinder Surprise. Соединение сладости и игрушки в одном продукте теперь используется весьма часто. На прилавках встречаются леденцы на палочке с игрушкой внутри и конфетки внутри игрушки (Pez).

Конечно, идеальный вариант развития фирмы, продвижения товара и т. д. не просто использовать латеральный маркетинг, но располагать как можно большим числом сотрудников с подобным мышлением. Однако развитие такого типа мышления – это отдельная тема для разговора, близкая скорее к психологии.

Золотые сухари

Товар: снеки из ржанных сухарей

Брэнды: «ЧАПсы», «Три корочки» и др.

Производителям черных сухариков, традиционного русского продукта, удалось найти свободную нишу и превратить ее в «золотую жилу». Идея сделать из ржанных сухарей снеки, упаковать их и продавать как закуску к пиву впервые пришла в голову трем предпринимателям из Санкт-Петербурга. Осенью 1998 года они начали производство сухариков под названием «Чапаевские» (или «ЧАПсы»). Но наибольшего успеха на этом поприще добилась московская компания «Бриджтаун фудс», выпускающая сухари «Три корочки». Как рассказывал ее генеральный директор Дмитрий Васильев в интервью «Секрету фирмы», его жена очень любила сушить сухари в духовке, оставалось лишь поставить домашний опыт на производственные рельсы. Кроме того, к идее начать изготовление продукта его подтолкнула телепередача об опыте петербургской фирмы.

По данным компании ACNielsen, в 2002 году в России доля ржанных сухариков в общем объеме сбыта снеков с солью (чипсы, орешки, соленое печенье и т. п.) составляла 44%. А через год она выросла до 50%. Сейчас размеры продаж всех снеков с солью растут именно за счет сухариков.

Непростое молоко

Товар: молочно-соковые миксы

Производитель: «Вимм-Билль-Данн. Продукты питания»

Усиление конкуренции подталкивает производителей продуктов питания к инновациям. По всему

миру лет десять назад началось изготовление обогащенных продуктов, недавно бум докатился и до России. Сегодня одна из самых развивающихся категорий молочного рынка – молочно-соковые миксы, хотя еще несколько лет назад даже упоминание подобных продуктов вызвало бы недоумение. В 2003 году компания «Вимм-Билль-Данн» запустила новую линию молочных изделий с брэндом Neo. Сначала был «Мажитэль» (фруктовый сок с молоком), сейчас активно развивается семейство фруктовых соков с питьевым йогуртом (Joy Fit). «Конечно, соково-молочные продукты впервые появились не в России, – говорит директор по маркетингу „Вимм-Билль-Данн – Молоко” Павел Смирнов. – Но наша компания провела собственные разработки в этой области и адаптировала продукт отечественного рынка. Ведь известно, что вкусы в разных странах могут ощутимо различаться и опробованные решения обычно не подходят для иных рынков».

Лекарь-фломастер

Товар: лекарственный маркер

Владелец патента: Владимир Денисов

Если пользоваться йодом или зеленкой традиционным способом, приходится наматывать на спичку вату и окунавать во флакон. Всегда остается риск испачкать руки и одежду. Избавить потребителей от этой проблемы решил предприниматель из Санкт-Петербурга Владимир Денисов. Во время обучения в Военно-медицинской академии он нашел необычное применение всем знакомому маркеру и придумал устройство, позволяющее легко хранить и наносить лекарство. Целебный фломастер состоит из корпуса, переходника, колпачка, накопителя и твердого пористого стержня. Раствор, содержащийся в капиллярах накопителя, пропитывает твердый стержень. Свое изобретение Денисов запатентовал и назвал его «леккер» – от словосочетания «лекарственный маркер». В 2000 году он зарегистрировал фирму с таким же названием, нашел инвестора и взялся за промышленное производство леккеров. С рынком сбыта проблем не оказалось. «Я врач, и исходил из того, что йод и зеленка обычно есть в каждом доме. Как минимум треть потребителей хотя бы раз в год покупает их про запас», – говорит Владимир Денисов. Правда, наладить контакты с распространителями было непросто. На переговоры с крупными оптовыми фирмами пришлось потратить около года. С мелкими удалось договориться быстрее, но они закупают маленькие партии.

Сегодня компания реализует в месяц около 200 тыс. леккеров в аптеках крупных городов России и ряда стран СНГ. В перспективе планируется наращивать объемы. «Мы еще изобрели капиллярную кисточку, позволяющую наносить больше раствора для обработки значительных площадей. Никто в мире пока не додумался до этого», – продолжает господин Денисов.

На вопрос, насколько успешен его бизнес, он отвечает так: «Мы как-то подсчитали, что четыре ларька с сигаретами, наверное, прибыльнее. С леккером миллионером не станешь, но зато это оригинальный бизнес, и он на всю жизнь».

Хеппи секс

Товар: алкогольные коктейли с презервативами

Производитель: «Хэппилэнд»

Летом 2003 года компания «Хэппилэнд», выпускающая слабоалкогольные коктейли, начала продвигать необычный продукт. В продаже появились коктейли «Кольца» с прикрепленными на упаковке презервативами. «Стандартный путь – добавлять к своей линейке новые вкусы, использовать традиционную рекламу и т. п. Но молодежная аудитория отличается низкой лояльностью, поэтому если мы хотим быть успешными, нужно использовать инновации», – утверждает директор по связям с общественностью компании Светлана Дрозд.

Оригинальная идея «Хэппилэнд» не осталась незамеченной. На стадии запуска она рассматривалась скорее в качестве имиджевой, а не экономической. Итогами акции в компании довольны. «Массированная реклама потребовала бы несравнимо больших вложений, к тому же этим путем идут все компании. Но если реклама работает, то наша идея выстрелила», – подытожила госпожа Дрозд.

Йогурт для братьев меньших

Товар: биойогурт для домашних животных

Производитель: «Веда»

«Йогурт, о котором давно мечтала ваша кошка», – говорится в рекламных материалах компании «Веда». Компания занимается изготовлением ветеринарных препаратов, средств ухода за животными и

активно ищет свободные рыночные ниши. Последняя разработка – биоюгурт для кошек и собак – совсем скоро появится в магазинах. Продукт ориентирован на владельцев домашних животных, балующих своих питомцев различными лакомствами. Как объясняет коммерческий директор компании «Ведамакс» (генеральный дистрибутор «Веды») Андрей Вебер, в этом сегменте сегодня представлены конфеты, печенье, палочки и подушечки для собак и кошек. Спрос на них растет, однако выбор пока невелик: палочка большая или маленькая, печенье круглое или квадратное.

Специалистам «Веды» пришла в голову мысль провести параллели с рынком продуктов для людей. Они отметили, как активно развивается сегмент йогуртов с приставкой «акти» («Актилайф», «Актимель»). «Сейчас модно заботиться о своем здоровье, употребляя пищу „с добавками полезных бактерий“, „облегченные“, „сбалансированные“. Потребитель уже проинформирован о таких товарах, попробовал и готов платить за них. Кроме того, идет масштабная реклама этой категории», – объясняет господин Вебер. Проанализировав все эти факты и проведя дополнительные исследования, в компании решили: потребитель подготовлен и начнет покупать полезные продукты не только себе, но и домашним любимцам.

В «Веде» разработан биоюгурт для собак и кошек, а названия «Акти-Дог» и «Акти-Кэт» просто лежали на поверхности. Конечно, компания не может быть названа первопроходцем в этой категории. Западные производители привозили йогурты для животных в Россию, но, по словам Андрея Вебера, они здесь плохо представлены. Их вывели на рынок преждевременно, когда он еще не был готов к таким товарам. Кроме того, в компании «Веда» утверждают: «Акти-Дог» и «Акти-Кэт» не просто витаминизированные лакомства, они содержат культуры живых лактобактерий.

Гадание на какао

Товар: «Послание Иисуса»

Производитель: «Уралтраверс»

Кофе давно стал национальным российским напитком, его продажи растут год от года, чего нельзя сказать о какао. «Если в СССР в свое время потребляли 36 тыс. тонн в год, то сейчас в России – всего лишь 9 тыс. тонн. К какао почему-то негативное отношение: его воспринимают как напиток для бедных, хотя оно и вкуснее, и полезнее кофе», – утверждает Самвел Сафарян, начальник отдела продаж компании «Уралтраверс». Фирма производит горячий шоколад в порционных пакетиках (по методу три в одном: какао-порошок, сахар и сливки). При сбыте продукта постоянно возникали проблемы – магазины неохотно берут неходовой товар. Пришлось искать оригинальный способ, чтобы заинтересовать торговые сети, а заодно и покупателя.

В компании вспомнили, как хорошо продается «Киндер-сюрприз», и решили какао тоже с чем-нибудь соединить. «На Кавказе принято гадать на кофе, и я даже слышал легенду об одном армянине, продававшем кофе в Париже с помощью гадания. Мы решили использовать тот же прием», – вспоминает Самвел Сафарян. Продукт назвали «Послание Иисуса» и написали на упаковке различные предсказания. В общей сложности получилось 96 вариантов. Чтобы удешевить упаковку и не использовать стирающийся слой краски, послание зашифровали – прочитать его можно лишь перед зеркалом. Кстати, около 70% предсказаний негативные (допустим, «вы можете получить травму»), поскольку, если писать только хорошее, люди отнесутся к ним скептически. Но для самых внушаемых сделали приписку: «Несмотря ни на что, все будет хорошо». Теперь когда менеджеры «Уралтраверс» звонят в магазины и спрашивают, не нужен ли горячий шоколад с предсказаниями, к ним проявляют гораздо больший интерес, чем прежде.

Доплата за разговорчивость

Идея: доплата абонентам сотовой сети за разговоры

Брэнд: «Мегафон»

Когда потребитель расплачивается с оператором сотовой связи, это нормально. Но что выйдет, если поставить идею с ног на голову: оператор платит абоненту? Именно такой ход использовала в 2003 году компания «Мегафон Москва». В августе она вывела на рынок новый тариф «О'Лайт». Все входящие звонки с мобильных телефонов, имеющих федеральные номера, для абонентов этого тарифного плана бесплатны. А если разговор длится дольше минуты, абонент получает еще и денежный бонус – \$0,01 на счет за каждый звонок. Фактически оператор доплачивает абоненту за разговоры. Чем больше таких соединений, тем значительнее сумма на счете абонента. Как объясняет советник генерального директора компании «Соник Дуо» (оператор московской сети «Мегафон») Роман Проколов, идею доплачивать клиентам за звонки уже применяли в европейских странах. Однако в России подобный прием использован впервые. «Мы коммерческая компания и поэтому просчитали

экономическую эффективность такой схемы. Это хороший имиджевый ход: за три месяца мы увеличили абонентскую базу более чем в полтора раза».

Как поразить потребителя

Задача: эффективное продвижение на рынок потребительских товаров

Креатив и реализация: IQ Marketing, «Русский продукт»

При выводе на рынок замороженного теста компания «Талосто» решила отказаться от стандартных ходов: размещать рекламу в сериалах и проводить дегустации в магазинах. «Вместо того чтобы предлагать товар хозяйкам, мы пошли в школы», – говорит Наталья Степанюк, генеральный директор агентства IQ Marketing, работавшего над этим проектом. Огромное количество школьников учат готовить на уроках труда, поэтому агентство через Министерство образования договорилось со школами и провело серию уроков по работе с замороженным тестом. Промоутеры, кстати, были из кулинарного техникума. А потом среди детей объявили конкурс: испечь что-нибудь из теста и прислать фотографию. Главным призом служил мобильный телефон. Ученики стимулировали родителей к покупке, и в результате компания добилась значительного увеличения продаж.

Вот еще один пример из опыта IQ Marketing. Когда в 2003 году пиво Heineken стали разливать в России, владельцы баров и ресторанов опасались ухудшения качества продукта. Требовалось убедить их в обратном. «Традиционный путь – давать рекламу в журналах ресторанной тематики – представлялся неэффективным», – объясняет Наталья Степанюк. Компания нашла другой ход. Во многих организациях специалисту, принимающему решение о закупках, ежедневно присылали маленькое мусорное ведро, где лежал мятый лист бумаги. Сначала там было написано: «Женщины для увеличения груди должны есть больше капусты». Во второй раз: «Если подержать лягушку в руках, появятся бородавки». На третий день менеджеры прочитали фразу: «Если западное пиво начинают разливать в России, его качество ухудшается». А в придачу – упаковка Heineken. После этого звонили сейлз-менеджеры, в итоге удалось заключить много новых контрактов на поставку пива.

Компания «Русский продукт» в 2003 году тоже придумала оригинальный ход. Вместо того чтобы разыгрывать среди покупателей призы, она фактически превратила свой товар в моментальную лотерею: в банки с растворимым кофе вкладывались купюры достоинством от 10 до 1 тыс. руб. Деньги после специальной обработки упаковывали в герметичные пакетики. «Все предлагают что-то вырезать, заполнять, присылать. Мы решили сделать проще», – говорит PR-менеджер Людмила Семушина. В результате продажи поднялись на 20%.

Кафе с наполнителем

Идея: объединение услуг общепита с иными услугами

Бренды: Safemax, «Фотоцентр.ru», «Зебра телеком» и др.

Блестящая идея объединить интернет и кафе до сих пор находит последователей, и в кофейнях постоянно появляются новинки. Перед началом нового года в Москве компания «Фотоцентр.ru» открыла первое фотокафе. На столиках установили 12 мониторов со специально разработанным интерфейсом для удобного просмотра фотографий. Любой кадр можно отправить в печать, и через несколько минут его доставят на столик заказчика. Посетители могут приносить с собой флеш-карты с цифровыми изображениями либо непроявленные пленки.

Напитки заказываются с помощью электронного меню, достаточно лишь «кликнуть» – и заказ поступает в бар. Выхода в интернет в кафе нет, однако можно отправить фотографии по электронной почте.

Как рассказывает автор идеи, директор ИТ-департамента компании «Фотоцентр.ru» Михаил Кирсанов, человек, приходя в фотолабораторию, хочет сразу же посмотреть новые снимки, показать друзьям или родным, а нередко продублировать несколько кадров и подарить их. «Я большой любитель кофеен и часто видел, как там собираются компании, смотрят фотографии, делятся воспоминаниями. Но магазину не хватало такого уюта. Появилась мысль: какие-то вещи можно скрестить», – говорит Михаил Кирсанов. И добавляет, что аналогов проекту в мире пока нет: «Мы бывали на международных конференциях и выставках, но ничего подобного не видели». Размер инвестиций компания не раскрывает, примерный срок окупаемости проекта – два-три года. Основной доход фотокафе планирует получать от печати фотографий.

Еще одна идея на базе кафе реализована несколько недель назад. Компания «Зебра телеком Санкт-Петербург», один из крупных операторов IP-телефонии и интернет-провайдер, соединила переговорный пункт с интернет-кафе. В зале четыре площадки: переговорный пункт, зона доступа к интернету, игровая и место отдыха. «Мы решили предложить все услуги в одном флаконе, потому что

чем больше услуг собрано вместе, тем быстрее они окупятся», – считает PR-менеджер компании Екатерина Андреева. В проект вложено \$150 тыс., которые «Зебра» рассчитывает вернуть через год. В успехе оператор не сомневается, поскольку выбрано одно из самых оживленных мест Питера – Московский вокзал.

текст: Юлия Фуколова

Сонное царство diesel **«Секрет фирмы» №40 (79), ОКТЯБРЬ 2004**

Мировой легендой Diesel стал прежде всего благодаря неординарной рекламе. В этом сезоне знаменитый джинсовый бренд предложил потребителям не просто рекламную кампанию, а культурную видеоакцию. «Мы создали одну обычную кампанию, но спрятали в ней вторую, нестандартную. Такой подход сделал коммуникацию по-настоящему интерактивной», – рассказал «Секрету фирмы» Крис Барретт, автор Diesel Dreams, одного из самых ярких коммуникационных проектов этого года.

Цветные сны

Что снится Ренцо Россо? Может быть, далай-лама на лошади Marlboro, скачущий через прерии в итальянских джинсах с большим лэйблом Diesel.

Или тысячи галстуков, которые Ренцо так не любит, – они растут из земли, обвивают его и тянут в преисподнюю.

Или сцена Каннского фестиваля, где качают на руках креативного директора Paradiset DDB Йоакима Йонасона, который принес Diesel победу, а сам Россо, рекламодатель года, стоит в сторонке и добродушно посмеивается.

Антонелла Виеро, директор по коммуникациям Diesel, так рассказывает о начале маркетинга в своей компании: «В 1990-х креативная команда решила строить брэндинг, выложила на стол плакаты джинсовой одежды и увидела, что все они одинаковы. Везде черно-белые фотографии, что-то в стиле вестернов, серьезные лозунги: „Носи эти джинсы – покоришь всех девушек“. Тогда владелец Diesel Ренцо Россо и решил, что реклама его бренда будет совершенно непохожей ни на что, яркой и ироничной». Так родилась стратегия, которая жива до сих пор, – Diesel должен удивлять.

И удивлял. В рекламе в одежде Diesel показывали не красивых людей, как принято, а старого толстого индуса. Страсть к эпатажным жестам нередко приводила к полной потере смысла. Целующиеся матросы, поиски нового Иисуса, Санта-Клаус с садомазохистками, призывы делиться душевой водой и освободить золотую рыбку.

Иногда с оригинальностью получался перебор. Некоторые люди не всегда понимали и принимали ее. Каждая новая кампания бренда была непохожа и на кампании конкурентов, и на свои собственные. Постоянство в непостоянстве стало фирменным стилем Diesel, а стиль сделал бренд легендой. Такой, что сам Фил Найт, автор рекламной концепции Nike, сказал: «Вся реклама делится на две части – до Diesel и после».

Тем временем Diesel дорожал, буквально на глазах превращаясь из массовой марки в бренд дорогой эксклюзивной одежды. В 2000 году было решено перепозиционировать Diesel в более дорогой сегмент pret-a-porte in casual. За пять лет Diesel вдвое сократил количество магазинов, вдвое повысил цену на джинсы и вдвое увеличил продажи (с 400 млн до 800 млн евро). И совершенно невозможно было поверить, что на рубеже веков Йоаким Йонасон покинет DDB.

Именно тогда, когда происходили все эти драматические события (перепозиционирование и уход Йонасона), Ренцо Россо обязательно должны были присниться Голландия, тюльпаны и Дейв Белл, креативный директор амстердамского агентства KesselsKramer.

Лихорадочные сны

Что снится голландцу Дейву Беллу? Может быть, ему снится моча. Моча в банке. Банка в руке модели. Модель на рекламе. У рекламы, агитирующей за уринотерапию, лозунг «Сохрани себя» (Save Yourself). На какие только жертвы не пойдешь ради красоты. Очень может быть, что Дейву Беллу снится первая работа, сделанная KesselsKramer для Diesel.

Лето 2004 года. Тогда их небольшое агентство, в котором работают всего 35 человек, выбивалось из сил, чтобы успеть выполнить в срок новый проект. Продвинутые кинофестивали, авангардные арт-

тусовки, художники, музыканты, аниматоры, кинолюбители и профессионалы, звонки, встречи, письма, поставленная на уши планета.

Им, конечно, было не привыкать – 35 человек агентства представляют восемь национальностей планеты и занимаются всем, что подпадает под определение «коммуникация». Издание книг, организация выставок, съемка короткометражных, документальных и музыкальных фильмов, создание рекламных кампаний (среди известных в России клиентов только два брэнда – Absolut и Bavaria).

«Но все равно это был очень рискованный шаг: всего за три месяца попытаться сделать 30 небольших фильмов с участием творческих людей со всего мира, – говорит Дейв Белл. – Мы не имели никакого представления о том, что получится в итоге».

Трудно поверить, что он сам убеждал креативную команду Diesel выбрать из всех представленных для новой кампании концепций именно эту. Дейв Белл предложил не принимать решения сразу, а провести ночь с этими идеями. Выбрать ту, которая придет в голову при пробуждении, – она-то и будет выигрышной. Нетрудно догадаться, что при таком подходе ею оказалась Diesel Dreams, любимая концепция Дейва Белла.

«Эта идея бросала вызов, потому что была сложной и стоящей, – она позволила бы создать коммуникацию на 360 градусов. Мы могли бы задействовать почти все медиа и объединить их одной красной нитью», – рассказывает Дейв Белл. Неслучайно именно в ту ночь директору по стратегическому планированию KesselsKramer Крису Барретту приснилась гигантская красная морковка. У таких рекламистов «просто снов» не бывает.

Diesel проглотил наживку, согласился показать в рекламе людей, которые спят в одежде Diesel в самых неожиданных городских местах: на теннисном столе, на эскалаторе, на капоте машины и даже стоя посреди улицы. Призывы спать размещались на огромных билбордах в крупнейших городах мира и в ведущих глянцевых изданиях.

«Diesel хочет предложить людям предаться фантазиям. Совсем неважно, кто ты и где находишься. Самые интересные приключения можно совершить в своем воображении, – уверена Антонелла Виеро. – „Великие приключения“ – так называется наша новая коллекция. И мы говорим: будь, где ты хочешь быть, в своих мечтах».

На первый взгляд в новой рекламе не было ничего экстраординарного. Если бы не маленькие надписи. «Моя темная лошадка очень озабочена». «Кислотные свиньи летают вокруг меня». «В моей голове дым». «Я ем большую морковку». Сны Барретта стали явью на Diesel.com.

Ноу-хау

Сны Diesel

Сегментация

Брэндированные джинсы низшей ценовой категории стоят около \$70, средней – \$100-150, высокой – больше \$250. По мнению Diesel, выбор определяется не доходами, а отношением к моде. Компания отказалась от традиционного сегментирования аудитории по доходам и возрасту, называет своими потребителями нестандартных людей любого возраста, для которых важно самовыражение.

Позиционирование

Первоначально (с конца 1970-х и до середины 1990-х годов) Diesel был брэндом недорогой одежды для повседневной жизни. Яркая реклама с каждым годом повышала статус брэнда, что редко случается даже при целенаправленных усилиях. В 2000 году было решено закрепить репозиционирование Diesel, которое де-факто уже состоялось, – утвердить в сегменте luxury casual или pret-a-porte in casual (выше Levi's, но ниже Christian Dior). С начала века средняя цена на джинсы Diesel выросла вдвое и теперь составляет около \$150. Коллекции давно шагнули за рамки просто джинсовой одежды. Чтобы подчеркнуть репозиционирование, общее количество магазинов было снижено с 10 тыс. до 5,5 тыс. С начала века оборот компании вырос вдвое – с 400 млн до 800 млн евро.

Креативная стратегия

Тема новой коллекции Diesel осень – зима 2004/05 – «Великие приключения». Идея рекламной кампании Diesel Dreams – все лучшие приключения люди могут совершить в своих снах. Идею доносят две связанные коммуникации. В прямой рекламе изображены люди, задремавшие на улицах города в одежде Diesel, а 30 независимых студий кино и анимации сняли их «сны».

Медиастратегия

Фотографии спящих людей были размещены в наружной рекламе (крупнейшие мегаполисы мира, эксклюзивные носители – например, билборд в Токио длиной 80 м) и в прессе (модные журналы, издания life style – Glamour, Rolling Stone и др.). Тизеры на фотографиях вели на сайт www.dieseldreams.ru, где размещались видеосны героев рекламы. Кроме того, 700 тыс. DVD со снами распространялись как приложения к журналам и через фирменные магазины Diesel (подарок

участникам клубной системы за очередную покупку). Российский тираж – 25 тыс. (20 тыс. вместе с сентябрьским номером *Jalouse*, 5 тыс. через магазины). «Видеосны» участвовали в кинофестивалях, также были организованы специальные акции на ключевых рынках.

Свободные сны

Он полез на стремянку вернуть лампочку, не удержался и упал. Стал безостановочно падать сквозь мироздание. То рухнет на пол какого-то кафе, то мужского туалета, то чьей-то комнаты. Уже и в газетах про него написали, а он все падает. Наконец буддисты помолились, он приземлился на батут и смог встать на ноги.

Она ехала на мотоцикле и отражалась в черном бензобаке. Они возникли откуда-то из темноты, и она вытащила самурайский меч. Но появился медведь в образе человека и человек в образе медведя. Началась решающая схватка.

Эти и другие сны Diesel создавали молодые арт-команды из 16 стран мира – от Великобритании до Гонконга. Diesel компенсировал затраты на продакшн и обещал мировое промо. Кто же откажется от таких условий, если будет иметь хоть пару дней свободного времени за две недели, которые давались на сонное творчество?

«Мы предоставили им полную свободу сна, – говорит Дейв Белл. – Они должны были просто оттолкнуться от образа изображенного на постере героя и предметов, окружающих его». Оттолкнулись. Так, человек в образе медведя и медведь в образе человека родился из маленькой черной статуэтки, стоящей в витрине магазина, рядом с которым задремала героиня постера.

30 рекламных плакатов. 30 видеоснов. 30 художников, аниматоров, киногрупп. Diesel стал создавать с их помощью настоящее сонное царство. В интернете сны – на сайте www.dieseldreams.com, туда вели надписи на постерах и баннерная реклама. В телевизорах – на DVD (тираж 700 тыс.), которые распространялись как приложения к модным журналам и вместе с каталогом через фирменные магазины. Показы на кинофестивалях – на фестивале в Торонто, Миланском фестивале, передвижном фестивале *Westfest* в Сан-Франциско, Нью-Йорке, Лондоне и других. И конечно, специальные акции в ключевых мегаполисах. Так, в Лондоне сняли целый этаж в одном из престижных отелей, в каждом номере уложили модели спать, а рядом поставили экраны, на которых демонстрировалось то, что им снится.

«В наружной рекламе и прессе мы создали обычную кампанию, но спрятали в ней вторую, нестандартную. Такой подход сделал коммуникацию интерактивной. Чтобы получить интересный опыт, надо приложить дополнительные усилия», – говорит Крис Барретт.

Но не каждому такой опыт покажется действительно интересным. Просматривая DVD с 30 снами, я уснул. С другой стороны, этого ведь они и добивались.

Мнение

Владимир Коровкин, *заместитель генерального директора по стратегическому планированию и развитию FCB MA*

Сегментация: 10 баллов

Очень не хочется раскладывать такую кампанию по полочкам. Это противоречит ее духу. Ничего, кроме «Wow!», не скажешь. Мы видим подход к рекламе будущего: чувство потребителя вместо социально-демографического анализа. Не важен возраст или пол, доход или социальный статус. Если тебе это близко, ты это купишь.

Позиционирование: 10 баллов

Его нет как такового – в привычном смысле слова. И очень правильно, что нет. Главное, что потребитель чувствует: бренд Diesel для него. Компания предлагает творчество, которое развлекает и увлекает потребителя и этим делает марку по-настоящему «своей». Слоганов вроде «Бренд X – твой выбор» по всему миру предостаточно. Только кто им верит?

Креативная идея: 10 баллов

Немалая смелость нужна для того, чтобы признать простой факт: потребителю реклама не нужна. Есть только два моральных оправдания нашего вторжения в сознание людей: либо мы даем им жизненно важную информацию, либо развлекаем и увлекаем. Жизненно важную информацию про джинсы не дашь. Поэтому давайте сделаем так, чтобы потребителю было с нами интересно и весело.

Медиастратегия: 10 баллов

Полное понимание особенностей медиапотребления аудитории.

Воплощение: 10 баллов

Реализация странная, порой сырая, порой непонятная. Воплощение основано на творчестве, а не

на «вылизывании». Именно поэтому оно интересно и правдиво.

Анастасия Татулова, директор по маркетингу Ralf Ringer

Сегментация: 7 баллов

Сегментация нечеткая – Diesel адресовал кампанию людям без возраста с нестандартным взглядом на мир. Но сомнительно, что Иван Иванович 55 лет и Ольга Ивановна 30 лет будут иметь одинаково нестандартный взгляд на мир. Чем четче выделена целевая аудитория, тем эффективнее будет коммуникация. На мой взгляд, кампания все же должна работать на обеспеченную молодежь.

Позиционирование: 8 баллов

Репозиционирование удачное, это подтверждают и цифры. Марка дистанцировалась от casual jeans и приблизилась к pret-a-porte, что автоматически позволило им создать пространство для увеличения добавленной стоимости продукта.

Креативная идея: 9 баллов

Идея удачная, хотя мне кажется, что кампания выигрывает в основном за счет воплощения. Многонациональность и рекламная «непрофессиональность» авторов снов – главные плюсы проекта.

Медиастратегия: 9 баллов

Использованные медиа должны полностью охватить целевую аудиторию продукта.

Воплощение: 10 баллов

Именно благодаря необычной реализации удачной креативной идеи Diesel получил очень хорошее освещение в мировой прессе и интернете.

Константин Тамиров, старший бренд-менеджер Nescafe

Сегментация: 8 баллов

Понятно, что \$150 штаны стоить не могут. Столько стоит мечта, идентификация с определенным образом жизни – вещи не материальные, а имиджевые. Если Diesel удастся продавать свою продукцию по таким ценам и при этом быстро расти, то очевидно, что они делают все правильно.

Позиционирование: 7 баллов

Позиционирование достаточно общее, может быть использовано чуть ли не любым производителем дорогой одежды. Но главная ценность не в нем.

Креативная идея: 8 баллов

Обеспеченный житель мегаполисов Западной Европы и США получает около 3 тыс. рекламных посланий в день. Через такую толкучку все сложнее пробиться. Поэтому важно не только придумать интересную историю, но и сделать так, чтобы ее захотели увидеть. Впрочем, Diesel не первый делает из рекламы самоценный продукт. Из самых свежих примеров можно вспомнить перезапуск очередной модели BMW, когда нескольким известным режиссерам было предложено снять короткометражки с новой моделью автомобиля в главной роли. Сайт BMW, где размещались фильмы, побил все рекорды посещаемости.

Медиастратегия: 8 баллов

Стандартный подход подразумевал бы отдельную креативную работу на тему «Diesel – мечта» и отдельную работу медиаагентства по закупке максимального количества рекламных страниц, «наружки» или ТВ-рейтингов. Такой подход был бы очень дорог и малоэффективен: в забитом медиапространстве креатив не может существовать отдельно от способа коммуникации. Агентство мыслило интегрированно: и послание, и носитель. Получилось заставить не только свою целевую аудиторию заметить и запомнить послание, но и потребителей рассказывать об этой кампании друг другу. А генерировать молву – редкое умение.

Воплощение: 6 баллов

Для такой кампании качество воплощения не очень важно, что и видно на сайте. Авторы это не особенно скрывают, ссылаясь на нехватку времени. Мне после просмотра всех фильмов сложно вспомнить визуальный ряд большинства из них. Кроме того, заигрывание с порнографией в некоторых «снах» тянет вниз общий уровень работ.

текст: Максим Котин, Иван Москаленко

«Что-то с мозгами не то»

«Секрет фирмы» №28 (163), ИЮЛЬ 2006

По мнению Андрея Амлинского, главная задача маркетолога – торговать смыслами. Поэтому сейчас знаменитый рекламист занимается осмыслением бизнесов, а затем хочет пойти дальше и приступить к их переосмыслению.

Андрей Амлинский родился в 1962 году. Окончил сценарное отделение ВГИКа. Семь лет проработал в рекламном агентстве BBDO Moscow в качестве копирайтера, руководителя творческой группы и креативного директора. Разрабатывал кампании для брендов IKEA, Pepsi, «Сникерс». В 2004 году покинул BBDO и основал собственное маркетинговое агентство «Amlinsky – креативные стратегии». Среди клиентов компании – «Беталинк», «Росинтер», «Нидан», «Эльдорадо», Bork, «Космик», банк «Охотный ряд». На счету Андрея Амлинского призы на рекламных фестивалях Epica, Golden Drum и Portoroz. Был членом жюри Лондонского и Каннского фестивалей рекламы.

«Мы находимся в интеллектуальном иране»

...

– *Вы регулярно ездите в Канны и критикуете российский маркетинг. Чем он вам так не угодил?*

– По моему мнению, мы находимся в интеллектуальном Иране. Общество у нас закрытое и зарегулированное: на телеканалах – цензура, на рекламные носители – монополия. Это не позволяет ни на шаг отойти от традиционных методов продвижения. Условно говоря, ты предлагаешь: давайте сделаем перетяжки вдоль, а не поперек. Тебе отвечают: на это тарифа нет. И договориться невозможно. Да и сами люди не готовы воспринимать идеи. Красная точка на белом фоне не будет у нас делать то, что она делает во всем мире. Работать она не будет...

– *А что будет?*

– Сюжет и юмор. Всем нравится, если снято с десяти камер и обязательно где-нибудь на островах. Когда я работал в BBDO, мы сделали рекламу для «Билайна». Там телевизор превращался в аквариум. Идея была такая: возможно, вы устали от рекламы, поэтому мы превратили ваш телевизор в аквариум. На фокус-группах респонденты с доходом от \$500 поняли, что мы хотели сказать. Но большая часть людей с доходом до \$300 не поняла, чем тут торгуют и что рекламируется. Мол, где цена и тариф?...

– *Обвинять недогадливых потребителей – традиционная защита неудачливых креаторов. А может быть, дело в самих маркетологах?*

– Есть такая драма – нехватка мозгов. Часто говорят, что рекламные агентства не могут породить нестандартное решение. И это правда. Советские эксперименты над человеком, о которых все подзабыли под толщей йогурта, дают о себе знать – в обществе в целом отсутствует креативное начало. Очень мало у нас придумок....

– *То есть во всем виновата советская власть?*

– Не только. Рекламный мир замкнут, специалисты кочуют из агентства в агентство, зарплаты растут, а качество рекламы – нет. Разве что визуальное: мы научились покупать хорошую пленку и использовать западных режиссеров. А вот интеллектуальная составляющая только деградирует. Это даже видно по знаковым для рынка вещам. От людей в полосатых купальниках мы шагнули к каким-то яйцам Фаберже. Я убежден, что люди на самом деле устали от «средневзвешенных» решений. От того, что делает Wolff Olins....

– *А что он делает?*

– Глубоко законспирированные банальности. Такие размытые вещи, которые ничего не говорят: «надо быть добрым» или «мир прекрасен». Ну что можно вынести из многомиллионной «полосатой» кампании? Мы западные, потому что у нас есть чернокожий с дредами. А что русскому человеку чернокожий с дредами, рекламирующий новый тариф? Не хочу, чтобы это прозвучало расистски, но трудно представить, будто где-нибудь в Финляндии китайцы рекламируют водку. Тем не менее Россия такая страна, где негры рекламируют русскую связь.

«Wolff olins печет замороженную пиццу»

...

– *Вы ругали Россию как интеллектуальный Иран. А ведь эти все яйцеполосые кампании придуманы на Западе.*

– Дело в том, что коммуникация – это торговля смыслами. А на Западе все хотят защищенности, потому что инвестиции в рекламу очень велики. И многие наши крупные компании становятся жертвами собственного масштаба. Они не обращаются ко мне, потому что я «не крут». Они идут в Wolff Olins, который печет замороженную пиццу, а не делает ручную работу. Торговля смыслами в его руках превращается либо в торговлю смыслами очень размытыми, не доходящими до сердец людей, либо в торговлю бессмыслицей, которая прячется в интересные внешние формы. И у нас это особенно развито – форма есть, а содержания нет. Скажем, какая-то девушка бежит к берегу моря. И это реклама сока. Но что в этом сокового? Какие ценности за этим стоят? Хотя, конечно, и такую вещь можно клиенту продать....

– Как например?

– Например, можно сказать, что колыхание ее прекрасного юного тела, освещенного лучами заходящего солнца, символизирует здоровье. Но это колыхание можно ведь километрами снимать....

– Это все звучит нигилистски. А в чем ваш подход?

– Глубокое понимание природы продукта, природы вещей и природы человека....

– Ну так вам в любом агентстве скажут, что изучают природу вещей.

– Все копают рядом друг с другом, но одни находят сундук, а другие нет. Это вопрос не самого копания как процесса, а его глубины. Мой опыт позволяет двигаться от бессмысленной красоты и бессмысленных приколов к осмысленным красоте и приколам. То есть я от бессмысленности стремлюсь к осмыслению. Что произошло в России? Были созданы некие бизнесы. Зачастую сами их основатели не в состоянии объяснить, в чем суть их дела. И теперь многое требует уточнения. Почему идет волна ребрэндингов? Кривая развития пришла в точку, когда все бизнесы должны или рухнуть, или выйти на новую орбиту. Самим владельцам для этого не хватает дистанции, отстраненности. Вот тут я и помогаю. Знаете, сейчас популярны снимки из космоса.....

– Google Earth?

– Да. Строго говоря, именно этим я сейчас и занимаюсь. Стараюсь отлететь подальше и сначала посмотреть на бизнес сверху, а потом, наоборот, «наехать» и уточнить. Вы, наверное, знаете, что из космоса можно газеты читать? Более того, я от осмысления стараюсь переходить к переосмыслению....

– Это как?

– Посмотрите: все Гран-при Каннского фестиваля последних лет – это не только креатив, но и сдвиг сознания, это всегда философская вещь, меняющая наши представления о мире. А у нас такого пока вообще нет. У нас играют с представлениями людей, но не меняют их. Просто мы пока сосредоточены на самом продукте, на его физических свойствах. Но ни для кого не секрет, что весь мир торгует смыслами, а не вещами. Потому что все вещи производят в Китае.

«Есть просто рыбы, а есть летучие, которые выпрыгивают»

...

– Но вы же можете изменить ситуацию – у вас много крупных клиентов...

– Я всегда и стремился к расширению границ сознания. Когда в пивной рекламе недорогих марок были сплошные шутники, я сделал пафосный, немножко мрачный черно-белый ролик для «Золотой бочки»....

– А в последнее время как границы расширяли?

– Я придумал для «Эльдорадо», мне кажется, достаточно современный ролик. На экране появлялись ладошки. Текст был такой: «Поднесите руки к экрану, почувствуете тепло? Так же вы можете погреть руки на наших ценах». Пытаюсь делать не только забавные, но и свежие решения. Вот на ТВ стали показывать ролики Il Patio. Рациональная уникальность этих ресторанов в том, что за небольшие

деньги можно приобщиться к настоящей итальянской кухне, поскольку шеф-повар – итальянец. При этом есть такой тренд: наши люди любят итальянское. Феллини, Дольче и Габбана, даже Кремль построен итальянцами. И пол-Питера. Так родилась стратегия: активизировать в сознании потребителя ту мысль, что аутентичный итальянский опыт можно получить не выезжая из России. В роликах мафиози кого-то мутузят, а потом поджаривают – оказывается, это стейк. Или два гея, отдаленно похожие на Дольче и Габбана, обсуждают фэшн, а на самом деле воркуют над салатом. Мне кажется, что эти ролики выгодно отличаются от рекламы конкурирующей Sbarro, которая построена на приколе, а не на смысле....

– Андрей, а где же сдвиг смысла?

– Здесь нет никакого сдвига....

– Не всегда получается, понимаю.

– Просто не всегда есть такая цель. Когда тем клиентам, чьи бизнесы уже осмыслены, станет тесно в нынешних смыслах, они начнут выпрыгивать за границы сознания. Там-то мы и покажем новые возможности. Поймите, победители Каннского фестиваля появляются не оттого, что на Западе такие талантливые люди, а оттого, что там крайне жесткий рынок, просто необходимо выпрыгнуть. Вот есть просто рыбы, а есть летучие, которые выпрыгивают. Там уже так тяжело, что нужно выпрыгнуть на поверхность....

– На нашем пивном рынке надо быть не то что летучей рыбой, надо быть ракетой с Байконура. Но с идеями туго.

– Если смотреть на закон, запретивший образы людей в рекламе пива, как на данность, то это интеллектуальное благо. Люди могли выйти за границы стандартного подхода. Но ничего, кроме бутылки, мы не видим. Что-то с мозгами не то....

– А вы не хотите нарушить печальное однообразие?

– У меня нет сейчас пивных брэндов. Когда будут, поговорим. У меня не самое плохое портфолио на рынке. Вот год назад я предложил «Беталинку» позиционирование – салоны мобильных новинок. Тогда говорили, это неправильно, потому что весь бизнес делается на дешевых моделях. В фаворе была «Евросеть». Но я предсказал, что телефон всегда будет дорогим и люди в зипунах не будут толпиться в очереди за ним....

– И что?

– Мои прогнозы были таковы: все уже купили себе телефоны, но обеспеченные люди их будут менять. У нас вообще народ очень любит новинки – посмотрите, сколько на улицах автомобилей последних моделей. Человек выходит из дома и видит сплошь новые машины. И это, как ни странно, влияет на сознание москвичей. Мы ведь живем в интегрированном мире. Он, кстати, тоже требует осмысления....

– Это было единственное обоснование нового позиционирования?

– Нет. Я предсказал и то, что телефоны будут постоянно усложняться. Попросту перестанут быть телефонами, поэтому сотовые салоны будут уже салонами не связи, а электронных штук. Таким образом, само развитие рынка расширит нишу новинок. Наконец мой клиент мог бы заявить о себе как о салоне новинок, потому что компания выросла из крупного оптовика....

– На этом рынке многие компании выросли из оптовых. «Евросеть», пожалуй, даже исключение.

– Все сотовые ритейлеры выросли из оптовиков, но никто не осмыслил то, что они первыми получают новинки. Путь оказался правильным – даже «Евросети» пришлось репозиционироваться. К цене им пришлось добавить человеческое лицо. Получилось, что с «Беталинком» я угадал развитие

тренда за полтора года.

«Нашим маркетологам зачастую не хватает любви к людям»

...

– *И как вы это делаете?*

– *Анализирую....*

– *Другие тоже анализируют, а сундуков не находят.*

– Наверное, они просто нечувствительны к смыслам. Многое кажется слишком логичным, так что даже в голову не приходит об этом подумать. А часто просто нет головы, в которую что-то может прийти. В больших агентствах брифы так похожи, что их иногда просто переписывают целиком. И случаются ляпсусы: клиенту показывают бриф, там вроде бы его история, но стоит название другого брэнда. Причем клиентом может быть производитель техники, а стоять может название соковой марки. Я сам себе пишу брифы. И они совершенно иные....

– *Чем же они отличаются?*

– В последнем брифе для «Нидана» описание целевой аудитории занимает пять страниц убогистого текста. И в нем нет фразы про доходы от \$300 и выше, активных, молодых.....

– *А что есть?*

– Как минимум психографика. По такому брифу нормальное агентство может седлать вполне пристойную рекламную кампанию, потому что там уже заложено понимание рынка и психотипа аудитории....

– *Как же вы его добываете?*

– Первое – «бумажный» период, изучение всей научной информации, всех исследований, которые только можно достать. Меня не пугает гигантский объем информации – я очень всем интересуюсь. Понимаю природу вещей, потому что интересуюсь ими, и считаю, что нашим маркетологам зачастую не хватает кругозора и любви к людям. Второе – выхожу «в поле». Разговариваю с разными людьми, устраиваюсь работать....

– *И часто так делаете?*

– По-разному. Когда работал над II Patio, очень хотел быть у них официантом. Они меня, правда, не взяли. Зато когда рекламировал «Флагман», я его пил.....

– *А что следует за «бумажным» периодом и «полем»?*

– Интуиция. Чтобы написать роман, можно было в 1970-е годы поехать на БАМ. А можно было, подобно Томасу Манну, написать «Будденброков» в 24 года, не выходя из своей комнаты. То есть существуют опыт внешний (снаружи) и опыт внутренний....

– *И как управлять внутренним опытом?*

– Есть понятие «озарение». Логика – это спичка. А идея – сера. Она в последний момент пшик! – и зажигается. И освещает темноту. Надо быть просто талантливым.

«Ваня построил – и я построю, Маша купила – и я куплю»

...

– *По-моему вы не хотите раскрывать секреты своего ремесла.*

– Ну хорошо. У меня есть аббревиатура ТОП, которая означает «точность, оригинальность, простота». Наша реклама редко оригинальна, еще реже проста, но почти всегда неточна. А вот

знаменитая реклама пива Wazzup от Budweiser очень точна....

– *В чем же точность?*

– Wazzup – это инсайт на уровне сердцебиения. Создатели этого ролика нашли такое речение, которое показывает абсолютную правду происходящего. Сажу дома, лакаю пиво, смотрю телек. Угадана правда о человеке. И пиво – часть этой правды: если люди не будут пить это пиво, они не будут сидеть у телевизора, друг другу звонить, и все рассыплется. И в этом роль товара. Это же лагер, желтая жидкость, лишённая свойств. Они же честные, не говорят, будто там супервкус или какое-то послевкусие. Просто пьешь – и тебе нормально. Это правда от начала до конца....

– *То есть хорошая реклама всегда правдива?*

– Да, и мы до этого еще не дошли. Но я верю, что будущее за антирекламной рекламой. Она будет иронично смотреть на клише потребления и на искусственность мам и пап, которые никогда не сидят, не едят и не разговаривают так, как они сидят, едят и разговаривают в рекламе. Нам показывают пластмассовый мир выдуманных людей. Я не думаю, что наш рекламный прорыв будет технологичным. Это будет прорыв в области правды: кто-то первый расскажет правду о состоянии души наших людей. Пока же у нас все искусственное. Органики очень мало. Искусственные стандарты и искусственное потребление....

– *Искусственное потребление – это как?*

– У нас «прецедентное право» – люди часто покупают не для себя, а действуют «по аналогии» с другими. Ваня построил – и я построю, Маша купила – и я куплю. Когда наедятся, будет востребовано «мое». Когда будут «мой автомобиль» и «моя закусочная», появится точность высказываний. Дело к этому идет, но пока маркетологи боятся сужения – им хочется охвата....

– *Естественно. Больше охват – больше продаж...*

– Маркетинговая правда в том, что всем все продавать нельзя. Можно продавать кому-то много чего-то – как известно, нельзя все время обманывать всех. Чем точнее фокусируешься, тем шире охват. Вот «Сникерс» – мальчиковый брэнд. Но его покупает более широкая аудитория именно потому, что он очень точно сфокусирован. Это как круги на воде. Бросил камушек в одну точку, а круги пошли шире.

«А потом бум! – и звездочки из глаз»

...

– *Бывало у вас так, что правильные размышления не приводили к правильным результатам?*

– Дело в том, что 98% в маркетинге – это логика, а 2% – магия. Магия в том, чтобы в самом конце подать мысль парадоксально. Например, так: надо зарезать корову, чтобы доказать, что молоко продлевает жизнь. Если ты покажешь улыбающихся малышек, это будет банально. Как раз тогда правильные размышления и не приводят к результатам....

– *Значит, должна быть здоровая эпатажность?*

– Я бы сказал иначе: должен быть парадокс, который выводит проблему на внелогический уровень. Послушай, послушай, послушай... а потом бум! – и звездочки из глаз. Чтобы логика была точнее, часто требуется какой-то финт. Ты доходишь до края пропасти и перепрыгиваешь. Как действует банальный брэнд? Доходит до края, спускается в каньон, поднимается. И за время этого перехода теряет остроту. А я исповедую идею прыжка – прыжка в новый смысл.

текст: Максим Котин

Каннские львы
«Секрет фирмы» №26 (113), ИЮЛЬ 2005

Цифровая революция грозит разнести в клочья индустрию с миллиардными оборотами:

телезрители получают возможность пропускать коммерческие ролики. Однако фестиваль рекламы «Каннские львы» показал, что компании уже нашли решение проблемы: надо просто перестать делать рекламу.

В 1983 году рекламный гурзу Дэвид Огилви предсказал, что телереклама в будущем станет более дешевой, содержательной и эффективной. Спустя ровно 20 лет, в 2003 году, появилась книга о том, что рекламе настал конец, – End of Advertising as We Know It Серджио Займана. Но уже тогда, затронув в профессиональном кругу тему гибели рекламы, можно было вызвать у собеседника только зевоту: она давно никого не вдохновляла.

О неэффективности телевизионных роликов говорили так долго, что подобные мантры просто перестали воспринимать. Поэтому так сложно оказалось поверить в реальность, когда реклама на самом деле очутилась на смертном одре.

«Землетрясение», «сейсмические сдвиги», «медиа-революция» – такими словами описывают происходящее не эпатажные адепты новой экономики и книжные маркетологи, а представители глобальных рыночных компаний и консервативных рекламных агентств, построивших свое благосостояние на телероликах.

Еще десять лет назад компания American Express тратила на телерекламу около 80% своего маркетингового бюджета, теперь эта цифра не превышает 35%. Вирусным маркетингом – оружием сырых и убогих – сегодня с гордостью пользуются такие компании, как Volvo, Burger King и Microsoft Xbox. PepsiCo, запуская новый брэнд, строит всю кампанию на нестандартном интернет-продвижении.

Для изменения стратегий нашлась веская причина: катастрофический удар, который нанесла традиционному маркетингу цифровая революция, прежде всего развитие цифрового телевидения. Оно подарило людям возможность избегать нежелательных рекламных контактов, просто пропуская рекламу. Этот факт уже не получается игнорировать.

Но даже сегодня к изменениям готовы не все. «Разговоры о новых медиа и смерти прямой рекламы ведутся уже не первый год. Но я считаю, что по-прежнему телеролики – это центр всех других коммуникаций», – поделился с «Секретом фирмы» своим видением ситуации Феликс Глаунер, один из членов жюри прошедшего в 2005 году рекламного фестиваля «Каннские львы» и креативный директор Euro RSCG Duesseldorf.

В кулуарах «Каннских львов» главной темой был упадок ортодоксальной рекламы, хотя гран-при получил рекламный ролик Grrr компании Honda. При всех своих достоинствах (одно из них – великая идея «позитивной ненависти») это шедевр эпохи, стремительно уходящей в прошлое, мультипликационный фильм стоимостью \$1 млн. К чему тратить такие деньги на создание ролика, который все равно никто не увидит?

Новый путь ведет к принципиально иным отношениям. Все деньги, которые раньше транжирились на ненужную и раздражающую рекламу, теперь можно тратить на создание чего-то полезного и увлекательного – «подарка для потребителей». Этот путь требует смелости, терпения и настоящего креатива, однако именно он принесет компаниям сверхлюбопытность.

«The line is dead (черта умерла)», – констатировал один из членов жюри последних «Каннских львов» Марк Стюарт, отсмотрев конкурсные работы. И этот лозунг стал лейтмотивом главного рекламного фестиваля мира, выразив все смятение, в котором пребывает профессиональное сообщество. Когда-то четкая линия отделяла прямую рекламу (above the line) от не прямой (below the line). Мир делился на две понятные половины. Но этого простого мира больше не существует.

«The lion is dead (лев умер)» – сегодня так можно перефразировать Марка Стюарта. Действительно, прежние «Каннские львы» если и не мертвы, то при смерти. Всего лишь несколько лет назад во время знаменитого фестиваля Канн становились настоящим рекламным курортом. Каждый посетитель прославленного побережья мог наблюдать, как вечерами на пляж выползают многочисленные туристы из дорогих отелей, вытаскивая на берег мангалы, бутылки вина, кальяны и свечи. Пляж бесконечен, и каждая компания располагалась в отдалении от других, создавая свой маленький, независимый рай. Столь же разряженная атмосфера царил на самом фестивале. Публика проникала в залы, где нон-стоп показывали рекламные ролики, занимала свободные места, закидывала ноги на передние кресла и наслаждалась рекламным креативом.

И сегодня здесь по-прежнему показывают ролики, и по-прежнему награда в номинации «Фильм» считается самой почетной. Но в наши дни самое полезное на фестивале происходит не в просмотрных залах, а на семинарах маркетологов, посвященных новым медиа (пять лет назад их даже не было в программе). Самые интересные работы побеждают в новых номинациях, где оценивают интегрированные кампании, медиарешения и прямой маркетинг.

Старые «Львы» при смерти, как и традиционная реклама. Очевидно, что придется кардинально меняться – и «Львам», и рекламе. Об этом так долго говорили, и никто уже не верил, что это произойдет. Всею виной развитие цифрового телевидения – благодаря новым технологиям

потребители получают власть, которой они прежде никогда не обладали.

Голевой момент

«Мы вступаем в эру, где потребитель облечен полной властью, – заявила Сью Мозли, управляющий директор Initiative, выступая перед каннской публикой. – Новые технологии вооружили его всем необходимым для того, чтобы избегать нашей рекламы».

В 2003 году домашних хозяйств, в которых были установлены цифровые записывающие устройства, даже в США насчитывалось меньше 5%. Yankee Group когда-то предсказала, к концу 2005 года их число возрастет до 13%, а в 2007 году достигнет 27%.

«Используя цифровые записывающие устройства, потребители могут избавиться от неактуального для них содержания и заказать показ нужной им передачи в удобное время, – заметила Сью Мозли. – Складывается новая модель телепросмотра: когда ваша футбольная команда не забивает, вы проматываете эпизод, а голы смотрите снова и снова».

Телереклама вряд ли попадет в категорию «голевые моменты». Что значит это для крупнейших компаний-рекламодателей? Почти треть всех телезрителей уже через два года не увидит ни одного рекламного ролика, размещенного на телеканалах. Поскольку просто перематывает ненужную рекламу.

Чтобы представить, чем это грозит мировому маркетингу, стоит вспомнить, что до сих пор центром коммуникаций оставались телеролики. Почти все брэнд-легенды мира: Coca-Cola, Nike, Playstation, Axe и даже Apple – созданы на телеэкранах.

«Перемены, через которые мы проходим, гораздо больше, чем просто дополнения к способам ведения бизнеса, это поистине сейсмические потрясения», – считает Сью Мозли.

Поиски реальности

Телереклама нравилась компаниям, потому что расходы на нее были прогнозируемы и понятны. Накатанный сценарий действий: определение «доли голоса» и величины бюджета – создание идеи брэнда – съемка ролика – покупка времени на ТВ. Апологеты интегрированных маркетинговых коммуникаций добавляли наружную рекламу, рекламу в прессе, несколько промоакций и считали себя самыми продвинутыми. Все было просто и понятно, и можно было не замечать сгущающихся туч.

По данным Nielsen Media Research, в 2003 году телеканалы в США потеряли от 15% до 25% самой лакомой аудитории – молодых людей 18-34 лет. То же самое происходит в Великобритании с более юными телезрителями: если поколение 1970-х в 13 лет тратило на телевизор 23 часа в неделю, то рожденные в 1989 году сегодня уделяют просмотру передач всего 17 часов.

«Рекламный мир удивительно устойчив и не желает принимать перемены, – заявил в Каннах Рори Сазерлэнд, заместитель председателя OgilvyOne London. – Подростки проводят время за компьютерными играми, а рекламные деньги по-прежнему тратятся на телевидение. Многие рекламодатели и агентства живут в прошлом, они теряют ощущение реальности».

Но именно цифровая революция возвращает маркетологам ощущение реальности. Незадолго до начала фестиваля Procter & Gamble объявила, что с сентября сократит расходы на прямую рекламу на 25%. «Рекламодатели платят все больше денег за меньшую аудиторию, – заявляет Джон Хейз, директор по маркетингу (СМО) American Express. – Настало время новых, комплексных коммуникаций, когда брэндам необходимо сосредоточиться на новых технологиях, и прежде всего на интернете».

Тотальный контроль

Главным медиаканалом второй половины XX века, безусловно, было телевидение. Главным медиаканалом первой половины XXI столетия, скорее всего, станет интернет. Беда в том, что сегодня потребитель получает контроль над рекламными контактами на обеих ключевых площадках.

После того как завершился Каннский фестиваль, пресса цитировала Бенни Смита, директора одной из крупнейших мировых баннерных сетей DoubleClick. Он заявил, что массовое использование программ, позволяющих не загружать рекламные баннеры, приведет к концу эпохи бесплатного онлайн-контента.

Причина такой обеспокоенности ясна: рост популярности альтернативных браузеров с развитыми «цензурными» возможностями. По некоторым данным, Firefox уже занимает 10% рынка, некогда полностью принадлежавшего лояльному к рекламе Internet Explorer.

И трагическая роль программ, вырезающих рекламные баннеры, станет еще важнее по мере «оцифровки» традиционных медиа. «В 2010 году, когда все станут переходить с аналоговых товаров на цифровые, ситуация станет еще более экстремальной, – замечает Сью Мозли. – 20% онлайн-европейцев

уже потребляют музыку, новости, книги и видеобиблиотеки в цифровом формате. В Англии многие „офлайновые” продавцы контента на старых носителях ожидают резкого падения продаж уже к 2010 году».

Позитивная ненависть

План действий в новых неприятных условиях – захватить потребителя врасплох, когда он совершенно неготов к обороне. С этим направлением маркетинга связаны надежды многих российских компаний.

«Сегодня особенно важно то, где происходит контакт с брэндом, идея марки должна быть точно направлена: в самое уязвимое место, чтобы удержать внимание потребителя», – говорит Клифф Фрэнсис, креативный директор Saatchi & Saatchi, который руководит работой для Procter & Gamble.

Любимый кейс Клиффа Фрэнсиса из мирового портфеля P&G – кампания для Oil of Ulay в Австралии. Реклама крема была размещена в картонной упаковке для пиццы – после еды по портрету девушки расплзались пятна от масла, что было наглядной и эффективной иллюстрацией проблем с кожей лица, которые испытывают некоторые женщины. «Сразу видна проблема и ее решение – крем», – пояснил идею креативный директор Saatchi & Saatchi.

Среди призеров Каннского фестиваля подобных кампаний, настигающих потребителя в неожиданных местах, было много. Пришел человек в фаст-фуд выпить колы, увидел в пластмассовой трубочке фигурку женщины, которая гнется во все стороны. Это реклама центра йоги. Едет в поезде – на запотевшем окне кто-то вывел несколько иероглифов, а на самом деле это имитация – реклама супа. Пошел купить бюстгальтер и обнаружил модели с вырезанной чашечкой – так актуализируется проблема рака груди. Подобные работы привели в восторг членов жюри. «Everything is media», – резюмировал на пресс-конференции Майкл Стюарт.

Но превращение «всего» в медиа – попытка играть по старым правилам в новой жизни, способ навязать людям рекламу, которая им не нужна. Неслучайно именно Procter & Gamble делает ставку на такой подход. Но по мере того как прием получит распространение, восторги от изобретательности ловкачей из рекламных агентств угаснут, а недовольство снова вырастет.

Что-то полезное

Почему все цепляются за тонущий корабль прямой рекламы, понятно. В новых условиях найти действующую модель, сравнимую по своей эффективности с телерекламным маркетингом, – непростая задача. «Мы должны разработать новые подходы, а для этого нам самим надо измениться», – признает Алан Коэн, управляющий директор Initiative.

PepsiCo при продвижении брэнда Mountain Dew отошла от принятых стереотипов, связанных с рекламой. Вместо того чтобы вколачивать название своей марки в сознание потребителей с помощью телероликов или настигать их в неожиданных местах, она решила потратить деньги на что-то действительно полезное и увлекательное. И создала для своих потребителей онлайн-отель Habbohotel.com – виртуальный мир, где каждый мог создать себе героя и жить полноценной жизнью, общаясь с другими посетителями.

«Этот отель ежемесячно посещает 4 млн подростков, – говорит аналитик OgilvyOne Пату Нюйтма. – Компании удалось создать сообщество, вовлеченное в мир Mountain Dew. Проект столь успешен, что, выводя Dew на рынок Финляндии, компания решила использовать при запуске только Habbohotel».

И это не единственный случай, когда крупная корпорация перестала гипнотизировать аудиторию рекламой и попробовала потратить свои рекламные миллионы с пользой для людей.

«Титанового льва» за интегрированную кампанию в 2005 году на фестивале в Каннах получила Volvo за серию документальных фильмов Life on Board, в которых известные люди беседовали о жизни по пути из одного города в другой.

Приз в номинации «Медиа» достался южноафриканской компании, построившей свою рекламу на воссоздании уникальной традиции «разговорных кинотеатров»: когда кино было доступно не для всех, в Южной Африке появились «кинотеатры для бедных», где своеобразные конферансье демонстрировали с помощью проектора рисованные комиксы и сами их озвучивали.

Это и есть действующие прототипы футуристического маркетинга. В прошлом компании размещали рекламу, в настоящем они интегрируют свои брэнды в чужой контент. В будущем рекламодатели будут сами создавать развлечения для лояльных потребителей.

Сам себе подарок

Настоящие инноваторы больше не делают рекламу, от которой хочется забаррикадироваться: они создают «бесплатный подарок», с помощью которого преподносят свой брэнд людям. В надежде, что потребитель сам будет рад его получить и не останется равнодушным.

И новый подход требует полной реструктуризации мозгов.

«Не реклама» сложно прогнозируема. Успех напрямую зависит от того, насколько подарок понравится потребителям.

Кампании нового типа практически неконтролируемы. Недостатки прямой рекламы можно компенсировать частотой ее демонстрации. Сколько плохой подарок ни дари, лучше он не станет.

Отказ от навязывания продукта вынуждает искать настоящий прорывной креатив. Чтобы оценить его уровень, не надо будет ждать очередного рекламного фестиваля: ему очень скоро даст оценку аудитория.

Философия подарка рушит привычные социально-демографические критерии выбора целевой аудитории, навязанные традиционным медиапланированием, которое рассчитано на четкие и понятные группы телеаудитории.

Вручение подарков занимает гораздо больше времени и сил, чем «ортодоксальные» рекламные кампании. За внимание пользователей придется соперничать с теми, кто делает на продуктах, подобным подаркам, основной бизнес.

Наконец, придется научиться создавать подарок вместе с целевой аудиторией. Ведь лучший презент для потребителя – просто дать ему возможность сделать продукт самому. Успешность такого подхода на своем примере пытается доказать, в частности, компания HP.

«Люди не хотят, чтобы медиа контролировали их, они сами хотят контролировать потоки информации», – убеждала каннских делегатов Пату Нюйтма. «В ближайшие годы сам потребитель станет создателем контента во многих сферах медиа», – соглашался с ней Алан Коэн.

И в некоторых сферах медиа потребитель уже стал создателем. В Южной Корее выходит газета, которая состоит из редакционных статей только на 10%, – 90% содержания создают 26 тыс. читателей. Всего за четыре года эта газета стала третьей по популярности в стране.

Обратный отсчет

России западная зараза пока не грозит – так считают большинство российских маркетологов. И действительно, пока ни один из операторов цифрового телевидения (НТВ+, «Комкор-ТВ», «Космос-ТВ», «Диво-ТВ») не предлагает своим потребителям пользоваться цифровыми записывающими устройствами – на нашем рынке цена на них пока слишком высока (около \$300), а спрос низок. О рекламных фильтрах говорить пока не приходится.

Однако это не значит, что концепция «что-то полезное для людей вместо вашей дурацкой рекламы» совсем неактуальна в России. Новые маркетинговые подходы будут неизбежно проникать к нам вместе с глобальными кампаниями.

Подводя итоги 2004 года, «Секрет фирмы» в числе самых важных маркетинговых событий года назвал On Board – кампанию Volvo, поскольку это был первый нестандартный западный проект, полностью адаптированный для российских потребителей. Спустя полгода HP привезла в нашу страну свою Нуре – галерею молодых художников, с помощью которых компания пытается завоевать лояльность арт-публики во всем мире.

Локализация подобных кампаний меняет наш маркетинговый ландшафт: потребитель становится более искушенным, а маркетологи получают наглядные примеры иных способов продвижения. И самые находчивые, скорее всего, начнут копировать западные приемы, как это, например, уже попыталось сделать агентство IQ Marketing, выводя на рынок пиво «Т». Вдохновение для создания виртуального 3D-чата на сайте марки компания явно черпала в проекте Nabbohotel.com.

Наконец, до распространения цифрового телевидения и устройств записи в России осталось не так уж много, как на первый взгляд кажется. По оценкам экспертов компании «Комкор-ТВ», до начала цифрового телебума осталось всего два года.

текст: Максим Котин

Секунда внимания «Секрет фирмы» №39 (126), ОКТЯБРЬ 2005

Рекламы на наших улицах больше, чем на европейских, но в отличие от западных компаний российские нечасто делают нестандартные ходы в наружной рекламе. «Секрет фирмы» исследовал рынок и изучил опыт пяти компаний, решивших рискнуть.

Считается, что потребитель готов тратить не более трех секунд на ознакомление с рекламными плакатами. Не исключено, что эта цифра уже сократилась до долей секунды: даже крупнейшие операторы наружной рекламы признают, что уличной рекламы в Москве слишком много.

Привлечь внимание пешехода или автомобилиста все сложнее. Чем больше рекламы и чем больше люди от нее отмахиваются, тем более неожиданные ходы придумывают компании. В сентябре при въезде в туннель между Нью-Йорком и Нью-Джерси BMW разыграла маленькую трагедию: на изображенный на плакате автомобиль BMW Mini «сорвался» рабочий-манекен из висящей поверх плаката строительной люльки. А агентство Submedia Asia научилось показывать пассажирам токийского метро кино: ряд плакатов, размещенных в туннеле, превращается в небольшой фильм, когда поезд набирает скорость.

Самым ярким российским примером уличного креатива до сих пор считают щиты Clifford PA «Бегемот» с вырезанным силуэтом автомобиля и надписью «Угнали? Надо было ставить Clifford». В 1998 году всего 17 таких щитов в Москве вывели компанию в лидеры рынка автосигнализаций.

«Секрет фирмы» изучил опыт самых нестандартных уличных кампаний, организованных за прошедший год, чтобы выяснить, как далеко продвинулись российские фирмы в рекламных инновациях.

Выяснилось, что необычные проекты до сих пор можно пересчитать по пальцам. Хотя в Москве рекламных поверхностей почти вдвое больше, чем в любой европейской столице, наши компании редко идут на инновации в «наружке». А если и идут, то не ждут от своего креативного подхода измеримого эффекта.

Камеры и манекены

«Нам рассказывали, что в Московскую службу спасения звонили и просили помочь ребятам, застрявшим при монтаже рекламного щита, – говорит Дмитрий Ремнев, исполнительный директор рекламного агентства ARMI. – Не зря наша идея прикрепить к щитам два манекена в оранжевой спецодежде, измеряющих диагональ дисплея Sony DSC-W1, сразу понравилась заказчику».

Цикл жизни фотоаппарата или другой техники недолог. Уже через три-четыре месяца после вывода новой модели появляется очередная новинка. В идеале каждая модель должна быстро распродаваться и уступать место другой. Чтобы как можно быстрее продвинуть DSC-W1, в Sony поставили агентствам задачу зацепить внимание потребителя ярким креативом.

В ARMI решили подчеркнуть основное достоинство новой камеры – большой дисплей (2,5 дюйма) – с помощью оранжевой линейки. «Потом посмотрели и решили: скучно. Чтобы оживить картинку, нарисовали людей, измеряющих диагональ», – вспоминает Дмитрий Ремнев. Основным носителем была пресса. Но у ARMI родилось предложение воплотить идею на улицах в «объемном варианте». В Sony согласились и выделили под акцию небольшой бюджет – \$180 тыс.

Согласно положению о наружной рекламе, любые конструкции с выступающими частями (экстендерами) должны регистрироваться заново. На согласования уходит два-три месяца, а нужно было уложиться за один. Но рекламисты решили, что в законе говорится об обязательной регистрации конструкций с частями, выступающими вверх или в сторону, а про объемные объекты ничего не сказано. В итоге пять брендмаэуэров с манекенами, размещенных на торцах домов, появились в центре Москвы и один в Петербурге.

Затраты оказались не так велики: манекены стоили \$24 тыс., монтаж – \$4 тыс. Эффективность этого хода в Sony не мерили, но остались им довольны: продажи фотокамеры DSC-W1 превысили план втрое.

Щит в подарок

«Нужна была эффектная, цепляющая реклама, поддерживающая проведенный нами ребрэндинг. Мы просто упаковали рекламные щиты как подарок, и не заметить их было уже невозможно», – говорит президент РА «Командор» Алексей Юров про рекламную кампанию «Ренессанс страхования».

Спрос на страховые услуги со стороны рядовых потребителей ежегодно растет. В компании «Ренессанс страхование», которая прежде ориентировалась на корпоративный сектор, поняли, что упускают лакомый кусок рынка, и расширили линейку розничных продуктов. Провели ребрэндинг: изменили логотип, синий цвет поменялся на ярко-оранжевый.

Чтобы потребители заметили смену приоритетов, о ней нужно было рассказать не так, как это делают другие. Поэтому компания отказалась от размещения рекламных плакатов, а вместо этого просто обернула билборды в яркую упаковку – как подарок жителям города. Кроме билбордов так упаковали и автомобили.

Но если с установкой щитов никаких проблем не было, то с размещением машин возникли непредвиденные сложности. С трудом удалось найти бизнес-центры, согласившиеся поставить на свою автостоянку запакотанный автомобиль. «Например, в службу безопасности Центра международной торговли на Красной Пресне пришлось писать гарантийное письмо, что под винилом не заложена бомба», – рассказывает Алексей Юров.

В итоге удалось разместить всего три машины – рядом с ЦМТ и бизнес-центрами на Арбате и улице Вавилова. «Мы не восприняли это как неудачу. По сути, это были точечные удары, – говорит PR-директор „Ренессанс страхования” Дмитрий Иванов. – Машины были размещены там, где работает наша целевая аудитория – потребители с доходом \$1,5 тыс. в месяц».

Игра с линзой

Полтора года назад компания «Вимм-Билль-Данн» (ВБД) утратила «желтую майку» лидера сокового рынка. И нужно было остановить снижение продаж титульного брэнда J-7. Спасти положение в ВБД собирались, обновив имидж.

До смены концепции брэнд J-7, спонсировавший игру «Последний герой», апеллировал к приключениям. Новым символом стала игра. «Мы придумали девиз „Живи! Играй!” и рекламную кампанию, главной деталью которой было подмигивание. Это хороший игровой жест, – поясняет брэнд-менеджер J-7 Екатерина Булага. – В рекламном ролике была подмигивающая девушка, но нам захотелось сохранить этот элемент и в наружной рекламе».

В компании вспомнили о детских календариках с изображением, меняющимся в зависимости от угла зрения. Добиться такого же эффекта на рекламных щитах удалось с помощью стереолинз, вмонтированных в щиты. Если двигаешься и смотришь на рекламу, девушка подмигивает. Одна такая линза стоит около \$1 тыс. Чтобы сэкономить, из 250 щитов, размещенных в Москве, только 105 были с «эффектом». По оценкам экспертов, такая реклама обошлась ВБД в \$800 тыс. Это на 20% дороже, чем при использовании стандартных конструкций.

В большинстве рекламных агентств признают: сам по себе ход запоминающийся, но о его эффективности говорят с большим скепсисом. В ВБД утверждают, что игра стоила свеч. В компании специально делали замеры эффективности наружной рекламы: подмигивающую девушку заметили более 50% из 300 опрошенных. Примерно столько потребителей назвали щиты яркими и интересными. Правда, на рыночные позиции J-7 105 игровых щитов не укрепили. Если в первой половине 2004 года, по данным «Бизнес Аналитики», он занимал 12,5% рынка по стоимости, то в аналогичный период 2005 года – всего 10,8% рынка соков.

Угол зрения

В SABMiller считают, что брэнд Miller по узнаваемости и объемам продаж идет на равных со своими конкурентами, такими как Tinkoff и Tuborg. Единственное, чего не хватало Miller, так это специального предложения для тех, кто любит вечеринки, а именно пива в упаковке мультипак (картонная коробка с шестью бутылками).

Свое отставание в SABMiller решили наверстать перед самым началом летнего сезона этого года. К этому времени мультипаки уже предлагали Tinkoff и Tuborg. Но компанию это не смутило, и для поддержки новой позиции была запущена кампания на телевидении и в наружной рекламе. Но если с роликами было все понятно, то, как представить новую упаковку на щитах, в SABMiller не знали.

И тут менеджеры вспомнили про опыт Rothmans, создавшей в конце 1990-х годов благодаря специальной технологии трехмерное изображение пачек сигарет. Технология была слишком дорогой, и пивовары решили придумать нечто похожее, но подешевле. К углам стандартных щитов приделали экстендеры, на которые под углом приклеили изображение упаковки. Трехмерного изображения не получилось, но упаковка стала выглядеть объемно.

«Стоимость производства и монтажа одного щита с 3D-эффектом обошлась почти в девять раз дороже, чем стандартного», – говорит менеджер по работе с клиентами агентства «Соверо медиа» Наталья Утенкова. По информации «Секрета фирмы», стоимость составила около \$500.

Из 40 щитов, поддерживающих кампанию, только 24 были с экс-тендерами. Размещать их старались рядом с точками продаж, где в то же время проводились промоакции Miller. Акция обошлась SABMiller приблизительно в \$100 тыс. В компании утверждают, что план выполняют, правда, о прорыве в продажах говорить, наверное, преждевременно.

Дом в разрезе

В конце 2004 года в Петербурге появились два дома IKEA Плакат, закрывший фасад двух зданий, открывал вид изнутри: квартиры, обставленные мебелью этой марки.

Это должно было вернуть покупателей в первый питерский магазин IKEA, открывшийся в декабре 2003-го. Место для него было выбрано не самое удачное – поселок Кудрово. Первые полгода каждый месяц его посещали 150 тыс. человек, потом – на 8-10% меньше. В компании решили сменить название «IKEA Кудрово»: не все в Питере знают, где находится поселок. Вывеска «IKEA Дыбенко» с указанием на одноименную станцию метро должна была стать более понятным ориентиром. «Мы искали простой и наглядный способ напомнить о себе, не затрачивая более \$70 тыс., – рассказывает менеджер IKEA по рекламе Никита Яковлев. – И вспомнили об идее показать обставленный нашей мебелью дом, которую обсуждали три года назад».

Пришлось разработать 20 вариантов интерьеров от IKEA. Мебель фотографировали в магазине по ночам – аренда павильона не позволила бы уложиться в бюджет. Результат можно было увидеть на брендмауэре размером 15 x 23,8 м, закрывшем фасад дома на Московском проспекте. В компании считают, что место выбрали очень удачно: рядом находился магазин конкурента «Максидом». Второй брендмауэр (10 x 15 м) разместили на Каменноостровском проспекте. «Не могу сказать, что после двух месяцев такой рекламы мы сразу почувствовали большую отдачу, – замечает Никита Яковлев. – Но на прежние показатели посещаемости вернулись».

текст: Елена Провоторова

Реклама на грани фола «Секрет фирмы» №3 (12), ОКТЯБРЬ 2002

Прямая реклама все менее эффективна, и маркетологи этого не отрицают. Другое дело – скрытое воздействие на потребителей, когда те даже не подозревают, что ими манипулируют. Не все из этих способов этичны, но почти все весьма действенны.

Подозрительные методы

Сотрудник «Секрета фирмы», купивший лазерный принтер, зашел на интернет-форум компании, которая продвигает в России этот брэнд. Нужно было выяснить, подходят ли к принтеру картриджи от аналогичной модели, производимой фирмой-конкурентом. Один из посетителей форума заверил, что «чужие» принтеры «выкидывают фортели» и их вообще не стоит покупать. На первый взгляд ничего странного в этом высказывании не было – обычное личное мнение, хотя и немного категоричное. Однако «ник» посетителя почти полностью совпадал с названием сайта, и это придавало его словам совсем другое звучание. Полистав архив дискуссий, наш коллега выявил странную закономерность. Оказалось, что этот участник форума, а также несколько других постоянных посетителей сайта сами никаких вопросов никому никогда не задавали, а только отвечали на вопросы других. Но самое главное – они всегда хвалебно отзывались о технике той компании, чью продукцию продает фирма – владелец сайта, и критически – о конкурирующих брэндах.

То, что эти люди, выступая в роли рядовых потребителей, целенаправленно (и скорее всего, небескорыстно) продвигают конкретную торговую марку, – очевидно. И, как показало наше дальнейшее расследование, подобные «партизанские» приемы пользуются большой популярностью у вполне уважаемых компаний. Например, одна фирма, занимающаяся сбытом кондиционеров, организовала семинар для дистрибуторов, в том числе и потенциальных. Среди них были и подставные лица, нанятые организатором мероприятия. В неформальной обстановке они с воодушевлением рассказывали участникам семинара, что в их регионах кондиционеры «уходят с колес». Им верили, и кто-то даже заключил контракт.

Другой пример. Выходит новая книга, и сзади на обложке приводятся благоприятные отзывы людей, имена которых сразу вызывают интерес к изданию. Скажем, Б. Немцов, В. Пелевин, М. Касьянов. При этом нет прямого указания на то, кто эти люди. Не исключено, что М. Касьянов – это какой-нибудь мелкий предприниматель, а не премьер-министр (мало ли в России М. Касьяновых?) или даже вымышленный персонаж. Однако главная цель – привлечь внимание к книге – достигнута.

У этих методов нет какого-то четкого определения. В одних случаях имеет место откровенный обман или просто ловкое манипулирование фактами и мнениями. В других – делается более тонкий расчет на особенности человеческой психологии. Как бы то ни было, используются эти приемы давно. Говорят, еще до революции российский купец Петр Смирнов инкогнито приходил в рестораны и заказывал «самую лучшую водку» – разумеется, собственного производства. Если ему отвечали, что такой марки не знают, он громко возмущался и уходил, даже не притронувшись к еде. И на следующий

день «Смирновская» появлялась в меню этого ресторана.

Компании не любят признаваться, что практикуют подобные методы, поскольку они считаются не вполне этичными. Пожалуй, одной из первых компаний, открыто заявивших об использовании скрытого маркетинга, стала Sony Ericsson Mobile Communications. Чтобы привлечь внимание потребителей к новинке, мобильному телефону со встроенной видеокамерой, Sony Ericsson наняла 60 актеров и актрис. Они разбились на группы, изображая туристов, и обращались ко всем с просьбой их сфотографировать – с помощью нового телефона Sony Ericsson. Кроме того, компания заплатила фотомоделям, чтобы те ходили по модным барам и клубам и вступали в разговор с посетителями. В какой-то момент раздавался звонок, и собеседник с удивлением наблюдал, как на дисплее телефона появляется изображение абонента. При этом актеры ничего не предлагали купить – их задачей была лишь демонстрация нового изделия. Но кто-то из «зрителей», скорее всего, потом искал в магазинах такой «видеомобильник».

Указанные приемы, безусловно, эффектные. Но насколько они эффективны?

Почему это работает

По мнению большинства маркетологов, прямая реклама сегодня воздействует слабее, чем раньше, поэтому все большее значение приобретает реклама завуалированная. Ни для кого уже не является секретом такой прием, как product placement – скрытая реклама продукции (например, в фильмах). Все знают, что Джеймс Бонд ездит на Aston Martin или BMW и носит часы Omega не по замыслу автора, а потому, что за это заплатили владельцы торговых марок. Но зрителя это не раздражает. Еще лучше, когда потребитель вообще не догадывается о том, что перед ним разыгрывают спектакль. Для этих целей компании все чаще нанимают звезд шоу-бизнеса, разного рода VIP-персон или даже обычных потребителей, которые передают рекламное сообщение целевой аудитории. Разумеется, тот факт, что подобные услуги оплачиваются, обе стороны тщательно скрывают.

Пока далеко не все компании готовы тратить свои рекламные бюджеты на такие акции, но их популярность, несомненно, будет расти. Олег Матвейчев из консалтинговой компании Bakster Group говорит: «В области менеджмента мы постепенно переходим к проектным принципам работы, в области маркетинга тоже идет движение к более тонким методам». С этим мнением согласен и Алексей Вайц, консультант компании Itako: «Коммуникации становятся более тонкими, я бы даже сказал, ювелирными. Именно они сегодня формируют потребительские предпочтения».

Как написано в книге «Уши машут ослом. Современное социальное программирование» (одним из ее авторов является Олег Матвейчев), «информация – процесс односторонний, он направлен от субъекта к объекту (как, например, в рекламе). А коммуникация – это диалог, процесс, в котором подразумевается обратная связь». Следовательно, главная задача – расшевелить пассивного потребителя и сделать его активным. «Большинству зрителей, увидевшим ролик по ТВ, не нужен этот товар. Но если информацию напрямую донести до потенциального потребителя, да еще и вовлечь его в дискуссию, получится намного эффективнее, – говорит Алексей Вайц. – В этом процессе, который умело направляется постановщиком, человек не сможет остаться пассивным зрителем, а будет вынужден занять какую-то позицию. И тогда ему будет намного труднее объективно воспринимать и фильтровать информацию».

Схожие технологии часто используются в политическом PR. Михаил Дымшиц, генеральный директор консалтинговой фирмы «Дымшиц и партнеры», считает, что аналогичный прием действует и на рынке b2b, имея в виду банальные откаты. «Это по сути одно и то же – неискреннее навязывание товаров и услуг», – уверен господин Дымшиц. С «откатами» и черным PR пытаются бороться, но безуспешно. Скрытый маркетинг, скорее всего, тоже неистребим. Раз так, стоит внимательнее посмотреть, как используются эти приемы на практике.

Подставные лица

Иногда в роли подставных лиц выступают сотрудники компании, но чаще нанимают людей со стороны, например студентов или актеров. Желательно, чтобы они действительно верили в преимущества продукта, который продвигают (или, по крайней мере, искусно делали вид, что верят). Как говорит Михаил Дымшиц, «прием работает, когда люди ведут себя естественно. Если они будут говорить неискренне, это сразу станет заметно».

Есть еще одно необходимое условие. По словам генерального директора маркетингового агентства Proximity Дмитрия Бредихина, «имидж героя заметно сказывается на имидже товара, поэтому сам человек должен создавать благоприятное впечатление. Идеально, чтобы он являлся представителем целевой аудитории». В частности, один автодилер для продвижения новой модели автомобиля нанял

актеров с респектабельной внешностью и одел их в дорогие костюмы. Когда посетители заходили в автосалон, первое, что они видели, это как состоятельные, хорошо одетые люди громко обсуждают достоинства новой машины. При этом один из «знатоков» убедительно поигрывал брелоком с ключами от такого автомобиля.

Подставных лиц нужно обучить, а также придумать для них легенду. Дмитрий Бредихин считает: «Прежде чем выпускать промоутеров на открытый рынок, их нужно натренировать, продумать сценарии поведения и т. п. Но все равно остается определенный риск – все детали предусмотреть невозможно, как невозможно точно предугадать реакцию потребителя».

Один из распространенных приемов скрытого рекламного воздействия – псевдоклиенты (этот способ, кстати, используют и в конкурентной разведке). Так, одна компания продавала складское оборудование китайского производства. Аналогичный товар предлагали и конкуренты, однако выдавали его за западный и брали дороже. Чтобы переманить у них клиентов, компания наняла специальных людей и отправила их к потенциальным заказчикам под видом покупателей. На складах те как бы невзначай обращали внимание хозяев на то, что «тележки у вас не западные, а китайские, так что вы переплатили. А вот мы знаем фирму, которая поставляет точно такое же оборудование, но дешевле!». Через несколько дней фирма выслала уже «морально подготовленным» клиентам свои рекламные буклеты. И сделка состоялась.

Другая часто используемая легенда – социологические или маркетинговые исследования. «Социологи» подходят к прохожим и задают, например, такой вопрос: «Как вы относитесь к тому, что в такой-то марке сигарет содержание вредных смол уменьшилось в два раза?» И хотя это явная дезинформация (сигареты нисколько не изменились), в сознании респондента откладывается, что эта марка стала более «безвредной», стоит попробовать такие сигареты или порекомендовать знакомым.

От своего лица

Впрочем, тратить время на обучение подставных промоутеров необязательно – иногда можно использовать людей, имеющих в силу своей профессии влияние на целевую группу потребителей. Известно, что фармацевтические компании действуют через врачей, косметические – через парикмахеров, косметологов и т. п. Механизм здесь одинаковый: врач (косметолог, парикмахер и т. п.) является для своих клиентов авторитетом, его советам доверяют. Но о финансовой заинтересованности «личного консультанта» никто не думает. Любой маркетолог знает истории такого рода.

Скажем, известный производитель зубной пасты создает некую стоматологическую ассоциацию. Она устраивает для стоматологов бесплатные семинары, рассказывает о новых технологиях, а заодно и о преимуществах своей пасты. Потом с врачами заключают контракт и платят, допустим, \$100-200 в месяц, чтобы они рекомендовали пациентам продукцию этой компании. Поговаривают, что стоматологов даже контролируют на предмет выполнения ими обязательств. Если пациент-«ревизор» не услышит «нужного» совета, врача могут снять с довольствия.

Аналогичные методы используют и фармацевтические компании. Как говорят опрошенные «Секретом фирмы» врачи, многие научные симпозиумы спонсируют западные фармацевтические фирмы, поскольку у Минздрава нет денег. Услышав на таких мероприятиях подробный рассказ о новых препаратах, разработанных спонсорами, врачи назначают их пациентам. И эта лояльность потом материально вознаграждается. С другой стороны, большинство медиков искренне убеждены, что предлагают пациентам самое передовое.

Бывает, компании, особенно те, кто продает товары класса люкс, приглашают к сотрудничеству так называемых лидеров мнений – знаменитостей или людей, имеющих авторитет в определенных кругах. Если кинозвезда публично упоминает марку одежды, которую она предпочитает, к ее мнению прислушиваются.

Но самый лучший способ – использовать в качестве своеобразных рекламных агентов собственных клиентов. Особенно полезны здесь лояльные потребители – им даже не придется платить. Дмитрий Бредихин отмечает: «Пирамида лояльности имеет несколько уровней. Верхушку занимают самые влюбленные в продукт покупатели, которые готовы днями напролет расхваливать его преимущества и свои личные впечатления. Середина пирамиды – это не фанатики, но тоже очень лояльные люди. Их надо найти и правильно „обработать“: вовремя поздравить, подарить что-то... Тогда они превращаются в бесплатных промоутеров и начинают рассказывать о такой замечательной фирме своим знакомым».

Впрочем, Михаил Дымшиц уверен, что фанаты обычно составляют не более 3-4% потребителей и вряд ли смогут серьезно помочь бизнесу крупных компаний. Однако при этом он вспомнил историю интернет-пейджера ICQ, свидетельствующую об обратном. Создатели не занимались его продвижением, зато пользователи совершенно бескорыстно рекомендовали друзьям новый способ

сетевого общения, в результате чего на сайте ICQ. за пять лет зарегистрировались более 100 млн человек.

Ловля сетью

Больше всего возможностей использовать приемы скрытого воздействия на потребителей предоставляет интернет. Это очень демократичная среда – почти никакой цензуры и возможность сохранить анонимность. Как рассказал «Секрету фирмы» источник, пожелавший остаться неизвестным, в 2001 году в течение нескольких недель два посетителя сидели в интернет-кафе и под различными «никами» заходили на официальный сайт сотовой сети «Мегафон», а также в разные чаты, где инициировали обсуждение тем, касающихся компании. Если возникала негативная реакция, они умело ее гасили.

По словам нашего источника, этими людьми были сотрудники компании, прошедшие специальную подготовку. Их обучили, как нужно общаться в Сети, чтобы не обнаружить свою корпоративную принадлежность, а технические специалисты «Мегафона» при необходимости давали им оперативные рекомендации. Агентов научили и тому, как реагировать на провокации. Так, если их с подозрением спрашивали, не являются ли они сотрудниками «Мегафона», они с юмором парировали выпады в свой адрес.

Помимо всего прочего операторы собрали много информации о потенциальных пользователях услуг компании. Они сделали распечатки самых интересных дискуссий, отчеты о наиболее часто встречающихся вопросах к компании и т. п. Кроме того, выделили информацию, интересовавшую потенциальных пользователей, а также ту, которая вызывала у них отторжение.

Мы обратились в «Мегафон» за официальными комментариями. Советник генерального директора «Соник Дуо» (этой компании принадлежит сотовая сеть «Мегафон») Роман Проколов ответил нам так: «Мы никого не нанимали, во всяком случае, мне об этом ничего не известно. Действительно, агентства в свое время предлагали нам в пакете подобные услуги, но мы ими не воспользовались. Зачем нам все эти шпионские страсти?»

Нечто подобное происходит и на сайте ОАО «Мобильные телесистемы» (www.mts.ru). В разделе «Дискуссионный клуб» официальные представители МТС выступают открыто. Но есть несколько завсегдатаев этого форума, чьи «ники» оканчиваются сочетанием Team MTS. На форуме бурно обсуждался тот факт, что администрация МТС через сайт пригласила всю команду на встречу и что это никакие не фанаты, а засланные казачки. Впрочем, пресс-секретарь МТС Ева Прокофьева объяснила: «Мы никому из этих людей не платим. Мы обратили на них внимание и решили узнать их, так сказать, в лицо. И пригласили на неформальную встречу в кафе с первым вице-президентом компании. Пришло человек 15. Гости рассказали, как они тестируют нашу сеть, и сами вызвались сообщить, какие есть проблемы с покрытием в Москве и Подмосковье. Мы были приятно удивлены их энтузиазмом и поблагодарили за лояльность. Но ни о деньгах, ни о подарках речи не шло. Мы не собираемся использовать этих людей в коммерческих целях, но, конечно, будем рады, если их круг будет расти».

Если с помощью интернета можно легко манипулировать людьми и вербовать потребителей, то опорочить конкурентов еще проще. Например, когда в Екатеринбурге открылся новый ресторан, на всех интернет-форумах, куда заглядывают местные журналисты, некий «случайный» посетитель запустил слух, что чашечка кофе в этом ресторане стоит 100 руб. (по местным меркам весьма дорого). Многие из посетителей форума, получив такую информацию, в ресторан наверняка не пойдут. Даже если он начнет массивную рекламную кампанию, все будут воспринимать ее негативно – «заработали на бешеных ценах».

Критика

Каков же эффект от скрытого воздействия на ничего не подозревающих потребителей? Мнения маркетологов на этот счет расходятся. Алексей Вайц, в частности, полагает, что такие приемы очень полезны: «Это живая коммуникация, от которой будут расходиться круги, как от камня, упавшего в воду. Правда, подобные методы не стоит использовать в качестве основных – они, скорее, поддерживающие».

Напротив, Игорь Качалов, генеральный директор агентства «Качалов и коллеги», говорит так: «Мы знакомы с этими технологиями с 1994 года, пробовали их применять, но результат равен нулю. Я уверен, что все это просто красивые истории». «Сколько покупок может стимулировать один псевдопотребитель? От 20 до 40 в месяц, не больше, – объясняет господин Качалов. – Значит, для создания необходимого объема продаж компании нужно от 250 до 500 псевдопотребителей, активно и регулярно работающих на протяжении всего года. А это огромные организационные усилия и затраты.

Проще и дешевле наладить нормальную дистрибуцию, провести оформление мест продаж и рекламу».

Есть и еще одно очень серьезное сомнение. «Эти приемы эффективны для политики, а на рынке товаров и услуг не очень действенны, – полагает Михаил Дымшиц. – Таким образом, например, можно заставить человека изменить какие-то убеждения, но маловероятно вынудить его расстаться с деньгами».

Конечно, хороший результат от применения подобных приемов гарантировать сложно. «Агента» могут раскрыть, и тогда не избежать огласки. А конкуренты непременно используют такую ситуацию, чтобы обвинить вас в неэтичности. И все-таки, судя по активному использованию скрытого маркетинга, такая игра стоит свеч.

текст: Юлия Фуколова, Юлия Ипатова

Блог всемогущий «Секрет фирмы» №28 (115), ИЮЛЬ 2005

Что думает менеджер Microsoft о будущей кончине своей компании? Как Том Питерс провел уик-энд? Какая новость взволновала руководителя General Motors? Все это можно обсудить с самими знаменитостями в их блогах. Сетевые дневники стремительно превращаются в инструмент маркетинга. С его помощью топ-менеджеры могут напрямую общаться с потребителями и преодолевать барьеры, разрушить которые бизнес-гуру призывают уже не один десяток лет.

Роберт Скобл работает в Microsoft техническим евангелистом. В соответствии со служебными обязанностями он должен вести дневник и публиковать его в интернете.

Среди его заметок в последнее время были такие: розыгрыш футболки за лучшее шутовское определение новой ОС Longhorn, переход Стива Рубеля из Microsoft в Apple, анонс подкастинга MSNBC, статья про самого Роберта Скобла в The Financial Times и, наконец (о боже!), смерть Microsoft. Все написанное – глубоко личное мнение автора и не утверждается PR-службой компании, предупреждает главная страница его сайта Microsoft Geek Blogger.

Штатный технический евангелист далеко не единственный блоггер в компании. Более 1,5 тыс. сотрудников Microsoft ведут дневники, публикуя их в интернете в рабочее время. Эти люди не подвергаются преследованиям со стороны компании. Наоборот, корпорация Билла Гейтса всячески поощряет деятельность, которую в иных местах считают напрасной тратой времени.

«Мы используем блоги, чтобы наладить взаимоотношения с разработчиками программного обеспечения и влиятельными пользователями», – объясняет политику компании Роберт Скобл.

Прямое, непосредственное общение сотрудников, клиентов и частных потребителей – основа набирающей популярность идеологии «корпоративного блоггинга». Простой формат личных интернет-заметок становится настолько влиятельным, что заставляет компании менять отношение к маркетинговым коммуникациям и PR.

Дневник революции

Блог – незамысловатая штука. По сути это интернет-записи, оставляемые одним человеком или группой лиц, отсортированные по дате в обратном порядке и открытые для комментирования. Как правило, их отличает глубоко личный характер повествования – стиль «что вижу, то пою». Это не очень-то похоже на информационную революцию. И действительно, еще десять лет назад никто бы не поверил в то, что заметки столь простого формата станут СМИ XXI века, которое перевернет представления об информации и способах ее передачи.

Но сегодня блоги в моде. Блог есть у музыканта Moby (www.moby.com/journal), у бизнес-гуру Тома Питерса (www.tom-peters.com) и даже у Анны Курниковой (www.kournikova.com/journal).

Идеологию блогов используют в рекламных кампаниях: новый формат использовали Nike в проекте Art of Speed (www.gawker.com/artofspeed) и Procter & Gamble в продвижении женского дезодоранта Sparkle (www.sparklebodyspray.com).

Потребители сами создают фан-дневники брэндов, которые их вдохновляют. Сегодня можно найти блоги поклонников компьютеров Apple (www.theappleblog.com) и сети кофеен Starbucks (Starbucksgossip.typepad.com).

Исследование, проведенное Perseus Development Corp., установило, что открыто уже 31,6 млн блогов, причем 10 млн из них появились в первом квартале 2005 года. Возраст 90% блоггеров – от 13 до 29 лет. Специалисты предсказывали, что к концу 2005 года этих сумасшедших будет уже 53 млн.

«Сегодня блоги становятся источником информации для традиционных медиа, – заметил в

интервью „Секрету фирмы“ Ричард Эдельман, CEO PR-сети Edelman. – Последний яркий пример – расцвет „гражданской журналистики“ во время терактов в Лондоне, когда контент блогов воспроизводился на BBC.com».

Большой журнал

Блог-волна докатилась и до России. Журнал «Большой город» (БГ) первым среди традиционных отечественных СМИ осознал мощь личных онлайн-дневников. Перезапуская убыточный в то время проект, издатели БГ задумались о формате сайта: журнального контента для наполнения онлайн-версии было недостаточно, а лишние деньги в условиях перезапуска и сокращения издержек тратить не хотелось. В итоге решено было превратить сайт BG.ru в блог и, подобно компании Microsoft, взять на работу блоггера – популярного автора из Livejournal («Живого журнала»).

«Блоги дают возможность не претендовать на полноту информации и разговаривать простым человеческим языком, в этом их главное обаяние, – считает главный редактор издательского дома „Афиша“ Илья Осколков-Ценципер. – При этом создавать блоги дешево и легко».

Дешевый и легкий блог оказался к тому же вполне успешным. Месячная аудитория сайта БГ в июле 2005 года составляла около 50 тыс. человек, по сравнению с ноябрем 2004-го посещаемость выросла на 20%. При этом аудитория офлайн-журнала – 120 тыс.

Неудивительно, что «Большой город» намерен развивать свой блог и дальше. «У нас уже есть план, куда это все двигать, – говорит Илья Осколков-Ценципер. – Я вижу за блогами большое и разнообразное будущее».

Но в России у сетевых дневников уже есть большое и разнообразное настоящее. По приблизительным оценкам (точного подсчета никто не проводил), русскоязычное сообщество Livejournal превышает 50 тыс. пользователей. Развиваются альтернативные блог-площадки (например, Diary.ru или Liveinternet.ru).

Люди уже не просто приветствуют блоги – они требуют, чтобы ими пользовались те, кто хочет влиять на жизнь людей.

Оружие блоггера

3 июля 2005 года журналист Юлия Латынина попала под томатный обстрел. Стрельбу вел мужчина, известный на сайте Livejournal.com под ником kenigtiger. Помидорами он вооружился, чтобы совершить акт возмездия за статью, в которой Латынина «плюнула на могилы дедов» и назвала Сталина диктатором, равным Гитлеру, СССР – не освободителем, а оккупантом, а победителем фашизма – не русский народ, а объединенную коалицию.

Даже по скромным подсчетам, в ходе обсуждения инцидента в «Живом журнале» было оставлено около 1,5 тыс. сообщений. В то время как одни благодарили и писали, что надо было закидывать не томатами, а арбузами, другие клеймили kenigtiger так, что «ублюдочный уродец» было еще далеко не самым суровым определением. Эту маргинальную историю можно было бы списать на причуды «странных людей из интернета» и забыть, когда бы не один нюанс. Защищая нападавшего, пользователь реЗус пояснил: «Если бы у Латыниной был ЖЖ, помидоры не понадобились бы». Это надо понимать так: если бы оппоненты могли вступить в дискуссию с самим журналистом, они бы ограничились виртуальным диспутом и не прибегли бы к насилию.

Вполне возможно, что эта реплика была банальным оправданием. Но за ней скрывается настоящий тектонический сдвиг. Монологи проповедников в современном мире никого не интересуют: аудитория хочет вступать в диалог. Блог с ее точки зрения реальный и действенный инструмент такого диалога. И традиционные авторитеты, не желающие перестраиваться, будут получать свои помидоры все чаще. В их числе могут оказаться и представители компаний, чьи брэнды уже давно претендуют не только на кошелек потребителей, но и на их сердце.

Прямой контакт

Попытки наладить общение без преград между руководителями и покупателями предпринимаются и помимо блогов. Еще несколько лет назад на сайте Lugnet.com один из топ-менеджеров Lego Бред Джастус лично отвечал на вопросы подростков – потребителей продукции. Сегодня каждый покупатель джинсов Gloria Jeans может задать на сайте свой вопрос и получить ответ от самого владельца компании Владимира Мельникова.

В стремлении к взаимному сближению нет ничего удивительного. Блоггинг необходим не только потребителям, но и самим компаниям, а также их топ-менеджерам.

«Лучший исследователь – тот человек, который будет использовать информацию для принятия управленческих решений, он видит все нюансы и ловушки, – пишет Гай Кавасаки в книге „Как свести конкурента с ума”. – Исследование не поручают мелким чиновникам, отделу маркетинга или консультантам, хотя во многих компаниях стало привычным делом считать, что чем ближе вы к клиенту, тем более низким статусом вы обладаете».

Но действительно эффективных инструментов для организации диалога между менеджерами с «высоким статусом» и потребителями до сих пор не было. Именно блоги могут предложить компаниям действующую коммуникационную модель.

«Блоги – эффективный способ коммуникации с большой аудиторией, – уверен Роберт Скобл. – Допустим, вы клиент Microsoft и используете нашу программу OneNote. Представьте, что у вас есть несколько идей, как ее улучшить. Вы можете отправиться на блог Криса Прэтли и напрямую рассказать ему об этом, отправив письмо или оставив там комментарий».

Конечно, формально у любого клиента и без каких-либо журналов есть возможность вступить в диалог с компанией: отправить сообщение на официальный адрес e-mail или в конце концов выслать обычное письмо. Но одно дело – писать на деревню дедушке, другое – хорошо знакомому человеку, личные заметки которого ты читаешь и обсуждаешь с ним каждый день.

«Вы можете рассчитывать на великолепную обратную связь, если люди будут знать, что их слушает конкретный человек», – говорит Роберт Скобл.

Корпоративный блоггинг: за и против

Выгоды:

- создает виртуальное сообщество коллег и активных потребителей;
- обеспечивает прямую коммуникацию без административных барьеров;
- стимулирует обмен мнениями: энтузиасты подают идеи для новых товаров и сообщают о недостатках существующих;
- позволяет проводить виртуальное экспресс-тестирование идей;
- служит источником информации для профессионалов и журналистов, обеспечивая PR автору и компании.

Ограничения:

- внешние коммуникации компании не проходят цензуру;
- реакция сообщества, созданного вокруг блога, неконтролируема и непредсказуема;
- эффективен только при информационной открытости;
- требует литературного таланта;
- отнимает время руководителей;
- продвигает не столько саму компанию, сколько ее сотрудников.

Дневник – мой помощник

Первыми использовать блоги для коммерческих коммуникаций начали ИТ-компании, наиболее лояльные к новым технологиям. До сих пор списки корпоративных блогов, кропотливо составляемые исследователями нового феномена, возглавляют Microsoft, Macromedia, Sun Microsystems.

Однако в последнее время новации перенимают известные компании из разных отраслей экономики.

Дневники ведут вице-председатель General Motors Боб Лутц (Fastlane.gmblogs.com), вице-президент по маркетингу Boeing Commercial Airplanes Рэнди Бейзлер (www.boeing.com/randy), основательница компании The Body Shop Анита Роддик (www.anitarod-dick.com) и даже коллектив известного рекламного агентства Wieden + Kennedy London (Wklondon.typepad.com).

На новый вид коммуникаций обратили внимание и крупные PR-агентства. Основатель и CEO сети Edelman Ричард Эдельман не только начал предлагать клиентам использовать новый инструмент, но и сам завел на сайте агентства личный дневник, где делится размышлениями о мировых событиях и новостях из профессиональной сферы. «Я хотел испытать на собственном опыте, каково это быть блоггером и получать из киберпространства непосредственную реакцию на свои мысли, – пояснил „Секрету фирмы“ Ричард Эдельман мотивы, которые заставили его открыть дневник в сентябре 2004 года. – Кроме того, я хотел понять, что же я предлагаю своим клиентам».

Собственный опыт показал, что блог очень помогает в бизнесе. «Как раз сегодня утром я получил приглашение выступить на конференции по туризму, поскольку кто-то прочитал мою запись о проблемах, возникших в Лондоне после теракта, – рассказал Ричард Эдельман. – Клиенты действительно читают мой блог! И мне нравится идея личного дневника как инструмента для

коммуникации».

Деятельный энтузиазм господина Эдельмана впечатляет, особенно в свете предрекаемых многими похорон традиционного PR, на котором и основан бизнес компании Edelman. Во всяком случае, сегодня отдельные энтузиасты уже мечтают о закате эпохи связей с общественностью, построенных на коммуникаторах-посредниках. На смену им должно прийти прямое общение с помощью сетевых дневников активных потребителей и менеджеров всех уровней.

Страна глухих

Энтузиазм западных специалистов вполне сравним со скепсисом отечественных.

«Блоги актуальны на Западе с его кризисом перепроизводства и перегруженностью медиаканалов, а Россия пока по-прежнему страна телевизора, – считает Сергей Топилин, партнер агентства „Михайлов и партнеры”. – Глядя на то, что делают российские компании на своих интернет-страницах, легко предположить, что блоги топ-менеджмента превратятся у нас либо в оригинальное развлечение, либо в официальный иконостас с призывами прорваться в светлое будущее с помощью качественного и нужного товара».

Примеров корпоративного блоггинга в России «Секрету фирмы» найти не удалось. Впрочем, на Западе это течение только набирает силу и блоги топ-менеджеров также пока достаточно редки. Отечественные PR-специалисты осведомлены о новомодном тренде и даже пытаются продать его клиентам, но, как нам рассказали в агентстве Imageland, партнере группы Edelman, идея пока ни у кого не вызвала отклика.

Очевидно, что вести корпоративный блог непросто. Это требует смелости, инновационности, информационной открытости, таланта в конце концов. Но можно сказать и наоборот: тот, кто ведет блог, смел, открыт и талантлив и не боится инноваций.

В 1982 году Том Питерс призывал ломать барьеры – и это было не только метафорой. В те времена руководителям вынуждены были перемешивать разные отделы компании и лично вставать за прилавком магазина, чтобы понять настроения покупателей. Сегодня достаточно завести блог.

текст: Максим Котин

ЧАСТЬ V БРЭНД

Лучшие брэнды 2005 года «Секрет фирмы» №42 (129), НОЯБРЬ 2005

Проанализировав опыт победителей конкурса «Брэнд года / Effie» в 2005 году, «Секрет фирмы» выявил пять самых прогрессивных трендов в российском маркетинге.

В агентстве TBWA создают собственный «всемирный банк». Так в известной рекламной сети называют свою главную интеллектуальную ценность – собрание пятиминутных видеоисторий, рассказывающих о стратегических маркетинговых прорывах.

Рекламисты из TBWA не одиноки. В агентстве FCB MA коллекционируют кейсы из практики применения методики Mind & Mood. Свои банки кейсов есть и у исследователей Millward Brown – именно они позволяют лучше прогнозировать эффект от рекламы клиентов. Да и практически каждая уважающая себя маркетинговая компания скрупулезно формирует базы знаний, которые становятся основным источником поиска идей и принятия решений.

Собрания кейсов, успешных и провальных, представляют собой безусловную ценность. Вот уже восемь лет российские маркетинговые кейсы ежегодно собирает конкурс «Брэнд года / Effie». По условиям соревнования каждый номинант подает заявку, где описывает задачу, ее решение и итог. В 2005 году таких заявок было 270. Подобные коллекции дают реальный срез состояния российского маркетинга. Изучай, препарируй, делай выводы. Ведь то, что сегодня используют передовые компании, завтра станет нормой выживания.

«Секрет фирмы» проанализировал 37 марок, получивших главные призы конкурса, и выявил пять самых инновационных трендов в отечественном маркетинге. Несмотря на расхожее мнение об отсталости нашего рынка, все тренды соотносятся с глобальными тенденциями, в последние годы радикально меняющими маркетинговый ландшафт мира.

Все в одном

Джонатан Хюбнер, физик из Naval Air Warfare Center в Калифорнии, составил временную шкалу важнейших изобретений и научных достижений, сравнил с численностью населения Земли и установил, что пик инновационности человечества давно остался позади. Вопреки представлениям обывателей за последние 100 лет количество инноваций в мире только уменьшилось.

Сложно поверить Джонатану Хюбнеру Потому что в последнее время инновационные технологии в маркетинге рождаются с завидной регулярностью. Если вам интересно попробовать что-нибудь кроме размещения рекламы, выбор богат: корпоративный блоггинг, управление виртуальными потребителями, life placement, интерактивный, партизанский, клановый, доверительный и вирусный маркетинг, сенсмаркетинг и бог знает что еще.

Впрочем, считается: «что-нибудь пробовать» стоит на Западе, а наш рынок пока не созрел. Дешевая телереклама не оставляет шанса другим медиа. Это действительно так, но неправда. Поскольку ничего не объясняет. Не объясняет, например, почему не только McDonald's размещает рекламу в компьютерной игре The Sims Online, но и «Сибирский берег» – в игре Adrenalin Extreme Show. Почему не только нью-йоркские рекламисты возят трупы в такси для рекламы сериала «Клан Сопрано», но и наши активисты оставляют на улицах покореженные автомобили для продвижения фильма «Дура». Почему не только BMW и Diesel снимают ролики в надежде на их вирусное распространение, но и петербургский журнал «Рекламные идеи» распространяет в сети вирусные рекламные фильмы. Почему не только в PR-агентстве Edelman ведут корпоративный блог, но и то же самое делают консультанты из ярославской компании «Аналитический центр».

Можно, конечно, объяснять эти попытки излишней впечатлительностью авторов инноваций, которые, наглотавшись интернета, испытали неоправданный инновационный зуд. Однако компании «Ситроникс», чтобы занять место на конкурентном рынке, пришлось вести массированную атаку и задействовать почти все, что придумано на свете: размещать прямую рекламу на телевидении, в прессе, на улицах, на радио, в интернете, использовать PR, product placement, life placement, партизанский маркетинг, промо на местах продаж, спортивный маркетинг. Интегрированные маркетинговые коммуникации на наших глазах обретают новый облик: теперь традиционное не противопоставляется инновационному. Выгоднее объединять рекламу и целое множество новых способов продвижения. Выигрывает тот, кто делает все и сразу.

Проба на разрыв

Французский рекламист Жан-Мари Дрю, создавший технологию «разрыва», выделил три разновидности стереотипов: маркетинговые («стиральные порошки покупают домохозяйки»), рекламные («зритель хочет видеть в рекламе идеальных людей») и потребительские («российская техника – некачественная»). В каждом случае можно поступить вразрез стереотипу и благодаря «разрыву» совершить прорыв. Кроме того, Жан-Мари Дрю говорил, что все стереотипы делятся на опровержимые и непреложные – одни можно разрушать, другие нет: «Работая со стереотипами, следует четко понимать разницу между первыми и вторыми».

Впрочем, понять разницу можно только одним способом: нужно попытаться разрушить стереотип. Получится – значит, опровержимый, нет – непреложный. Скажем, легко допустить, что настоящий маркетинговый прорыв удастся совершить на рынке ритуальных услуг, предложив клиентам самые жизнерадостные похороны. Может быть, это гениальная идея, а может быть, и полная дичь – не узнаешь, пока не сделаешь. Никто до сих пор не сделал.

По уровню серьезности банки недалеко ушли от похоронных бюро. За последние десять лет у нас стало традицией сообщать о новой финансовой услуге с той же интонацией, с какой предлагают задуматься о вечности. Импэксбанк одним из немногих осмелился нарушить эту традицию и сознательно решился на «шоковую терапию». Его рекламная кампания была основана на идее «доходчивого банка». В роликах дети, изображающие животных, разыгрывали метафорические сценки: Импэксбанк настолько доходчив, что его «догоняет даже черепаха», и все даже «ежу понятно».

Дети, животные, шутки... Это никак не ассоциируется с надежным банком, которому простой человек доверил бы свои деньги. Вот и хорошо! Результат не заставил себя ждать. В 2004 году Импэксбанк по объему потребительских кредитов занимал 43 место, а по итогам первой половины 2005 года поднялся на восьмое. Рост кредитного портфеля физических лиц составил 1154%.

Выигрывает тот, кто решается на «разрыв».

Новое слово

Традиционный пикник – это вино из пластмассовых стаканчиков, еда без вилок-ножей и веселая компания. Кто во Франции будет платить за организацию пикника, если за полтора евро можно купить вина в супермаркете и усесться прямо на набережной Сены (а хорошая компания никогда не замедлит появиться)?

Но два молодых журналиста, организовавших во Франции бизнес на пикниках, понимают роль слова. Они продают туристам «новые представления о еде». Пикники? Забудьте о них. Le Fooding – вот что предлагают клиентам. Le Fooding – это стиль жизни, новое отношение к потреблению пищи, это фьюжн из еды и особых чувств и впечатлений. Это не просто название, а новое имя новой категории в общественном питании. Не верите? Чтобы сделать легенду правдоподобной, нужно просто добавить к пикнику чуть-чуть реальности – и вполне достаточно жареной телятины с инжирной приправой.

В каждой книжке по маркетингу написано: лучший способ быть лидером – создавать рынки, быть на них первым и некоторое время единственным. Но сложно до конца поверить, что для этого во многих случаях не нужно изобретать электромобиль Prius или моментальные каши «Быстров». На самом деле новый рынок не нужно создавать – достаточно его просто придумать.

Единственным достоинством квартир в стандартных новостройках на границе с Подмосковьем является их цена. Не коттедж, не деревенский дом, не близко до столицы и не за \$300 тыс. В группе компаний «Собор» решили, что просто так продавать дешевые квартиры неэффективно. Придумали новую категорию: экофлэты – экологичные квартиры. И назвали экофлэтами свои постройки в Куркине. Ведь эти здания не только расположены в экологически благоприятном районе – они и визуально экологичны: «корпуса с разным количеством этажей ограждают от воздействия визуального загрязнения». Чтобы сделать легенду правдоподобной, нужно совсем немного реальности: например, пообещать высадить поблизости белую канадскую пихту, которая «поглощает углекислый газ на 20-30% больше по сравнению с соснами и елями».

Выигрывает тот, кто не создает, а придумывает новые рынки.

Сервис для людей

«Jones Soda – это не компания, производящая содовую, – заявил в начале года в интервью журналу Fast Company Питер ван Стольк, основатель и CEO компании Jones Soda, производящей содовую. – Jones – это lifestyle-компания. Наша ценность в способности создавать идеи, которые пришлись бы по душе потребителям, и придумывать механизмы для их воплощения. Посмотрите только, что мы сотворили из Myjonesmusic.com!»

Из сайта Myjonesmusic.com компания, продающая газировку, сотворила целый музыкальный сервис. Любая молодая группа может разместить на сайте альбом в формате mp3, а любой посетитель может его прослушать, оценить и обсудить. «Если вы хотите слушать Бритни Спирс, этот сайт не для вас», – предупреждают на Myjonesmusic.com!. Какая связь между музыкальной самодеятельностью и содовой? Только одна – молодые люди, которые любят и музыку, и газировку.

В мире, где любая инновация легко копируется, залогом долгосрочного конкурентного преимущества служит создание сервисов, привязывающих потребителей к брэнду. В чем залог успеха плеера iPod? В превосходном дизайне и высоком качестве звука – безусловно. Но во многом – в системе iTunes, облегчающей покупку и загрузку музыки в плееры.

Растущий рынок mp3-плееров раздирает конкуренция, особенно в России, где сошлись почти равные силы. В битве участвуют iPod, iRiver, Samsung, Sony и множество азиатских производителей. И определить, кто выживет в борьбе, вероятно, не может никто.

Следуя примеру iPod и Jones Soda, Samsung создал веб-сервис mp3.samsung.ru, где можно скачивать музыку из обширного архива компании. Плата – баллы, начисляющиеся за регистрацию приобретенных плееров Samsung и участие в форуме сервиса. С начала запуска проекта «Клуб mp3» в нем зарегистрировалось около 100 тыс. пользователей.

Выигрывает тот, кто создает сервис, а не продает товары.

Лучшие

Гран-при

Категория: Брэнд

Новое имя: Sitronics

Смена образа: «Билайн»

Репутация и доверие: ЖК-телевизоры Samsung

Перемены ради перемен

Когда весной 2005 года Александр Изосимов представлял публике идею ребрендинга «Билайна», он заявил, что на два месяца закрывает уши и никого не слушает, так как радикальные изменения никогда не принимаются людьми положительно – должно пройти время. Но генеральный директор «Вымпелкома», наверное, и представить не мог, что времени потребуется гораздо больше.

До сих пор ребрендинг остается любимой погрешкой критиков компании. Изосимова продолжают обвинять в разбазаривании денег клиентов и нанесении ущерба брэнду. Одиозный маркетинговый консультант Михаил Дымшиц в своих публикациях назвал ребрендинг бессмысленным, сославшись на данные исследования «GSM-монитор», согласно которым падение доли «Билайна» по России в целом составило 20%, а в Москве – почти 40%.

«Вымпелком» в ответ выложил свои цифры. По информации ROMIR Monitoring, 98% клиентов «оценивают ребрендинг позитивно или нейтрально». И если в январе 2005 года доля лояльных клиентов составляла 22% от общего числа абонентов «Билайна», то в сентябре этот показатель достиг 27%. Неуклюжие оправдания только портят дело, потому что оправдываться «Билайну» просто не нужно. Очевидно, что устаревший синий логотип не мог жить дальше, и образ, созданный продвинутой европейской компанией Wolff Olins, лучше прежнего.

«Вымпелком» не одинок в стремлении к опасному обновлению. Летом 2005 года компания McDonald's объявила о ребрендинге своего главного символа, Роналда Макдоналда, десятилетиями остававшегося неизменным. Даже десятилетние дети называют его образ «глупым и фальшивым». В сентябре 2005-го Wal-Mart объявил, что меняет стратегию, чтобы стать модным и современным, и с этой целью даже создает «полицию моды» – контролеров, которые будут следить за выполнением нового плана. Coca-Cola объявила о своей готовности заплатить \$400 млн агентству Wieden + Kennedy за разработку нового глобального позиционирования.

Все эти шаги известных компаний подвергаются ожесточенной критике: новый Макдоналд может не понравиться детям; не исключено, что у дискаунтера Wal-Mart не получится стать модным; а радикальные изменения однажды уже чуть не похоронили Coca-Cola. Впрочем, если бы компании не делали ничего, они бы подверглись столь же ожесточенной критике за бездействие. Потому как большую компанию всегда хочется покритиковать. Но совсем не удивительно, что весной 2006-го, спустя год после «провала» ребрендинга «Билайна», главный конкурент «Вымпелкома» – МТС – тоже решил сменить имидж.

Выигрывает тот, кто меняется первым.

текст: Никита Жердяев

«Психиатрия давно уже вторглась в маркетинг» «Секрет фирмы» №11 (146), МАРТ 2006

Член совета директоров французской консалтинговой компании Neims Николас Коро любит «покопаться в подкорке». Это, на его взгляд, главная особенность европейской школы маркетинга, к клану которой он причисляет и Россию.

Досье

Николас Коро родился в 1966 году в эльзасско-русской семье и согласно фамильным традициям получил классическое гуманитарное образование. Работал в таких компаниях, как финансовый дом «Президент», «Объединенные консультанты» и других, затем стал содиректором Capital Research Group. Сейчас эта компания входит в международный брэнд-консалтинговый холдинг Neims, где Николас Коро возглавляет исследовательское направление по Восточной Европе, странам СНГ и Балтии. Он также является членом Европейского совета директоров Neims и членом совета Гильдии маркетологов.

«В России этот метод считали манипулированием человеческим сознанием»

...

– На рынке вы известны как большой поклонник методики коммерческой цветокоррекции, хотя она признана далеко не всеми...

– А кто ее не признает? У меня противоположные сведения. Она признана всеми методологическими сообществами России как один из видов качественных маркетинговых исследований. Кроме того, я скорее известен как руководитель брэндинговой компании и координатор

секции «Исследования» Российской гильдии маркетологов....

– То есть вы не поклонник одного метода?

– Нет, конечно. Зацикленность на одном методе – фактически признание своей профессиональной ущербности. Если говорить о личных пристрастиях, то мне интереснее работать с более сложным инструментом, к примеру методом персонифицированных погружений – интервью с респондентом, который находится в состоянии абстрагирования от внешних раздражителей. Это один из видов качественного маркетинга, позволяющий «покопаться в подкорке» человека....

– Звучит несколько угрожающе.

– Это канонический метод, он пришел из психиатрии и является единственным, позволяющим изучить неосознанные ожидания потребителей. Но в России его долго не понимали, потому что считали сродни гипнозу либо манипулированию человеческим сознанием с помощью НЛП-технологий. И хотя метод давным-давно описан в учебниках, в России мне иногда приходится чувствовать себя первооткрывателем велосипеда....

– Причем здесь психиатрия?

– Психиатрия давно уже вторглась в маркетинг, хотя в России этому еще удивляются. Брэнд-ориентированный маркетинг основан на психологии, а методики пришли из соционики, психологии и психиатрии....

– Почему же вы занялись именно маркетингом?

– Я занимался и занимаюсь историей, психологией, литературой, театром – для меня все это объединилось и сконцентрировалось в маркетинге. Маркетинг достаточно молод по сравнению со всеми этими дисциплинами, и в России его школа находится только в стадии становления. Есть традиционный промышленно ориентированный маркетинг, который скорее синонимичен Госкомстату, и есть брэнд-ориентированный маркетинг, базирующийся не на обожествлении цифр, а на осмыслении психологических причин поведения потребителя....

– И какие концепции произвели на вас наибольшее впечатление?

– Я сторонник европейской школы. Жан-Жак Ламбен, величина мирового масштаба, сформировал основы моего маркетингового мировоззрения и дал мне возможность осознать, что маркетинг в первую очередь философская дисциплина. Еще Джек Сиссорс, Роджер Бэрон и многие другие.

«Все завязано на финансах»

...

– Чем, по-вашему, европейская школа отличается от американской?

– Школы отличаются очень сильно, как и сами рынки. В частности, отношением к применению маркетингового инструментария. Американский подход – это масштабное использование первого эффекта с мощнейшей рекламной или иной коммуникационной атакой, основанной на серьезном количественном изучении рынка. Европейский маркетинг в отличие от американского строится на большем знании деталей и уважении к ним. Здесь серьезно изучают психологические особенности целевой аудитории, психотип, каковы, например, особенности восприятия цветов. Скажем, упоминавшаяся уже методика коммерческой цветокоррекции, в основе которой лежит концепция цветовой идентификации Макса Люшера....

– Российские специалисты ближе к европейскому пути или американскому?

– Те, кто давно занимается маркетингом, скорее сторонники американского подхода, другого они не знали. Да и первые публикации были по большей части американские. Современные же специалисты в массе своей ориентируются на европейский подход, потому что он ближе к человеку и его проблемам. Зная проблему, можно предложить рецепт ее решения, а значит, сделать хороший коммерческий

проект. Брэнд-ориентированный маркетинг всегда стоит на стыке передовых технологий, но исключительно эмпирических, то есть доказательных. Он всегда может ответить на вопрос, как и что. Правда, если вы зададитесь вопросом, почему так происходит, ответа не найдете, только гипотезы. Знаете, какая самая главная беда российского маркетинга?...

– *Какая же?*

– Истовая вера, что брэнд может быть создан отдельно взятым рекламным агентством или отдельно взятой дизайнерской студией, причем этот подход особенно часто встречается на рынке FMCG. Это наивно. Брэнд – интегрированный продукт. Скажем, в нашем холдинге разработкой брэнда занимаются по меньшей мере семь компаний, и каждая выполняет свою часть общего проекта. Neims – действительно уникальное образование на территории постсоветского пространства, хотя его концепция не так уж оригинальна на Западе. Под одной крышей работает, например, исследовательская компания Capital Research Group. Есть дизайнерская компания AltVision Design. Есть PReflex, которая оперирует знанием психологии, рекламы и PR. Кроме того, консалтинговая компания, занимающаяся финансовым планированием, также логистическая фирма.....

– *С дизайном и пиаром все понятно. А финансы здесь причем?*

– Поймите, брэнд – не ментальная фикция, но строго рассчитанный инструмент. Не просто идея, это деньги, в нем сопрягаются математика бизнеса и психология бизнеса. Брэнд может стать активом, его потом можно продать, использовать для слияний или поглощений. То есть все завязано на финансах. Хотя я всегда честно говорю, что брэнд – это неосязаемая сущность, оценить ее по-настоящему может только потребитель. Мы создатели мечты потребителя, за которую он хочет платить деньги....

– *Логистика и брэндинг тоже связаны?*

– А как же! Нужно знать, осилит ли компания брэнд и какой он будет – локальный, региональный или национальный. Хватит ли денег и сил, чтобы его равномерно распределить по стране. Логистика отвечает на этот вопрос.

Компания

Международный брэнд-консалтинговый холдинг Neims работает в России с 1997 года. Кроме Москвы, отделения компании находятся в Париже, Мюнхене и Сиднее. Холдинг объединяет такие компании, как AltVision Design, Capital Research Group, AMG International, PReflex, а также другие фирмы, специализирующиеся на разных услугах по созданию и продвижению брэндов. Наиболее известные проекты холдинг выполнил для брэндов и компаний, работающих в сфере FMCG: Scandic, «Кристалл», «Черноголовка», «Виноградов», «Дымов», «Царицыно», «Золотой петушок», Sadia, Danone, Kraft Foods, «Карат», «Звездный», «Бабаевский», «Цыганан» и других. Оборот компании в 2005 году – 14,2 млн евро.

«Эта история хранилась много лет за семью печатями»

...

– *Что вы рекомендуете читать, если вас спрашивают об этом?*

– Обычно рекомендую французскую «библию» – Mercator, кто бы из авторов ни участвовал в написании. Французы умудряются писать легко и изящно об очень серьезных вещах. И, вне всякого сомнения, Филип Котлер, а не Джек Траут....

– *Почему?*

– Траут – блистательный популист и консультант. Но его концепция годится для классических рынков, и книги Джека Траута, особенно первые, направлены на американский рынок с его законами. Это все равно что использовать Дейла Карнеги в постсоветском обществе – получится смешно и пользы будет мало. Дословное следование Трауту чаще всего приводит к неудаче проекта....

– Знаете такие примеры?

– Да. Но не могу их привести, это было бы бестактно. Алексей Сухенко, который представляет интересы Джека Траута в России, большой умница, наверняка сказал бы вам о том, что он продвигает не «чистого» Траута, а адаптированного. Филип Котлер в отличие от Траута всегда настаивает на своеобразии рынков и говорит о том, что законы национального рынка являются главнейшим фактором, влияющим на адаптацию той или иной методики или постулата....

– Какие брэнды из созданных вашим агентством, на ваш взгляд, достойны учебника?

– Я очень горжусь брэндами компании Danone, Kraft Foods, «Карат», Scandic, но особенно интересным мне представляется «Дымов». Эта история хранилась много лет за семью печатями, так как владелец компании даже изменил свою фамилию, настолько успешным оказался проект. Мощный PR компании сделал свое дело, и брэнд «поглотил своего хозяина». Нам приходилось деликатно молчать о том, что мы непосредственные родители брэнда, в компании «Дымов» эту информацию не обсуждают, хотя после публикаций в СМИ тайна потеряла смысл. А ведь сначала пределом мечтаний компании, пришедшей к нам с названием «Тулупов», было небольшое колбасное предприятие, которое бы выпускало 5 тонн продукции в день. В результате «Тулупова» мы превратили в «Дымова», и брэнд до сих пор является лидером продаж. Но вот к диетической линейке этого брэнда мы уже не имеем отношения. Наоборот, считаем, что на игры в диетические продукты делать ставку не стоит, по крайней мере, в мясной отрасли это преждевременно....

– Что же уникального в этом брэнде?

– У определенных слоев покупателей была потребность получить добротный консервативный продукт, который одновременно был бы ориентирован и на современные технологии, и на канонические российские традиции. И этот посыл, благодарно воспринятый аудиторией, очень быстро превратил цех в компанию, выпускающую 70-80-100 тонн продукции в день, что сравнимо уже с объемами крупных российских предприятий....

– И успех брэнда, конечно же, связан с авторской технологией, о которой вы никому не скажете.

– Она не уникальна, к тому же их несколько. У нас нет гениев, все до одного – ремесленники, хорошие специалисты с большим опытом работы. Действуем по строго рассчитанным правилам, шаг влево или вправо – расстрел, попадешь мимо целевой аудитории. У нас нет понятия «это красиво или некрасиво», «нравится – не нравится», запрещено судить то, что было изготовлено в соответствии с ценностями целевого потребителя. Мы применяем разные технологии, исходя из реальных задач: ищем рыночную нишу в потребительском сознании, связываем ее с доходами аудитории, считаем, будет ли выгодно. Изучаем, что хотят люди, по какой цене, какие эмоции они бы хотели получить. И используем инструментарий, который может усилить эти эмоции. Таких методик сегодня достаточно много – семиотический анализ, семантический, цветокоррекционный... Вот и все. Наш секрет заключается в следующем: мы знаем, что и на каком этапе проверять....

– Почему же другие не пользуются этими методиками?

– Это загадка, как и многое в России. Мы публикуем, распространяем методики, доносим до профессиональной аудитории. Но это кропотливая и сложная работа: их нужно долго изучать, в конце концов иметь возможность их применять. Вообще, отторжение новых методик – нормальная реакция на все новое, хотя лет через пять ими начинают пользоваться все. Например, нейромаркетинговые технологии сейчас многие критикуют, думая, что они как-то связаны с НЛП. Хотя на самом деле это всего лишь использование высокоточного инструментария для тестирования – энцефалограмма, фиксирование движений глаз и т. п.

«Разведение на полке прямых конкурентов – задача непростая»

...

– Neims известна тем, что обслуживает конкурирующие друг с другом компании. Это

корректный подход?

– Если бы это было невыгодно клиентам, они бы не приходили. Но они знают, что мы не сделаем что-либо похожее на конкурента. В области FMCG у нас таких рынков несколько. Например, алкогольный. Нашей компанией разработано более 80 брэндов – для «Росспиртпрома», «Кристалла», «Гросса», «Ост-алко», «Татспиртпрома» и многих других. Кондитерский рынок – «Бабаевский», «Сладко» и все шоколадные брэнды Kraft Foods. Или взять рынок плавящихся сыров: посмотрите, какие там войны сейчас начинаются! Здесь мы тоже работаем с основными конкурентами – брэндами «Карата» и с линейкой плавящихся сыров для Kraft Foods. Сегмент очень узкий, и разведение на полке прямых конкурентов – задача непростая....

– Брэнды сегодня хорошо продаются?

– На российском рынке у агентства оборот 14 млн евро в год. Начав свою деятельность в России с 1996 года, мы не создали проектов, которые бы получили плохую оценку. Не верите? Посмотрите финансовые отчеты наших клиентов, у них все открыто. Но самое главное, наши клиенты изменили подход к формулировке задач, с которыми они к нам обращаются. Раньше директора приходили и говорили: «Я вам деньги плачу, сделайте мне вот так». Теперь запросы другие: «Вы мне скажите, как надо делать, я вам за это деньги плачу». И смотрите, как рынок от этого вырос. Время взрослых игр настало.

текст: Юлия Фуколова

**«Мы не хотим бытьдохлым медведем»
«Секрет фирмы» №9 (144), МАРТ 2006**

С шоссе здание компании «Балтика» кажется океанским лайнером. Команде маркетологов Андрея Рукавишникова, в 2003 году пришедшего в компанию, удалось «развернуть эту махину» и «придать ей новый импульс».

Досье

Андрей Рукавишников родился в 1971 году в Ленинграде. Но для того, чтобы занять пост вице-президента по маркетингу компании «Балтика», ему пришлось вернуться в Петербург из Москвы. Профессиональную карьеру начал в 1993 году в сетевом рекламном агентстве «McCann Erickson Россия» и продолжил в компании «IDV Россия» брэнд-менеджером категории крепких спиртных напитков (водка Smirnoff, виски J&B, Black Velvet). В 1995-1996 годах возглавлял отдел маркетинга в Roth-mans, в 1996-м перешел на работу в компанию Mars, где занимал должности от брэнд-менеджера до менеджера по сетевому бизнесу в странах СНГ. В компанию «Балтика» перешел с поста директора по маркетингу компании «Дилайн» (дистрибутор и производитель компьютерной техники; входит в группу IBS). Имеет профессиональное маркетинговое образование, в 2001 году получил степень MBA в Американском институте бизнеса и экономики (Москва). До этого, в 1991-1992 годах, учился в Норе College (штат Мичиган, США), а в 1994-м окончил факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ имени М. В. Ломоносова.

«Если вы являетесь брэндом для всех, вы являетесь брэндом ни для кого»

...

– Индустрия отраслевых звезд, в том числе и маркетинговых гуру, чрезвычайно развита на Западе. А в России ее нет до сих пор. Почему так?

– Ну, наверное, потому что и маркетинга как такового у нас долгое время не было. Вот журнал «Секрет фирмы» назвал меня лучшим маркетологом страны. За что вам, конечно, спасибо. А мне 34 года всего. И в нашей команде я практически самый старый. О чем это говорит? Я занимаюсь маркетингом уже 13 лет. И когда начинал работать, как и большинство тогдашних маркетологов, учился, скорее, на практике. Учебные заведения с этой специальностью только появлялись. Я сам после возвращения из США (учился там в колледже) получал второе образование в Американском институте бизнеса и экономики, поступив туда в 1993 году. Кажется, это был первый иностранный вуз в Москве. Вот и получается: людей сначала надо было подготовить, выучить, затем они должны были чего-то достичь. Так что эти первые звезды и не могли возникнуть раньше, по крайней мере, 2000 года точно. А

вот за десять лет мы набили себе руку и появились. В том числе и в вашем рейтинге....

– Если сейчас про этих маркетологов пишут статьи, то еще лет через десять, возможно, будут писать учебники. Вам в какую главу хотелось бы попасть? Символом чего в российском маркетинге можно считать «Балтику»?

– У «Балтики» есть ряд совершенно уникальных характеристик. В частности, у нее очень широкая, развернутая линейка, плюс брэнд представлен сразу в нескольких ценовых сегментах. Если вы, скажем, возьмете нашего главного конкурента, то увидите классический пример ценового сегментирования. Это, конечно, здорово облегчает работу, потому что вы имеете дело с гораздо более сфокусированной целевой аудиторией – вам легче говорить с ней на ее языке....

– ...а говорить со всеми – говорить ни с кем...

– Да. Поэтому «Балтике» и пришлось отказаться от политики «разговора со всеми» (помните, зонтичная реклама, балтийские фонтаны?) и прийти к тому, что в итоге и сделала наша команда: развести коммуникацию по суббрендам и объяснить, что есть «Балтика 3» и что есть «Балтика 7»....

– «Балтика 3» – все равно огромная территория.

– Да, этот суббренд больше любого другого на рынке. Вы работаете одновременно и с молодежью, и с пожилыми людьми в премиальном ценовом сегменте и в мейнстриме. Но проблема в том, что, если вы являетесь брэндом для всех – пивом для всех или газировкой для всех, это значит, что вы являетесь брэндом ни для кого. Вы всегда – second choice. Человек приходит в магазин, у него есть свое любимое «нишевое» пиво, и только если этого пива нет, он купит проверенный продукт под названием «Балтика». Но этого мало. Вам надо быть выбором номер один. А это очень сложная маркетинговая задача....

– Не хотите облегчить себе жизнь? Все-таки определиться и сосредоточиться на чем-нибудь?

– Нет. Мы не хотим сужать целевую аудиторию «тройки», потому что это сразу будет означать снижение объема продаж. К тому же уникальное позиционирование, мультисегментирование брэнда – не только самая большая сложность, но и самое большое достоинство. Почему ни один брэнд не имеет такого размера? Почему «Балтика» как минимум вдвое крупнее любого преследователя? Потому что она работает в нескольких сегментах. Отказываться от такого конкурентного преимущества только из-за того, что является сложностью для маркетолога, – глупо. Мне интересно решать задачи, а не уваливать от них.

«И каждый будет стараться нас покусать»

...

– Тогда что же вы будете дальше со всем этим делать?

– Следующий этап, конечно, будет более сложным. Предыдущий был очень простой. Главное, что я сделал на «Балтике», – перешел от зонтичной коммуникации к позиционированию отдельных сортов, нацеленных на более узкую аудиторию. До нас «Балтика» не занималась выделением суббрендов в отдельную коммуникацию, «Балтика» не занималась брэндингом и рестайлингом. Попав в компанию в конце 2003-го, я посвятил этому весь следующий год....

– Однако есть опасность, что игроки, которые не могут позволить себе такой широты, будут создавать брэнды, адресованные узким целевым аудиториям и отщипывать у вас кусочки.

– Совершенно верно. Стратегия – идти за лидером. И каждый будет стараться нас покусать....

– Это довольно опасная ситуация – когда компания похожа на огромного медведя, которого со всех сторон окружают рвущие его на части собаки. Что будете делать?

– Ну все равно, сколько собаку ни корми, а медведь сильнее....

– Но могут же закусать?

– Да, но это вопрос, насколько медведь быстр. Мало иметь силы, надо еще уметь быстро поворачиваться. Но и силой не надо пренебрегать. В экономике есть такое понятие – «экономия на масштабе». За ее счет мы можем позволить себе делать шаги, которые ни один другой брэнд не сможет себе позволить. Только мы можем проводить параллели в масштабе российского общества между глубинными инсайтами, происходящими в сознании потребителя, и своим брэндом. Лишь одна компания может делать рекламу, как у «Балтики 3»: «Там, где Россия». Вы еще хоть один брэнд представляете с таким позиционированием? Например, «Coca-Cola: Там, где Россия». Нет. Ни один брэнд этого не может. Он может только осколки этой мозаики себе брать. Вот так....

– Не планируете часть своих марок репозиционировать как ответ на угрозу со стороны наиболее перспективных, сфокусированных брэндов конкурентов?

– Планируем....

– А подробнее?

– Подробнее не могу. Об этом мы расскажем через две-три недели. Но, по сути, вы угадали. Только скажу, что это будет не репозиционирование существующих марок. Потому что мы считаем, что они правильно позиционированы. Те же «тройка» и «семерка» хорошо разведены по целевой аудитории, по так называемым need states. К тому же здесь всегда есть большая опасность – потерять старых потребителей и не приобрести новых. Могу вас заверить: «Балтика» готовит, как говорит наш президент, адекватный ответ. Мы будем исходить из того, что «Балтика» имеет возможность еще больше расширить свою линейку. Что-то добавить к своим словам я в настоящее время, к сожалению, не могу. И так сказал больше, чем надо было.

Компания

Компания «Балтика» основана в 1990 году. С 1993 года крупнейшим акционером «Балтики» стала Baltic Beverages Holding AB (BBH), владельцами которой в равных долях являются Carlsberg A/S и Scottish & Newcastle. Также холдингу принадлежат компании «Вена», «Ярпиво» и «Пикра». В «Балтику» входят пять заводов (в Санкт-Петербурге, Самаре, Хабаровске, Туле), более 30 дистрибуционных центров в России, а также представительства и дочерние предприятия в ближнем и дальнем зарубежье. Продукция компании экспортируется в 38 стран мира, на ее долю приходится более 70% экспортируемого из России пива. По итогам 2005 года рыночная доля «Балтики» составила 24,1% (в 2004-м – 22,8%), объем продаж вырос на 13% и достиг 225,4 млн дал продукции (в том числе 224,4 млн дал пива), что позволяет главным брэндам компании – «Балтике» и «Арсенальному» – оставаться лидерами национальных продаж. Капитализация «Балтики» в 2004 году превысила \$3,5 млрд, она вошла в число 15 самых дорогих компаний России. По оценке Interbrand Zintzmeyer & Lux AG, стоимость брэнда «Балтика» на 2005 год составила \$1,701 млрд – третье место в рейтинге самых дорогих российских брэндов.

К 2007 году BBH планирует завершить юридическую процедуру объединения «Балтики», «Ярпива», «Вены» и «Пикры». По оценкам аналитиков, это позволит компании занять до 40% российского пивного рынка. Сейчас российские предприятия BBH контролируют 35-36% рынка. За время существования компании инвестиции в ее развитие превысили \$1 млрд.

«У меня в портфеле сейчас четыре ведущие марки страны»

...

– Считается, что у «Балтики» большой и неудобный ассортиментный портфель. Помимо «Балтики» и «Арсенального» там теперь и линейки «Ярпива», «Вены», лицензионные марки вроде Carlsberg и Tuborg. Одни сорта похожи, другие конкурируют друг с другом. И в конце концов их просто много. Планируете ли вы заняться оптимизацией своего портфеля?

– Планируем. Это сегодня, пожалуй, самая сложная задача, стоящая перед нами. И самая интересная. У меня, например, в портфеле сейчас четыре ведущие марки страны: «Балтика»,

«Арсенальное», «Жигулевское», «Ярпиво». Конечно, в чем-то они конкурируют. Это неизбежно. ВВН имеет самую крупную долю – 36-37% рынка, естественно, у нее есть пересекающиеся сорта. Особенно с учетом того, что в нашем портфеле найдется все – от мегабрэндов, таких как «Балтика», до городских сортов, таких как «Самара». А еще заметьте, раньше компании – владельцы этих марок не были объединены ни операционно, ни юридически....

– И как вы будете решать эту задачу?

– Конкретно на каждом уровне: городском, региональном, национальном. Естественно, первый приоритет – национальные сорта и их развитие с точки зрения наиболее эффективной коммуникации. Исходя из стоимости контакта, национальное телевидение – самый дешевый носитель....

– Разведение по региональному принципу – это основная стратегия?

– Да, они сами себя уже давно развели и по ценовым сегментам, и по географии, и с точки зрения упаковочных и коммуникационных стратегий. Здесь главная задача – найти оптимальное сочетание потребительских предпочтений, ценового позиционирования и географической дистрибуции. У нас есть региональные, мультирегиональные, городские и национальные сорта. Эффективно собрать их в некий микс – это, безусловно, самая сложная задача, которая передо мной стоит. Она решается не день, не месяц и даже не год. Для каждого города мы будем определять оптимальный набор брэндов. А кроме того, необходимо учитывать, где представлен брэнд. В киосках это будет один набор брэндов, в супермаркете – другой. Фактически это задача построения матрицы....

– Вы допускаете, что какой-то из брэндов придется «убить»? Снять с полки?

– Допускаю. Если мы увидим, что национальный (или мультирегиональный) брэнд упаковкой, ценой, потребительскими предпочтениями закрывает какой-то локальный брэнд, и плюс к этому он более выгодный с финансовой точки зрения, имеет лучшие перспективы и положительную динамику, то зачем ему мешать? Зачем сохранять локальный? С другой стороны, если сохраняется устойчивый спрос на локальную марку, почему я должен ее убирать? Я их разведу в вопросах коммуникации, упаковки, цены, и они будут прекрасно продаваться, не мешая друг другу. Наша задача – расставить брэнд так, чтобы внутренняя каннибализация была минимальной. Чтобы они друг друга кусали и топтали в большей мере, чем себя....

– Если говорить о «длине полки», сколько марок вы оставите в вашем портфеле?

– Тут надо несколько моментов учесть. Скажем, тип торговой точки. Полка в киоске и полка в «Рамсторе» имеют совершенно разную длину. Но уникальность российского рынка в том, что у нас и так самая большая пивная полка в мире. Ее длина просто зашкаливает и, разумеется, будет сокращаться. Консолидация отрасли идет, и не только мы, но и другие производители будут оптимизировать портфели. К тому же мы усложняем задачу потребителю, который, голосуя рублем, сам регулирует эту ситуацию. С затиханием рекламных войн будут нарастать войны инновационные и полочные....

– Сколько типов продукта должно быть в портфеле?

– Тут речь идет уже о пределах возможностей торгового представителя. Он не может продавать 200 продуктов или 500. Потому что это уже не продажи. Максимум, что он сделает в подобной ситуации, принесет прайс-лист и скажет: «Выбирай». А вот чтобы он мог сказать: «Слушай, сейчас будет промо, и этот сорт сметут с полки», – таких сортов, думаю, не должно быть более 30-40.

«Это очень обидно! И я с этим борюсь»

...

– Какую пятерку самых интересных явлений на пивном рынке вы бы назвали?

– Если говорить о «Балтике», одно из наших ноу-хау – промоакции колоссального масштаба. Только мы себе можем позволить проекты, когда по всей стране организуются тысячи центров выдачи призов, выдаются миллионы призов и десятки миллионов рублей призового фонда. Другая тенденция – создание инновационных продуктов. Причем не только с точки зрения методик и коммуникации.

Именно продуктов. Например, выведение новых сортов, создание новых типов упаковки. «Балтика» принесла в Россию банку, «Балтика» провела уникальную акцию, придумав для проекта «Время брать банки» контейнер, из которого выпрыгивали настоящие деньги. Ну и то, что пивовары делают во всем мире, – ищут новые вкусы. Потребительские предпочтения очень быстро меняются. Например, сейчас очень модная тема – фьюжн. Она популярна во многих сферах и вот дошла до пива. Появляется пиво с разными добавками. В нашем случае – «Арсенальное закаленное», первое в России пиво с перцем. Кто бы мог об этом подумать? А между прочим, зимой отлично идет. Далее, изобретение новой упаковки. Это, безусловно, Tuborg Green с новой крышкой. Помните: «Мы отменяем открывашки...»? Много нового в промомеханике. Это использование интернета, SMS-сообщений. Вот такие вещи находятся в авангарде маркетинговой мысли....

– При этом «Балтика» совершенно не воспринимается как инновационная компания.

– Это очень обидно! И я с этим борюсь. Но консервативный имидж компании складывался десять лет и, естественно, не так быстро меняется. Уверяю, пройдет время, и мы еще порадуем вас инновационностью. У нас еще много секретов в запасе....

– Вы верите, что через пять лет люди будут говорить: «О! „Балтика”!» И в сознании будут возникать образы вроде инновационного Apple?

– Считаться только инновационной компанией – это же тоже ограниченное позиционирование. Однако я уверен, что мы будем считаться компанией более современной и более направленной в будущее, чем сегодня. И наши новые продукты вас скоро в этом убедят. С другой стороны, возьмем сугубо инновационные вещи. В частности, «Овип локос» – пиво «Сокол». Рукоплескание этой идее маркетингового сообщества меня, честно говоря, заставляет недоумевать. 1,6% – доля рынка, 6% – доля рекламных расходов по отрасли. Это же настолько неэффективно! Красивая реклама, которая не продает. Хотя при этом пиво «Сокол» считается чрезвычайно инновационным. С моей точки зрения, «Овип локос» действительно интересная работа, но это видеоарт. «Балтика» тратит гораздо меньше на рекламу и растет, а есть брэнды, которые считают инновационными, тратят на рекламу гораздо больше и продают в несколько раз меньше. Вопрос: хочу ли я такой инновационности? Ответ: нет.

«Это кажется утопией, но это правда»

...

– Если на глобальном рынке не случится масштабных поглощений, то похоже, что российское конкурентное поле на пивном рынке не изменится. А у вас почти 40% рынка и более чем двойной отрыв от ближайшего преследователя. Эта ситуация не может не отразиться на стратегии...

– Мы с вами опять возвращаемся к метафоре собак и медведя. Нас каждый старается укусить – расслабляться это не дает. Нам нужно защищать свою территорию, а поскольку есть акционеры, которые хотят роста, и собственные амбиции, то мне совсем некогда расслабиться....

– То есть в отсутствии вызовов глобальных приходится реагировать на вызовы тактические...

– Не забывайте, что мы лидеры в России, а амбиции у нас не только российские....

– Это вы про построение глобального брэнда? Вы серьезно верите, что «Балтика» может им стать?

– Она уже есть....

– Бросьте.

– Вот! Больше всего меня огорчает даже не то, что «Балтику» не признают инновационной компанией, а то, что «Балтику» считают российским брэндом. Поезжайте в любую страну, доступную российскому туристу, и вы там найдете пиво «Балтика»: оно продается в 40 странах мира. 70% импорта российского пива – это «Балтика». А вы знаете, что скоро наше пиво будет производиться по лицензии в других странах? Это кажется утопией, но это правда....

– Я читал, что в Лондоне «Балтика» в барах стоит 3,5 фунта, то есть дороже местных сортов. Значит, российский брэнд для них просто экзотика. Это же профанация, а не глобальный брэнд.

– Почему?...

– Потому что если она там стоит \$7, то это блажь, а не системное завоевание рынка.

– Почему же? Вот возьмите Foster's. Какой у него был глобальный слоган? «Знаменитое пиво Австралии». Кстати, помните, у «Балтики» раньше был слоган «Знаменитое пиво России»? Foster's продается во многих странах. Это хороший продукт, но это мейнстрим. А в России он считается премиальным пивом. Иностранное пиво в Англии всегда будет премиальным. Может, когда мы начнем производить пиво там, у него будет другое ценовое позиционирование. Но все равно русское пиво в Англии – это всегда экзотический продукт. И ничего тут не изменишь.

«Если мы не будем двигаться, то потонем»

...

– Когда наступает эра точечных действий, резко возрастает ответственность. Если вернуться к разговору о возможностях и опасностях, что опасней – собственный просчет или атаки конкурентов?

– Кто сильнее – самбист или каратист? Кто не рискует, тот не пьет шампанского. Мы допускали ошибки, но если мы не будем двигаться, то потонем....

– Понятно, что на такие вопросы не бывает однозначных ответов. Они, скорее, отражают мировоззрение. Например, сейчас важнее не ошибаться или ошибаться, но двигаться?

– Второе. Рынок нам не даст стоять на месте. Что это за медведь, который позволяет собакам себя жрать? Это дохлый медведь, а мы не хотим быть дохлым медведем.

текст: Константин Бочарский

«Либо делаем, либо партбилет на стол» «Секрет фирмы» №17 (152), МАЙ 2006

Дмитрий Ширшов – идеальный корпоративный камикадзе, каким и нужно быть маркетологу, чтобы постоянно ругаться с начальством. Судя по карьере бывшего директора по маркетингу «Вены», умение ругаться ценится на Западе как никогда.

Досье

Дмитрий Ширшов родился в 1972 году. Окончил филиал Московского государственного университета в Ульяновске и Ohio State University (штат Огайо, США). Работал маркетологом в компаниях RJ Reynolds Тобacco, Mars, «Вена». Самый известный проект, реализованный им в последние годы, – вывод на российский рынок пива Tuborg Green. В настоящий момент – директор по развитию брендов Scottish & Newcastle....

– После работы на пивоваренном заводе «Вена» вы перешли в компанию, которая является одним из собственников Baltic Beverages Holding (BBH), – Scottish & Newcastle. Как это произошло?

– Я поговорил с владельцами, когда стало понятно, что BBH будет консолидировать свой бизнес в России. Понимаете, я в маркетинге работаю уже десять лет. Для нашего интенсивного рынка это огромный срок. Все равно что 30 лет в Европе. В последнее время мне стало в России скучновато, захотелось чего-то нового. Для этого нужно было уехать: маркетинг ведь завязан на людях, и, чтобы получить что-то новое, нужно сменить потребителей....

– Иными словами, на Запад вы поехали за новой целевой аудиторией?

– Да, и за новыми впечатлениями. Жизнь идет, и не хочется ждать спокойного пенсионного возраста, когда ты проснешься и скажешь: столько на свете стран, черт возьми, а я из них объехал только половину....

– Как думаете, получится объехать больше?

– Наверное. Я же теперь в Шотландии живу только формально, а на самом деле езжу по всему миру. Мне дали две работы сразу. Сначала предложили заниматься развитием Foster's в Европе. Я говорю: «Неплохо, но хочется большего». Тогда мне вместо этого предложили развивать бизнес компании в Азии. Я сказал: «Ну что ж, отлично, а можно и то и другое?» Как ни странно, пока получается совмещать....

– Вероятно, Азия неплохо обновляет маркетинговый арсенал европейского менеджера?

– Конечно, рынки очень сильно отличаются. Только один пример: в Азии трудно найти бар, где к тебе не подойдут и не попытаются сделать презентацию. Я бы назвал это не промоушном, а вовлечением. Подходит к тебе брэнд-амбасадор (как я называю, «дипломат брэнда») и не просто марку рекламирует, а очень грамотно подводит тебя к тому, чтобы ты ее заказал. Это массовое явление, в то время как у нас такой прием почти не используется. Думаю, мы тоже к этому придем... В целом, когда сравниваешь Европу и Азию, понимаешь, почему Китай сейчас «делает всех»....

– Почему?

– Потому что китайцы совершенно безумные люди. Иначе нельзя думать, когда ты приезжаешь в Китай и видишь, что ребята построили за три месяца крупнейший хайвей – больше, чем МКАД. Или когда видишь, что на месте трех старых небоскребов соорудили пять новых. Причем старые были построены десять лет назад. Просто китайцам они по какой-то причине разонравились....

– А как в безумном Китае с пивом?

– Самый большой пивной рынок мира. Хотя потребление на душу населения пока невелико. Своих брэндов у нас там сейчас нет – только СП. Моя работа в том, чтобы помогать эти брэнды создавать....

– Получается?

– Рынок очень сложный. Многие глобальные компании инвестировали в Китай огромные средства, а потом оказалось, что мощностей построено в два раза больше, чем нужно рынку. Цена пива упала до 7 руб. за бутылку. Маржа настолько маленькая, что конкурировать можно только в том регионе, где у тебя стоит завод и очень короткая логистическая цепочка....

– Есть премиальные марки?

– Хорошо продается Budweiser. Но это стоило огромных затрат – на скупку местных компаний и агрессивное продвижение....

– А ваша стратегия какова?

– Наша стратегия весьма прагматична: мы не вкладываем деньги, если не видим возможности зарабатывать в перспективе. Поэтому бизнес пока развиваем, используя местных партнеров. Я только вхожу в курс дела. В Китае быстро делать бизнес нельзя: надо сначала выстроить взаимоотношения. Если ты с людьми не пошел в ресторан и не сумел наладить контакт, можешь даже не пытаться что-то начинать. Продуктивнее всего вплетать разговор о делах в середине ужина, попробовав 35 китайских блюд. На следующей день тебе скажут: это была отличная идея, мы так сделаем. Так что пока рассказать нечего – в маркетинге проекты быстро не делаются....

– В развитии Foster's тоже только входите в курс дела?

– Foster's чрезвычайно интересный брэнд. Австралийская марка, входит в первую десятку международных брэндов, причем растет последние десять лет. Это очень хорошо, если учесть, что рынок во многих странах уменьшается. У брэнда четкая персоналия: благодаря позитивному отношению к миру герой брэнда живет не напрягаясь и получает удовольствие от жизни. Теперь моя задача – как можно лучше этот образ донести до потребителей и, конечно, увеличить объем продаж на ключевых рынках.

«Ребята, еще раз напишете письмо, мы вас обоих уволим»

...

– Ваш карьерный рост наверняка у многих вызовет зависть. Как вы начинали свой маркетинговый путь?

– Вообще-то я собирался быть финансистом. Поехал учиться в Соединенные Штаты на MBA, сдав кучу тестов и получив стипендию американского правительства. После первого года обучения попал в международную программу стажеров Procter & Gamble и отправился в Москву финансовым аналитиком. Там мне удалось поработать на одном проекте с ребятами из маркетинга. Мне все это понравилось, и я решил специализироваться и на маркетинге, и на финансах. После MBA работал в российском офисе RJ Reynolds Tobacco (теперь это Japan Tobacco International) – меня завербовали прямо в Америке. Там научился действовать в прямом контакте с потребителем: в «табачке» это просто необходимо в силу законодательных ограничений. Потом куда бы я ни приходил, видел, что мои навыки в этом направлении очень хорошо развиты. Правда, затем понял, что нормальным маркетологом в «табачке» не стать, потому что там многие элементы медиамикса отсутствуют. И я перешел в Mars....

– Это очень закрытая для прессы компания. Тем интереснее узнать, каковы были главные уроки «маркетинговой школы» Mars?

– Первый урок мне преподали, когда мы с одним менеджером написали друг другу по паре писем. Нас позвал директор по персоналу и сказал: «Ребята, еще раз напишете письмо, мы вас обоих уволим». Культура Mars такова: надо разговаривать и договариваться, работать только в команде. Если люди начинают писать письма, значит, они марают бумагу, а не решают проблемы....

– А что вы делали в Mars?

– Я занимался кормами, вел «Вискас». Могу сказать со всей ответственностью, пока у нас жил кот, я совершенно спокойно кормил его «Вискасом». Считаю, что это абсолютно правильная диета. Кот выглядел хорошо. К сожалению, он уже умер от старости....

– «Ваша киска купила бы „Вискас”» – ваших рук дело?

– Нет, это было придумано до меня. Когда я пришел, брэнд начал немного терять позиции, и мы вернули его на первое место....

– Каким образом?

– Много что было сделано. Например, мы первыми в Россию запустили корма в пакетиках из фольги – они позволяли лучше сохранять продукт, ввести одноразовую фасовку....

– Всего одна инновация позволила укрепить лидерство?

– Не только она, но она была важной составляющей успеха. Самое потрясающее, что мы запустили ее в послекризисное время и стали продавать дороже. Когда я презентовал бизнес-план, наш финансовый директор не мог понять, как мы будем продавать дорогие корма в России, которая «лежит» после кризиса. Долго мы дискутировали. Пока наконец владельцы не приехали и не сказали: «Этому быть». Этим Mars отличается от других компаний. Там иногда приезжает владелец и говорит: «Не хочу весь этот bullshit финансовый слушать, мы будем это делать. Мы верим, что в России все будет хорошо»....

– Каким маркетинговым подходам вы научились в Mars?

– Прежде всего там каждого учили думать не как бренд-менеджер, а как генеральный директор бренда....

– В чем разница?

– Гендиректор думает про все составляющие бизнеса, а не о том, как выстроить позиционирование и раскидать рекламный бюджет по разным медиа. Ты, как гендиректор, думаешь: что с логистикой, что с технологической цепочкой и т. д....

– Чтобы думать и не сойти с ума, надо иметь полномочия что-то изменить.

– Mars приветствовал, когда маркетологи не просто занимались маркетингом, а работали над кроссфункциональными проектами. К примеру, я вел проект по установке линии для пакетиков «Вискас». Это инженерный проект, но мне пришлось в него влезть. На меня была возложена большая ответственность, потому что я, как маркетолог, понимал, насколько важна эта инновация....

– Это помогло избежать драматичных ошибок?

– Это помогло запустить линию в рекордные сроки. Я вполне осознавал ее важность для бизнеса. Если маркетолог не думает о продукте как бизнесе, он просто креативщик. Вот все говорят: функциональная составляющая не важна, важны эмоции. Да ничего подобного! На самом деле даже в пиве до сих пор важно, хорошо у тебя контролируется качество или нет. Если потребитель видит, что у тебя этикетки потертые, вся твоя реклама улетает в трубу.

Компания

Scottish & Newcastle – одна из крупнейших пивоваренных компаний мира и вторая по величине в Великобритании после SABMiller. Она владеет долями в 50 пивоваренных компаниях мира, в ней работает 37 тыс. человек.

Scottish & Newcastle принадлежит самый известный пивной бренд во Франции Kronenbourg 1664. Также компания разливала по лицензии австралийское пиво Foster's (Scottish & Newcastle полностью выкупила права на этот бренд на территории Европы у его владельца Foster's Group Limited за 309 млн фунтов стерлингов). В России Scottish & Newcastle владеет 50% холдинга Baltic Beverages Holding (ВВН), в число активов которого входят петербургские пивоваренные заводы «Балтика» и «Вена» (другой половиной ВВН владеет Carlsberg).

«Если б не пбили, меня бы, наверное, расстреляли»

...

– Когда этикетки у всех приведены в порядок, возникает вопрос: как установить с потребителем правильный эмоциональный контакт?

– Исследования, исследования, исследования. Причем дело не в том, что надо их много заказывать. Нужно ходить на группы самому и смотреть, как люди себя ведут, когда они врут....

– Вам это когда-нибудь помогло?

– Да, например когда мы запускали Kronenbourg. У нас была провокационная концепция, построенная на соблазнении по-французски. Все было как положено: нижнее белье и прочие атрибуты. Но потребители говорили, что это слишком и им не нравится. Хотя мужчины стали вести себя странно. Один взял бутылку и долго не отпускал. Другой сказал: «Я буду пить это пиво в гостинице». То есть подоплека концепции проскочила в сознание помимо воли. Мы, правда, не смогли реализовать идею сразу по нескольким причинам. Но ряд элементов войдет в кампанию этого года....

– Это могли быть просто случайности. А вы на них построили далеко идущие выводы...

– Выводы на основе случайностей делать нельзя. Однако такие маленькие искорки дают инсайты, которые можно проверять дальнейшими исследованиями или наблюдениями. В итоге ты хорошую концепцию можешь из этого выстроить. Люди ведь большие лицемеры. Посадите мужчину рядом с женой, напротив – красивую женщину и спросите, хочет он эту красавицу или нет. Естественно, он скажет: «Нет». Посадите его рядом с друзьями, получите совсем другой ответ....

– Мне кажется, вся эта мифология про инсайты и озарения скрывает истину: маркетолог верит во что-то и готов искать подтверждение веры в чем угодно, в том числе в подсчете времени, когда бутылка удерживается в руке.

– По-разному бывает. У хорошего маркетолога оба полушария работают одинаково хорошо, и тогда он постоянно нарушает правила, причем вполне это осознавая. Важно анализировать, какие звоночки поступают – маленькие инсайты позволяют тебе создать веру. Хотя, конечно, это сложная задача. Скажем, первое, что приходит на ум человеку: что бы я сделал, если бы был потребителем. Очень легко этому поддаваться, а нельзя: ты ведь не являешься целевой аудиторией. Я говорю банальные вещи, но это самый страшный эффект, который психологически довлеет над любым маркетологом....

– Вы такую ошибку совершали?

– Такую нет, но были случаи, когда менял свое мнение под напором рациональных аргументов, а потом жалел. Так, мы запустили «Невское Ice» на год позже, чем могли. Посмотрели на исследование, показавшее, что концепция не содержит ничего особенного. Посмотрели на мировые тренды, где сорта ice не слишком хорошо себя чувствуют. И отложили запуск. Потом все-таки передумали и запустили. И очень успешно. Но запустили бы раньше, еще бы успешнее были. Если задуматься, это же потрясающая штука. Можно смотреть на рациональные факторы, а можно довериться интуиции. При этом можно выиграть, а можно жестоко проколоться....

– Но надо себе верить?

– Да, надо верить....

– Не было такого, что вы поверили и пожалели?

– Честно, нет. Чаще все-таки случается жалеть, что под давлением менеджмента перестраховываешься. В этом смысле маркетолог должен быть корпоративным камикадзе. Он должен быть способен разругаться со штаб-квартирой или с генеральным директором. Либо делаем, либо партбилет на стол....

– Вы ругались?

– Было несколько моментов. Когда я пришел на завод «Вена», запуск Tuborg Green, который уже был запланирован, отложил на год. Посмотрел, что запуск не готов, оценил сложную конкурентную ситуацию и отложил. Скандал был страшный....

– В какой форме?

– В форме эмоциональных разговоров с датским руководством. Самое потрясающее, чем все закончилось: Carlsberg в своей корпоративной брэнд-школе решил разбирать русский кейс запуска Tuborg Green. Так вот одним из разделов в нем было описание конфликта между российским директором по маркетингу и вице-президентом по маркетингу датского офиса. Это делает честь вице-президенту. Он сказал: «Я хочу, чтобы люди не боялись и бились за то, во что они верят». Считаю, это правильно....

– Вы сказали, что было несколько моментов. А какие еще помните?

– Мы очень много ругались, когда все-таки запустили Tuborg Green....

– Датчане были против концепции про открывашки, которые остались без работы

из-за появления Tuborg Green?

– Они не понимали, как это можно будет продавать. Изменили мнение, когда мы уже протестировали готовые ролики – они побили ролики из мирового архива, причем со страшным отрывом. Если б не побили, меня бы, наверное, расстреляли. Но я думаю так: будешь бояться – больших дел не совершишь. Tuborg стал лицензионным брэндом номер один, а был номер семь....

– Я, честно говоря, ждал продолжения истории про приключения открывашек и думал, что они станут героями брэнда, как у M&M's. А история затухла.

– Не затухла. Кампания стала ключиком к сознанию людей. Мы туда прыгнули и начали быстро работать с этим сознанием. Начали строить на функциональном преимуществе эмоциональный брэнд: активный, энергичный, молодежный. Правильно, что мы ушли от открывашек. Инновация ведь копируется – сейчас многие брэнды выходят с открывашками. А мы отработали их по максимуму и дальше пошли в музыку: стали привозить концерты, проводить массовые мероприятия....

– Только вот немного портит вкус победы некоторая неуникальность территории «пива для тусовок»...

– На «Клинское» намекаете? С ним мы действительно пересекаемся. Но Tuborg – зарубежный брэнд, поэтому он по определению привлекательней, чем российские марки. Что бы мы ни говорили, в потребительском смысле молодежь у нас более прозападная. Кроме того, есть большая территория, где можно много зарабатывать и где существует какой-то брэнд, который ее удержать не может. Да выгнать его надо и занять территорию....

– Из всей этой истории можно сделать и другой вывод: важно не просто придумать решение, но и вовремя перестать его применять.

– Да, это точно. Знаете, кто активно занимается бегом, кроссовки меняет каждые полгода. Если не будешь менять, у тебя колени «полетят». Потому что ноги привыкают к кроссовкам. Нужно менять нагрузку. В маркетинге то же самое: надо прыгать с волны на волну. И самое страшное – засидеться на волне. Потому что с нее тебя так понесет, что обидно будет....

– Вас несло?

– Было такое, с «Невским». Мы провели рестайлинг: поменяли упаковку, придумали новую территорию – «для тех, кто понимает». Получилось очень хорошо – продажи выросли. Но упаковка сработала лучше, чем реклама: территория оказалась не очень работающей. Кампания понравилась некоторой части петербуржцев, но, по сути, была не пивная, больше подходила для вина. Я допустил ошибку: увидев успех, не стал ничего менять, о чем потом очень жалел.

«Мне неинтересно, когда можно просто воткнуть флажок в землю»

...

– Вы в основном работаете над совершенствованием уже существующих брэндов. Не тоскуете по созданию ценностей с чистого листа?

– Я участвовал и в создании брэндов. Делал региональные пивные марки, в частности «Уральский мастер» – сильный брэнд в Уральском регионе. Работать с существующими брэндами труднее, чем создавать новые. Потому что в этом случае у тебя уже есть определенные ограничения: наследие марки, позиционирование, сформировавшаяся аудитория. Это гораздо сложнее, а значит, интереснее....

– Вам нравится, когда сложнее?

– Мне неинтересно, когда можно просто прийти, воткнуть флажок в землю и объявить территорию своей. Интересно, когда после этого объявления начинается активная драка. Мне нравятся сложные задачи. И к счастью для меня, мир становится все сложнее.

Мегабренды: фантазия на тему близкого будущего «Секрет фирмы» №4 (91), ФЕВРАЛЬ 2005

Один из самых модных трендов в современном маркетинге – радикальное расширение брендов в чуждые для них категории. Об успехах первопроходцев с радостью пишет пресса, а бизнес-гуру советуют «тянуть» марки за счет универсальных ценностей. «Секрет фирмы» попытался представить себе, к чему может привести эта тенденция через 30 лет, и написал репортаж из будущего, в котором 20 мегабрендов завоевали почти весь потребительский рынок.

«Мы должны противостоять власти мегабрендов, которые уже сейчас контролируют больше половины рынков», – считает Алексей Костомаров, президент московского отделения международной организации антиглобалистов АТТАС, а по совместительству – владелец сети ресторанов. Слушая этого человека, который в своем кабинете хранит коллекционное издание трактата Руссо «Об общественном договоре» и намерен бороться с двадцаткой брендов, завладевших миром, сложно поверить, что всего 30 лет назад маркетологи считали стратегию монобрендов абсолютно бесперспективной.

Бренд не на месте

Представьте себе мир, в котором McDonald's – только дешевые фаст-фуды, Mercedes – только шикарные автомобили и даже Nike – всего лишь спортивная обувь. Невероятно? Но именно так обстояло дело в конце прошлого века.

Главным маркетинговым гуру тогда был Джек Траут, который с успехом пропагандировал так называемую концепцию позиционирования. Согласно этой концепции, чем уже и четче будет идея товара, тем лучше. Трауту казалось, что будущее за «брендами-специалистами». И большинство маркетологов разделяло его точку зрения. Самой авторитетной компанией на рынке FMCG была Procter & Gamble – огромная корпорация, владеющая более чем 300 брендами. Все они имели разные названия, а потребитель не знал о том, что это продукция одной компании.

Одним из первых борцов за радикальное расширение брендов, опередивший свое время, стал предприниматель Ричард Брэнсон: еще во времена господства теории специализации он пытался построить неспециализированную империю. К началу XXI века его империя занималась совершенно разными бизнесами: звукозаписью, авиа- и железнодорожными перевозками, продуктами, книгами, одеждой, телекоммуникациями, финансами. И все эти бизнесы были объединены под одним брендом Virgin.

Далеко не всегда эксперименты Ричарда Брэнсона оказывались успешными: некоторые суббренды компании, такие как Virgin Cola и Virgin Vodka, так и не смогли выйти на приемлемый уровень продаж. Но пример Брэнсона вдохновил многие компании. Производитель гусеничных тракторов Caterpillar создал линию модной урбанистической обуви, а Lego (в то время всего лишь лидер на рынке детских конструкторов) решила на производство детских часов под своим именем. В начале века опрос Research International's Marketing Science Centre показал: только 2% директоров по маркетингу планируют запускать новые товары под новыми марками, остальные рассчитывают на расширение существующих брендов.

Купилась на эту идею даже компания McDonald's, один из тогдашних лидеров рынка фаст-фуда, хотя прежде она отличалась неизменностью своей стратегии. «Наша обязанность – изучить пути усиления нашего бренда. Это отличная возможность найти новые источники доходов», – заявлял CEO Джек Гринберг. Новым источником доходов стал кетчуп McDonald's, который потряс маркетологов-консерваторов. Уже тогда компания планировала потрясти их еще больше и выйти со своим брендом на рынок снеков и в книжную торговлю.

УЦП vs УТП

Нераспечатанная бутылка кетчупа McDonald's была продана в конце 2033 года за \$1350. Ее приобрел анонимный пользователь из Австралии. Ирония судьбы в том, что последнее свидетельство неудачного эксперимента по растяжению великого бренда XX века было продано через интернет-магазин McDonalds.com.

Первые попытки радикального расширения брендов, как правило, оказывались неудачными: редкие компании понимали все возможности и опасности, которые открывал перед ними новый взгляд на действительность, не замутненный ограничениями товарных категорий. Кроме того, сильно не хватало методической базы. Но она появилась.

В начале века Йеспер Кунде в книге «Уникальность теперь... или никогда» (Unique now... or never) первым предсказал наступление новой эпохи брендинга, основанной на жизненных, а не

товарных ценностях. Вместо устаревшего термина «уникальное торговое предложение» (УТП) он ввел новый – «уникальное ценностное предложение» (УЦП). Благодаря УЦП, по версии Кунде, брэнды могут выходить далеко за пределы своих рынков. «Потребители готовы следовать за брэндом в другие товарные категории до тех пор, пока он продолжает соответствовать заявленным ценностям. Nike „владеет“ молодежью, поэтому едва ли в будущем ограничится спортивными товарами. Она будет эксплуатировать дух „победителя“ для продажи различных молодежных товаров», – предсказывал Йеспер Кунде. Как и все предсказатели, он ошибался. Nike завладела не только молодежью, но и пенсионерами, для которых слоган Just Do It оказался еще более привлекательным.

Следом за «Уникальностью» появилась книга Brand Stretch Дэвида Тейлора, где автор пропагандировал правильное расширение брэндов. Тейлор разделил все расширения на «карликов» и «гигантов». Первые только запутывают потребителя и размывают брэнды, вторые меняют восприятие марки, открывая перед компанией новые горизонты.

Но даже самые смелые мечтатели в то время не могли представить себе, каких масштабов достигнет растяжение брэндов спустя всего десять лет.

Каменный гость

По данным Международной ассоциации здравоохранения, более 40% психических заболеваний в 2036 году возникло из-за отсутствия ощущения стабильности и безопасности современной цивилизации. 40% пациентов клиник душевного здоровья и многомиллионная армия «здоровых» людей, остро переживающих изменчивость жизни, – все это отменная аудитория для компании Stone Home.

Компания начала свой бизнес с продажи комплексных решений для частных квартир. К 2010 году этот рынок был уже достаточно насыщен, но разнообразие не приносило качества: основной проблемой оставалась нестабильность «умных домов». И Stone Home сделала стабильность главной идеей своего продвижения. Успех был ошеломительный: всего за два года компания заняла около 40% мирового рынка «умных домов».

Объективных предпосылок для столь быстрого роста не было. Квартирные решения по-прежнему оставались слишком сложным бизнесом: нужно было успешно объединять столь разные бизнесы, как строительство, ИТ, производство бытовой техники, посуды, мебели, интерьерный дизайн. Уровень стабильности «умных домов» Stone Home был, конечно, выше, чем у конкурентов, но не настолько, чтобы обеспечить компании феноменальный успех. Дело было в коммуникациях с аудиторией: яркая брэндинговая программа позволяла потребителям, остро переживающим чрезмерную неустойчивость мира, получить ощущение стабильности.

«Наша миссия – нести потребителям ощущение безопасности и неизменности в чудовищно изменчивом мире XXI века», – заявил CEO Stone Home Майкл Стейси на одной из партнерских конференций. И похоже, сам поверил в свои слова. Вдохновленная первым успехом, компания решила атаковать совершенно различные рынки. Стабильная операционная система Stone Home сильно потеснила Microsoft и ряд других конкурентов. Стабильные автомобили Stone Home за пять лет заняли 5% мирового рынка, сделав компанию третьим по величине автобрэндом. Стабильные банки Stone Home потеснили даже швейцарские финансовые институты. Вскоре количество бизнесов Stone Home увеличилось радикально: организация дошла даже до предоставления услуг мобильной связи и производства роботов. Ощущение стабильности Stone Home доносила всеми возможными средствами: продуктом, дизайном, рекламой, сервисом. Даже офисные интерьеры создавались с помощью психологов, чтобы вызывать у клиентов нужные ощущения. Практически на каждом рынке компания оказывалась успешной и за короткий срок получала серьезную долю рынка.

Удачи компании совершили революцию. Первой на изменения отреагировала Apple, которая решила за столбить за собой территорию творчества и всего за пару лет путем поглощений, слияний, а также лицензионных сделок вышла на рынок музыкальных инструментов, цифровой 3D-техники и даже традиционных товаров для художников. В скором времени она смогла успешно выйти на рынок модной одежды, автомобилей и даже интерьерного дизайна, везде следуя одной стратегии: делать товары для креативных людей (и для людей, которые хотят казаться такими).

Позже на радикальное расширение решились и другие компании. Среди претендентов на мировое господство оказались как признанные брэнды старой экономики (Nike, Mercedes, Walt Disney и др.), так и новички. Не всем было суждено выжить в этой борьбе – на сцене будущего могло поместиться не больше 20 героев.

Брэнд-секвестр

Пять лет назад, в 2031 году, компания Stone Home решила полностью оправдать свое название. Она купила у правительства Египта право бессрочной аренды знаменитых пирамид и разместила на них свои логотипы. Это был сильный жест. Что еще могло стать лучшим символом стабильности и неизменности «Каменного дома», как не пирамиды, простоявшие не одну тысячу лет?

Пирамиде Маслоу гораздо меньше, чем пирамиде Хеопса, – около столетия. Все эти годы она дожидалась своего часа, пока гуру новой экономики Фил Россмарк не выдвинул гипотезу, что в мире есть место лишь нескольким брэндам, каждый из которых должен удовлетворять одну из фундаментальных потребностей, описанных в пирамиде Маслоу.

Реальность подтверждала слова теоретика: стабильность Stone Home, творческая самореализация Apple, преодоление и признание Nike, семейная любовь Walt Disney – эти ценности мегабрэндов входили в пирамиду Маслоу. По мнению Фила Россмарка, под каждой маркой должно было продаваться огромное количество совершенно разных товаров, объединенных только одним – фундаментальной потребностью, на которую они работают.

В пирамиде Маслоу пять уровней, на каждом можно выделить две-три наиболее важных потребности, и Фил Россмарк заявил, что в новой экономике есть место только для 10-15 брэндов. Остальные будут вытеснены с рынка, как в свое время брэндированные товары вытеснили дженерики.

С самого начала было понятно, что теория Россмарка – художественное преувеличение. Уже тогда существовали компании, не вписывавшиеся в предложенную схему. Так, в пирамиде Маслоу не было места брэнду McDonald's – символу компромисса между качеством и ценой, в то время как он сумел проникнуть на многие рынки. Да и просто женский брэнд Cosmo, несмотря на первые не слишком удачные попытки (йогурт Cosmo и сети центров здоровья), со временем смог закрепиться во многих «женских» категориях – от парфюмерии до сетевых женских консультаций. Тем не менее предсказания Фила Россмарка взбудоражили общество. Словосочетание «пирамида брэндов» быстро вошло в речевой обиход маркетологов.

Переломным моментом стала глобальная либерализация антимонопольного законодательства, она сняла последние ограничения на пути брэндинговой экспансии. Буквально за пять лет потребительские рынки пережили невиданную череду слияний и поглощений. Новые условия стали тяжелым испытанием для многих брэндов, считавших свои позиции незыблемыми. Первыми пали торговые компании, слишком сильно ассоциировавшиеся со своей продуктовой категорией: они просто не смогли растянуть свои брэнды. Затем стали стремительно падать продажи великих марок прошлого, которые хотя и занимали первые строчки в рейтингах самых больших рекламных бюджетов, но так и не сумели создать яркой индивидуальности для своих брэндов. Единственные их преимущества – узнаваемость и репутация – очень быстро потеряли ценность в экономике ценностей.

Легкий выбор

Подойдите к холодильнику с газировкой. Вы не против колы? Можете выбрать Nike, если вам нравится преодолевать сложности и вы убеждены, что победите. Или, может быть, взять McDonald's – неплохое качество по разумной цене? И захватите колу Lego для вашего ребенка – она наверняка подойдет ему больше.

Перераспределение экономики в пользу пирамиды брэндов значительно облегчило человеку жизнь: теперь делать выбор намного проще, если ты знаешь, чего хочешь и что для тебя важно. По сути, брэндинг стал средством познания себя. А в каком-то смысле и мира. Теперь легко понять, что волнует общество: достаточно создать соответствующий брэнд и выпустить его на рынок. Продажи скажут все.

Неслучайно в скандинавских странах даже появилась идея использовать силу марочных ценностей в политике: на время выборов каждый кандидат на пост руководителя будет превращен в брэнд, под которым планируется продавать широкую линейку товаров. Таким образом, покупая любые товары – от подгузников до автомобилей, люди будут не только удовлетворять свои нужды, но и выражать социальную позицию, голосуя за кандидатов. Если экспериментальный проект реализуют, туго станет тем, кто не угадает с победителем: придется либо выкидывать товары, либо демонстрировать всем, что ты среди проигравших.

Правда

АТТАС; бизнесы Virgin; ботинки Caterpillar; часы Lego; опрос Research International's Marketing Science Centre; кетчуп McDonald's; Джек Траут; книга «Уникальность теперь... или никогда» (Unique now... or never); книга Brand Stretch; йогурты и фитнес-центры Cosmo.

Алексей Костомаров; интернет-магазин и кола McDonald's; компания Stone Home; расширения Apple, Nike, Walt Disney, Lego; Фил Росмарк; брэнд-выборы.

текст: Максим Котин

ЧАСТЬ VI ФИЛОСОФИЯ, ИЛИ ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Локальный урок «Секрет фирмы» №21 (156), ИЮНЬ 2006

Сделано в России: Danissimo, Juicy Fruit и Palette Natural Colors. Мы думаем, что глобальные компании учат наш рынок маркетингу – а они сами учатся у рынка. И даже начинают экспортировать лучшие российские идеи на Запад.

Алексею Андрееву позавидовали бы многие коллеги. В списке клиентов его брэндингового агентства значатся глобальные компании-заказчики, о которых другие только мечтают. Тем не менее у президента Depot WPF есть повод для меланхолических размышлений. «Многие компании до сих пор пребывают в состоянии глобализации», – делится Алексей Андреев впечатлениями от общения с международными игроками.

Пребывание в состоянии глобализации напоминает спячку: укрывшись лозунгом «Думай глобально – действуй локально», западные компании предпочитают и думать, и действовать тривиально. Их активность нередко сводится к освоению утвержденного штаб-квартирой бюджета, а адаптация позиционирования – к замене в рекламных роликах лиц с легким отпечатком европейской культуры на лица с тяжелым отпечатком российской.

Впрочем, пока одни спят, другие просыпаются. Компания Warner Bros. долго не включала российский рынок в число приоритетных, до тех пор пока рынок одного только кинопоказа не вырос до \$350 млн. Судя по всему, теперь ситуация меняется: известно, что Warner Bros. хочет купить одну из крупнейших отечественных киносетей. Более того, не дожидаясь, когда государство решит проблему пиратства, мировой киногигант решил действовать.

Новый подход Warner Bros. напоминает стратегию отечественных издателей компьютерных игр: потеснить пиратов, применив их же оружие – низкие цены. Теперь кинокомпания стремится выпускать лицензионные фильмы через две недели после премьеры и продавать по более понятной для российских граждан цене 150-300 руб. Раньше Warner Bros. поступала так только в Китае.

Тигровые кирпичи

«Самые развивающиеся из развивающихся» стран: Китай, Бразилия, Индия и Россия – с легкой руки аналитиков банка Goldman Sachs три года назад получили название BRIC. Можно было, наверное, придумать получше, и некоторые пытаются. Китайцам должно понравиться более образное название «молодые тигры». Хотя не так уж важно, называют тебя тигром или кирпичом, – важнее, как относятся.

Возрастающую роль России в мировом бизнесе легко почувствовать, полистав финансовые отчеты. По итогам 2005 года продажи Carlsberg выросли на 5% и достигли \$6 млрд, и этот рост компания заработала на Востоке прежде всего за счет российских поклонников пива. В то время как в Западной Европе продажи сократились вчетверо, объем пива, произведенного компанией Baltic Beverages Holding (BBH), вырос на 12% (Carlsberg владеет половиной BBH). У глобальных компаний с совершенно разных рынков, таких как Procter & Gamble и Danone, ландшафт отчетов похож: на традиционных рынках – застой, в России и других развивающихся странах – уверенный рост.

В такой ситуации вопрос конкуренции с российскими компаниями становится все острее. Что могут предложить глобалисты? Проверенные в мире продукты, завидные рекламные бюджеты и архив мировых решений, из которого можно долго выбирать что-нибудь подходящее для российской адаптации. Подобная тактика имеет название glocal – симбиоз слов global и local. Но «глокальности» уже мало – нужна сверхлокальность.

И многих уже подталкивает к этому рынок. PepsiCo, продающая не только газировку, но и чипсы под маркой Lay's, долго игнорировала растущий рынок сухариков: в ее мировом портфеле никогда не было такой категории. Разглядев наконец динамичный рынок с ежегодным ростом 30%, компания

отставила в сторону и свой портфель, и размышления о том, что сухарики – это как-то не по-западному И наладила в конце 2005 года выпуск сухарей под маркой Twistos.

В 2008 году PepsiCo даже собирается занять 20%. Действуя и дальше локально, а думая глобально, компания могла упустить крупный снековый рынок. Впрочем, может быть, уже упустила: по данным ACNielsen, на долю «Сибирского берега», «Бриджтаун фудс», «Консенсус» и «Меридиан плюс» приходится примерно 90% рынка сухариков.

Кислая бомба

«Разве несколько лет назад кто-нибудь мог вообразить, что иностранная компания будет производить кефир?» – спрашивает Николас Коро, член совета директоров компании Neims.

Давно привыкнув к иностранным названиям, мы привыкли также считать, что любой западный продукт – результат маркетингового импорта. На самом деле глобальные компании могут решиться и на разработку продукта специально для России, если мировой комплект не очень подходит нашему рынку. Некоторые из них уловили ветер перемен гораздо раньше PepsiCo.

Мировой конек компании Danone – йогурты. «Но россияне привыкли пить перед сном кефир», – говорит брэнд-менеджер Danone Наталья Коптева. Большую часть молочного рынка занимают кисломолочные продукты – кефир и ряженка. Чтобы занять на рынке серьезную позицию, глобалистам пришлось изменить себе. Взяв название своей не очень успешной марки, Danone стала развивать серию кисломолочных продуктов под брэндом «Активиа».

Вроде бы опыт компании не назовешь уникальным: и до этого многие западные игроки развивали брэнды локально. Так, Nestle еще в прошлом веке придумала карамель «Савинов», а British American Tabacco – «Яву золотую». Но, как правило, подобные инициативы прежде всего были вызваны необходимостью развивать приобретенные российские производства и использовать доставшиеся вместе с ними активы. Danone принялась за свой брэнд «по доброй воле».

«Когда появилась „Активиа” от Danone, „Вимм-Билль-Данн” пребывал в полной уверенности, что его никто не подвинет с кисломолочного олимпа, – вспоминает Николас Коро. – Стрелочки и результаты исследований в роликах довольно архаичный для Европы вариант, но у нас это сработало».

За несколько лет «Активиа» стала одним из самых главных брэндов в портфеле российского Danone. И компания сохраняет верность локальным традициям, полгода назад она представила суббрэнд «Активиа кефирная». «Проведя исследования, мы выяснили: часть аудитории считает „Активиа” „неправильным” кефиром и поэтому отдает предпочтение продукции российских производителей, – рассказывает Наталья Коптева. – Специально для них мы вывели „правильный” кефир от Danone».

Продукты питания кажутся не столь сложным для действительно подвижных компаний – неудивительно, что Danone входит в число традиционно «локальных» компаний. Казалось бы, гораздо труднее делать специальные российские предложения производителям электроники. Но и технологичные компании готовы предлагать нашему рынку уникальные продукты.

В мае 2006 года Samsung начал продавать в России уникальный для самой компании товар – встраиваемую технику для кухонь. «Мы посмотрели на дома наших потребителей изнутри и поняли: у нас есть техника для любой домашней задачи, и единственное, что мы упустили, – встраиваемая техника для кухни, – поясняет продакт-менеджер по бытовой технике Samsung Анна Какалия. – А в России оптимальные условия для того, чтобы научиться чему-то новому».

Омоложение по-соседски

«По-моему, если сильно обобщать, действительно получишь усредненную картину мира. Но правды о людях в ней будет вот на столько», – говорил Чарли Френетт, президент европейского отделения Coca-Cola, показывая пальцами расстояние в сантиметр. Френетт стоял у руля глобальных изменений в Coca-Cola на рубеже тысячелетий, когда компания задумалась о том, что глобализм, как это ни кажется странным, должен остаться в прошлом веке.

Получив самые низкие в истории компании продажи в Гарлеме, на острове Манхэттен, Coca-Cola провела исследование и выявила, что большое значение имеет то, где проживают занимающиеся сбытом – здесь или в «чужом» районе. Компания наняла торговых представителей для каждого микрорайона из местных жителей, и продажи выросли более чем вдвое. «Мы только вступаем на этот путь, но через десять лет, думаю, у нас будут тысячи таких Гарлемов во всем мире», – заявлял Чарли Френетт.

Абсолютно новые продукты и марки далеко не все, на что способны мировые компании, освободившиеся от оков глобализма. Они готовы в корне менять способ продвижения и имидж уже

сложившихся марок: соображения эффективности теперь перевешивают идеалистические представления о том, что во всех странах мира бренд должен иметь одно лицо.

В середине мая 2006 года Panasonic прекратила поставки в Россию мобильных телефонов. Еще в 2003-м доля трубок Panasonic, по данным Mobile Research Group, составляла 2% рынка: чтобы окончательно выбить компанию с рынка, конкурентам потребовалось немного времени. Похожая угроза нависла и над другими ее продуктами.

В начале 1990-х годов марка Panasonic была иконой, но у нового поколения другие кумиры. «Молодые и дерзкие считают этот бренд „техникой моего папы”, – считает Дмитрий Левтеев, директор по работе с клиентами агентства IQ Marketing. – Купить плеер Panasonic не круто».

В этой ситуации российский офис не стал дожидаться глобального обновления марки и полностью омолодил бренд, запустив рекламную кампанию «Соседи». Построенная на необычных героях и интернет-сайте концепция наделала шуму в кругу маркетологов, которые подчеркивали яркость подхода, продемонстрированного компанией на российском рынке. И большинство упустили из виду, что «Соседи» инновационны и для самой Panasonic.

«Ни в одной стране Panasonic до сих пор не обращалась к молодежной аудитории», – поясняет Сергей Спивак, руководитель интернет-подразделения агентства Prior, которое придумывало новый образ. «В самих „Соседях” ничего выдающегося нет, но для такой консервативной компании это революция, – признает Дмитрий Левтеев. – Вы вспомните, что было в рекламе раньше: люди с пластилиновыми улыбками и детские руки, которые тянутся к папе».

Внутренняя работа

Компании, которые рискуют отойти от стандартных принципов работы во всех странах, не только подправляют кривую продаж на локальных рынках, но и обогащают свой мировой портфель решений. Мы привыкли считать Россию свалкой мировых маркетинговых концепций, в то время как она все чаще становится экспортером новых идей.

Конечно, прежде всего речь идет об экспорте в страны СНГ и Восточной Европы. Еще в 1998 году Danone, решив создать новую марку для своего безымянного творожка с фруктами, поручила разработку бренда Danissimo для всей Восточной Европы именно российскому офису. Сейчас перед компанией стоит новая задача: нужно расширять производство в России и выходить на рынки СНГ. И разработанный в России продукт, близкий и жителям сопредельных государств, в портфеле Danone уже есть.

Отечественная реклама тоже оказывается востребованной в развивающихся странах. Так, в 2005 году Intel решила разработать единую кампанию для России, Индии, Китая и Бразилии. Ролики «Узнай, что внутри!», где из системного блока выпрыгивали персонажи компьютерных игр, создал российский офис McCann Erickson. «Рекламу, которая близка уху, сердцу и даже животу человека из развивающегося мира, должны делать люди из этого самого развивающегося мира, – говорит генеральный директор агентства Александр Алексеев. – Наша мультипликационная идея оказалась экспортируемой, потому что была наглядной».

Но способен ли российский маркетинг перешагнуть границы развитых стран? Reckitt Benckiser адаптирует для европейских стран рекламу Calgon, созданную для нашего рынка агентством Euro RSCG Moradpour, а Schwarzkopf & Henkel (S&H) выпускает на свой домашний рынок марку, придуманную в России.

Осенью 2005 года S&H выпустила на наш рынок недорогую краску для волос «Palette Фитолиния». Этот суббренд был ответом на действия главного конкурента – компании L’Oreal, которая начала продавать краску Garnier Color Naturals. И сначала разработанный в России суббренд также предназначался только для стран Восточной Европы.

Но динамика продаж оказалась настолько успешной, что в конце года идентичный продукт был запущен (S&H) и на немецком рынке под названием Palette Natural Colors. Хорошее недорогое предложение пришлось как нельзя кстати в Германии и стало ответом на появление у немецких ритейлеров «красочных» private labels.

Домовитый экспорт

Не исключено, что со временем экспорт российских идей – даже на цивилизованные рынки – встанет на поток. Во всяком случае, уже есть ярко выраженные симптомы. В конце 2005 года Wrigley стала продавать на российском рынке жевательный мармелад Juicy Fruit. Первые продажи оказались столь успешными, что, по сведениям «Секрета фирмы», сейчас компания намеревается продавать новый товар и в европейских странах. Внимательно изучить опыт «Соседей» своим региональным

офисам рекомендовала и штаб-квартира Panasonic.

Из России можно качать не только нефть – это поняли даже компании, предпочитающие пока не столь активно присутствовать в России. Казалось бы, формат реалити-шоу хорошо отработан мировыми телеканалами, и российским телевизионщикам сложно придумать здесь что-нибудь новое. Однако в 2005 году Sony Pictures Television International купила у ТНТ права на отечественное реалити-шоу «Дом-2», а вместе с ним и уникальную систему SMS-голосования. И ТНТ уже готова была утолять идейный голод зарубежья другими своими шоу «Голод» и «12 негрят».

Мнение

Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко, президент корпорации «Ростик групп»

– Утверждение, будто Россия уникальная страна и все, опробованное на Западе и Востоке, здесь действует малоэффективно, считаю мифом. Посмотрите, что сегодня происходит: сплошные ребрэндинги и рестайлинги. У кого мы этому учимся? Да, безусловно, у тех же западных глобалистов, для которых это уже пройденный этап.

Нет сомнений, что российский рынок – это фантастические возможности для западных компаний, и адаптация брэнда к вкусам и предпочтениям местных потребителей здесь необходима, как во многих странах. Наш рынок многих заставляет менять заученные стратегии, так было и в случае с «Ростик'с», когда компания Yum! Brands приняла уникальное решение развивать на региональном рынке локальную марку, а не собственный брэнд.

Процесс «обучения» западных и российских компаний является двусторонним. В России есть определенные новации, они пока остаются исключением, а не правилом. Но год в России эквивалентен нескольким годам западных стран по масштабам развития и эволюции рынка. И мы видим, как страна движется вперед, как будто смотрим видеофильм, держа нажатой кнопку Fast Forward. Известная ситуация: иностранец, проживший здесь несколько лет, приехав на родину, никак не может реадаптироваться к устойчивости и монотонности жизни и порой ищет возможности вернуться в Россию.

Сегодня нам еще многого нужно достичь и в маркетинге, и в менеджменте. Однако с уверенностью можно сказать, что ребята, которые строят бизнес в России, могут поделиться с иностранцами смекалкой и умением найти выход из любого тупика.

Чего конкретно сегодня не хватает российскому бизнесу? В первую очередь человеческих ресурсов. Молодых людей со здоровыми амбициями и желанием учиться и расти. Менеджеров, которые умеют стратегически мыслить, обладают навыками эффективного планирования и управления средними и большими компаниями. И мы пока только ищем варианты для управления ими. В то время как на Западе и во многих странах Востока этот процесс очень давний, и, конечно, многие системы управления, для нас являющиеся новинками, там вполне традиционны и даже стандартны.

Еще раз хочу отметить, что новой России всего лишь немногим более десяти лет, а прошла она путь, близкий к 70 годам европейского развития. Думаю, что с определенными трудностями, но мы движемся вперед.

текст: Елена Провоторова, Максим Котин

«Трачу чужие деньги» «Секрет фирмы» №29 (164), АВГУСТ 2006

Директор по маркетингу Procter & Gamble Геннадий Жилинский начал свою деятельность с того, что провалил запуск порученного ему брэнда. Однако это не помешало ему сделать карьеру в одной из лучших маркетинговых компаний мира.

Досье

Геннадий Жилинский родился в 1968 году. Окончил физический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, французскую бизнес-школу INSEAD. В 1993-1994 годах работал в Cannon Associates консультантом. В компании Procter & Gamble с 1995 года – работал младшим брэнд-менеджером, затем брэнд-менеджером и директором по маркетингу. Развивал брэнды Lenor, Pringles, Pantene, Head & Shoulders, Herbal Essences, Camay, Crest, Clairol. В настоящее время возглавляет направление бумажной продукции по Восточной Европе (марки Pampers, Always, Discreet, Naturella). Женат, двое детей.

«Компания никогда не берет топ-менеджеров со стороны»

...

– *Расскажите, как становятся маркетологами P&G?*

– Я после института работал в консалтинговой компании Cannon Associates, которую потом купил А. Т. Kearney. Одним из моих первых проектов стала работа на Nestle – в ходе ее я и сделался маркетологом....

– *Каким образом?*

– Нам поставили задачу: проанализировать, имеет ли смысл Nestle выходить на российский рынок шоколада и как это сделать. Мы порекомендовали купить местного партнера, посмотрели 130 предприятий, выбрали шесть. Приехала команда от Nestle. Мы арендовали частный самолет и полетели по фабрикам. В результате этой поездки я понял, что маркетинг очень важен для бизнеса. В каждом городе мы встречались с руководством фабрики, и Nestle рассказывала о себе. Основная часть презентации была отведена директору по маркетингу. Стало понятно, что это определяющий момент....

– *То есть это вы продали Nestle «Россию»?*

– Да. Она была в числе шести предприятий, которые мы предложили. Хозяев фабрики еще уговаривать пришлось. Помню, мы сидели в кабинете генерального вдвоем с приятелем, с которым вели этот проект, и ждали окончания совета директоров фабрики – решалось, работать с Nestle или нет. Генеральный приходит и говорит: «Трое за, трое против, трое воздержались – не проходит». Мы попросили дать нам десять минут на выступление перед советом. Мы были молодые, а там сидели люди в возрасте. Они нас как детей воспринимали. Мы предложили им съездить на два купленных Nestle предприятия – в Польше и Великобритании – и встретиться с бывшим менеджментом, чтобы посмотреть, что происходит с фабриками после покупки. А окончательное решение принять потом. Они согласились. Я их еще в Англию отвез, а потом уже сделку завершали без меня: я пошел учиться в INSEAD....

– *Зачем?*

– В результате работы над Nestle осознал, что ничего в маркетинге не понимаю, и решил, что надо учиться. А вот уже после бизнес-школы у меня был один приоритет – найти работу. Хотя я получал стипендию, покрывавшую 80% расходов на обучение, долгов было столько, что готов был пойти куда угодно. Думал, что надо получить хоть какое-то предложение, а уже потом, поработав и расплатившись с долгами, выбирать. Но я получил очень много предложений. А когда пришло приглашение от Procter & Gamble – даже не раздумывал....

– *Почему?*

– Осознавал, что надо учиться дальше. А P&G исповедует принцип Promotion from Within. Компания сама растит специалистов и никогда не берет топ-менеджеров со стороны. Точка входа в компанию – первый уровень. Из-за этого она очень жестко отбирает людей и много инвестирует в их развитие. У нас любой менеджер оценивается по двум критериям: как развивается его бизнес и как развиваются его люди. Если ты не развиваешь своих людей, пусть даже у тебя бизнес прет, ты в компании не продвинешься. Это меня и привлекало. Кроме того, работать надо было в Женеве. Я сказал: «О'кей, вперед!»

«У меня до сих пор шрамы»

...

– *И какой был первый проект в Женеве?*

– Шикарный. У меня от него до сих пор шрамы на теле. Я пришел в первый день в офис, не зная, что буду делать....

– *Как так? Разве берут не на какой-то определенный проект?*

– P&G всегда берет человека просто в отдел компании. Потому что бизнес очень разный – много разных категорий и марок. Даже в России 29 брэндов. Компания вкладывает в развитие человека и

планирует его карьеру, чтобы он развивался: переходил с брэнда на брэнд, со страны на страну, отвечал за краткосрочные стратегии, потом за долгосрочные....

– Но хотя бы в первый раз должно быть интересно, с чего начинать-то...

– Вот и мне было интересно. Мне сказали: вице-президент придет через день и проинструктирует. Дали почитать книжку о компании, день-два я слонялся. Вице-президент приехал и говорит: будешь работать на израильский рынок. Я говорю: «О'кей». Будешь работать над Lenor, кондиционером для белья, – нужно вывести его на израильский рынок. Я снова говорю: «О'кей». Хотя никогда не выводил ни одного брэнда на рынок и понятия не имел, как это делается. И даже не знал, что такое кондиционер для белья. Это еще один принцип P&G: когда люди приходят в компанию, у них с самого начала очень высокий уровень ответственности....

– Ни много ни мало, вывод брэнда на новый рынок?

– Да. И я его полностью запарол....

– Каким образом?

– Израильский рынок тогда только открывался, и мы только начали выводить туда наши продукты. Pantene, Always, Pampers – все очень успешно: продажи в два раза лучше ожидания. За один день продали месячный запас Tide. Что еще ввести? Давайте, давайте – там бизнес прет! Может быть, Lenor? Давайте! Ну, я и ввел... А надо было подумать. Чему это меня научило: прежде чем ставить задачу и на нее прыгать, следует отступить назад и все проверить....

– А что там надо было проверять?

– Израиль очень связан с Америкой, поэтому все американские брэнды там хорошо знают и любят. А Lenor в Америке называется Downy, это совершенно другая марка. На рынке никто Lenor не знал. Кроме того, там уже было два сильных игрока....

– К чему это в итоге привело?

– Я разработал план, принес дистрибутору, представил. Он тоже загорелся, захотел взять в два раза больше. И потом мы года четыре это распродавали! Кое-как, конечно, раскидали, но деньги не сделали, а потеряли.

Компания

Procter & Gamble (P&G) основана в США в 1837 году как семейная компания по производству мыла и свечей. К 1890 году P&G уже продавала более 30 различных видов мыла, а затем превратилась в многопрофильный холдинг, выпускающий самые разнообразные товары – от картофельных чипсов Pringles до средств женской гигиены. Чистая выручка в 2005 году составила \$56,7 млрд. Тогда же компания купила Gillette за \$57 млрд. Российский офис P&G открыла в 1991 году. Сейчас на нашем рынке представлено 29 брэндов компании, из которых ключевые – Ariel, Tide, Fairy, Blend-a-med, Pampers, Always, Pantene, Head & Shoulders (три четверти из них занимают лидирующие позиции в своих категориях).

«Они все брэнды заткнули, кроме нас»

...

– Как же вы после этого остались маркетологом P&G?

– Это другая черта компании. Можно ошибиться, но нельзя дважды делать одну и ту же ошибку. Если один раз ошибаешься, это нормально. Компания дает тебе шанс учиться. Хотя, конечно, это была дорогая ошибка....

– Как я понимаю, на следующем проекте ошибки уже не случилось...

– Мне дали брэнд Pringles. Это был 1996 год, марка тогда была не такой большой, как сейчас, продавалась только в США, Великобритании и Японии. Мне говорят: есть регионы – Центральная Европа, Ближний Восток, Африка, – посмотри, что там можно сделать. Для начала я вывел марку на тестовый рынок в Литве, и уже действовал на основании результатов работы на нем. Потом пошел в Россию, Польшу, Саудовскую Аравию, Южную Африку, затем в оставшуюся часть Европы. Мы построили завод, и сейчас это уже большой брэнд. Мировой лидер рынка снеков – Frito-Lay. Они все брэнды заткнули, кроме нас....

– В чем секрет успеха?

– Хорошее позиционирование. Сила марки – упаковка и вкус. И есть контакт с покупателем, который знает и любит брэнд....

– А что вы делали, чтобы этот контакт поддержать?

– Много чего делали. Например, разрабатывали кобрендинговые программы с MTV. Наша целевая аудитория – подростки. В продаже снеков важно постоянно напоминать о себе, поскольку это импульсный продукт. MTV – часть мира подростков, это стопроцентно. И мы сделали большой розыгрыш, в ходе которого можно было выиграть приз и поехать на Ибицу Помню первую встречу с руководителем, отвечавшем за брэндинг MTV. Приходим – сидит девушка с малиновыми волосами. На первый взгляд, конечно, хо-хо! Но толковая. Кстати, это тоже важно – общаться с другими компаниями. Потому что риск философии Promotion from Within в том, что все варятся в собственном соку и могут перевариться. Важно этого избежать....

– А что было после Pringles?

– Я потом работал над долгосрочной разработкой планов. У нас в компании вся работа разделена на две части. Одна группа занимается изучением того, что будет на рынке в ближайшие 12 месяцев. Другая группа отвечает за стратегию и смотрит, что будет через три-четыре года. Какие окажутся у людей потребности и что нам можно такое придумать, чтобы людям было интересно и улучшало их жизнь. Я этим занимался. А однажды три месяца ничего не делал. Это было потрясюще!...

– Очень вас понимаю. Но что конкретно имеется в виду?

– Я три месяца не отвечал ни за один бизнес и продолжал получать зарплату. Все это время просидел в отделе развития рекламы. У нас есть такой отдел – там сидят внутренние консультанты, у которых фантастический опыт работы над рекламными проектами. Их задача – исследовать, что в рекламе работает, а что нет, и помогать другим маркетологам P&G создавать хорошие рекламные кампании. Если поставить любого такого человека на рынок, ему будут платить тысячи долларов в час только за то, чтобы он пару слов сказал. А тут в течение трех месяцев они были в моем распоряжении!...

– И как вы использовали эту возможность?

– Сидел и анализировал с ними лучшие рекламные кампании со всего мира. Кроме того, ездил на съемки и встречи с агентствами, чтобы увидеть, как это все работает....

– Зачем?

– Одно дело – сидеть в офисе и придумывать, что ты хочешь сделать. Другое – когда ты приходишь на площадку и видишь, как они в агентстве, бедные, пытаются твои идеи в жизнь воплотить. Тут понимаешь, что многое было просто бессмысленно. Практический опыт крайне важен, чтобы уяснить, как идеи с бумаги переходят в ролик.

«Регулярно выгоняю людей из офиса»

...

– То есть хороший маркетолог должен не только идеи придумывать, но и понимать, как их воплощать в жизнь?

– Конечно. Хотя главное, что должен уметь делать хороший маркетолог, – это всего две вещи. У него должны быть хорошие аналитические способности и обалденная наблюдательность. Возьмите проект «Ariel – пять звезд». Как сказать, что у тебя порошок самый лучший на рынке? Человек поехал в другую страну, остановился в гостинице. На ней пять звезд. Они означают, что это верх возможного. Так родилась идея перейти от гостиничного бизнеса к стиральным порошкам. Чего между ними общего? Ничего. Такие аналогии возникают потому, что люди постоянно смотрят на мир и их мозги работают и умеют связывать вещи, которые не связаны....

– *Это, наверное, самое сложное.*

– Конечно. Поэтому, сидя в офисе, ничего нельзя делать....

– *А где надо?*

– Там, где проводит время твой покупатель. Когда я работал с Pringles, я ходил с группой тинейджеров, смотрел, как они развлекаются. Общался, чтобы понять, что им нужно....

– *Поняли?*

– Там был один интересный момент. Подростки обычно ходят компанией. Я хотел понять, что происходит, когда они гуляют. Ну и пошел вместе с ребятами. Они выстроились все один за другим в очередь к киоску. Каждый купил, что ему нужно. Потом сели на лавочку, стали есть. Все делились, но покупал каждый для себя. Не было такого, чтобы все скидывались и покупали вместе. Вывод: если мы хотим работать с этой аудиторией во время прогулки, надо работать на маленьких упаковках. Попробуй-ка это сообразить, сидя в офисе, – никогда не поймешь!...

– *А что-нибудь более масштабное таким образом рождается? Например новый продукт?*

– Конечно! Допустим, человек работает на средствах женской гигиены. Приходит в дом, смотрит, чем женщина живет. Ага, она использует натуральные кремы, а на кухне у нее стоят упаковки с натуральными травами. Делаешь вывод: у людей в России хорошее знание свойств лечебных трав. Так появилась Naturella – и она очень успешна сейчас. Поэтому я регулярно выгоняю людей из офиса, чтобы они шли и проводили время с нашей аудиторией, минимум раз в месяц, даже если нет конкретной задачи....

– *Есть ли в маркетинговой философии компании что-нибудь еще столь же определяющее, как близость к потребителю?*

– Есть вторая доктрина, ее привнес председатель совета директоров Алан Лафли, – она называется «моменты истины». Вот мы все на рынке разрабатываем товары, бомбардируем потребителя рекламой, но наступает момент, когда человек приходит в магазин и перед ним оказывается полка с товарами. Первый момент истины: что он выберет. Дальше, человек взял товар, принес домой. Второй момент истины: когда он пользуется, надо, чтобы у него осталось положительное впечатление. Мы ему много наобещали, и опыт пользования продуктом должен соответствовать этим обещаниям. Все внимание компании сосредоточено на том, чтобы мы в оба эти момента истины выигрывали....

– *Первая победа завоевывается коммуникациями?*

– И присутствием на полках. Если человек придет в магазин, а нас там нет, мы уже проиграли. Второй момент истины определяет эстетика. Когда женщина заходит в ванную, у нее должно быть хорошее настроение при взгляде на стоящий на полочке шампунь. Чтобы там не стоял кирпич какой-то....

– *Ну и, разумеется, важно при этом создать иллюзию качества товара?*

– Мы никогда не говорим, будто продукт делает то, чего он в действительности не делает. Другой вопрос, что всегда можно как-то усилить эффект. Классический маркетинговый пример – Fanta. Ее

сначала продавали прозрачной, и она вообще не пошла. Потому как все считают, что апельсиновый напиток должен быть оранжевым. Добавили красители – пошло. У нас в линейке Pringles есть продукт с луком. Чтобы усилить восприятие, на чипсах сделаны маленькие зелененькие точки, как будто луком посыпано. Реально они вкуса не добавляют – вкус делается по-другому. Но выглядят шикарно. Те же задачи выполняют голубые зоны на прокладках: чтобы женщины видели, где впитывает лучше.

«С вами бессмысленно говорить о подгузниках»

...

– Как часто P&G сейчас меняет продукты, чтобы угодить именно российскому потребителю?

– Российский бизнес входит в десятку крупнейших бизнесов компании. Думаю, скоро войдем в пятерку. Поэтому многое из того, что мы здесь реализуем, делается впервые в мире. Например, в октябре впервые ввели экономичные подгузники Sleep and Play. Раньше мы работали только в премиальном сегменте. Запуск получился вполне успешный. У вас дети есть?...

– Нет.

– Значит, вам пока не надо. Но здесь мы первые в мире среди других подразделений компании. Или Discreet. Вы ими опять же не пользуетесь....

– Нет, не пользуюсь...

– Это ежедневные прокладки. Тоже совершенно потрясающая вещь. Дают возможность женщине чувствовать себя более женственной и свежей. И здесь мы «впереди планеты всей»....

– Этот опыт будет перенесен в западные страны?

– Если это работает, то идет на другие рынки. Мы же все время общаемся. Компания огромная, и в этом ее плюс. Люди постоянно перемещаются с места на место. Человек, проработавший в P&G десять лет, объездил полмира и познакомился за это время со многими людьми. Получается огромная социальная сеть, которую легко использовать: если у тебя есть вопрос, ты просто звонишь. И сейчас Россия абсолютно на равных. В плане маркетинговых технологий она ничуть не отстает....

– А я вот слышу постоянно: все, что обсуждают в Каннах, в России не работает...

– Ну да, дело здесь вот в чем: задача маркетолога – не напридумывать того, что сейчас считается sexу, а сделать то, что будет работать. В России телеканалов по-прежнему десятки, а не сотни, как в Америке. И если интернет во всем мире играет главную роль, а здесь до него никому и дела нет, то мы на него основную ставку делать не будем....

– Но мир меняется, и можно проспать изменения.

– Конечно, важно не прозевать. Но надо просто плавно меняться. Давать чуть меньше на телерекламу, чуть больше в интернет. Мы этим и занимаемся. Уже давно работает сайт по женской гигиене – это важно, поскольку категория приватная, девочки и женщины не любят прилюдно обсуждать эту тему. А также открылась интернет-страничка Pampers....

– А альтернативные медиа развиваете? Вот пару лет назад Fairy размещал рекламу на объявлениях об отключении горячей воды. Это единичный случай или часть большой программы?

– У нас есть философия, которая называется Point of Market Entry. Надо общаться с людьми, когда они готовы слушать. А они готовы, когда начинают «входить в категорию». У вас детей нет, поэтому с вами бессмысленно говорить о подгузниках....

– А как вычислить, когда будет смысл?

– Вас вычислять не надо – нужна ваша жена. Беременная женщина начинает ходить в

консультацию, интересуется соответствующими журналами, затем идет в роддом, потом к педиатру... Наша задача – понять, куда она ходит и когда она готова слушать. А дальше уже смотреть, что можно сделать, чтобы оно и работало, и денег немного потратить. Или потратить много, но чтобы работало совсем хорошо....

– То есть надо рекламировать в поликлиниках вместо того, чтобы спонсировать чемпионаты по футболу?

– Грубо говоря, да....

– В реальности, как мы видим (и по вашей практике в том числе), все наоборот.

– Ну дальше уже сталкиваешься с реалиями... Смотришь, что можно действительно сделать, что будет эффективно.

«Думал, поработаю два-три года и дальше пойду»

...

– А за инновациями во внешнем мире вы следите?

– Конечно. Компания декларирует, что мы хотим быть лучшими маркетологами в мире. И это в самом деле так. Я в Бейруте познакомился с одной компанией, которая работала на рынке красоты и здоровья. Там был небольшой офис при дистрибуторе, занимавшийся продажами. Как они работали? У нас был большой офис, а у них – два человека. Они каждые две недели собирались, и им подавали отчет, что P&G сделала за прошедшие две недели: какие рекламные ходы предприняла, где и какое промо организовал, что на полки поставила. Они анализировали, что из этого может им подойти, и просто копировали. В тот момент я понял, что многие смотрят на P&G как на маркетингового эксперта. И компания осознанно стремится к этому и делает все, чтобы соответствовать этому званию....

– Что например?

– У нас есть довольна большая группа очень опытных маркетологов, которые вообще не отвечают ни за один бизнес. Они смотрят по разным направлениям, какие есть лучшие маркетинговые разработки внутри компании и вовне. А потом учат наших же людей всему самому передовому, что есть в индустрии. Раз в два года проходит большой маркетинговый симпозиум P&G. Это такой трехдневный семинар, где можно узнать про лучшие идеи, появившиеся за последние два года. Представьте, какие деньги вкладывает компания, сводя сотни людей со всего мира в одно место, чтобы они учились! А потом эти люди возвращаются и передают опыт локальным офисам....

– И как, помогает?

– Конечно. У тебя, допустим, есть вопрос, который крутится в голове. Приезжаешь туда и находишь ответ....

– В общем, ясно: все у вас прекрасно. А все же нет ли тоски по собственному бизнесу – чтобы не заниматься бюрократией и самому за все отвечать?

– Я не задумываюсь о собственном бизнесе. Преимущество своего дела в том, что ты сам принимаешь решения. Недостаток в том, что вкладываешь свои деньги. Немалый недостаток. Я когда пришел в P&G, думал, что поработаю два-три года и дальше пойду. Но я здесь уже 12 лет, и компания по-прежнему делает все, чтобы я продолжал развиваться. Причем 90% моих идей здесь воплощается, а я трачу чужие деньги. Зачем мне идти куда-то? Несмотря на гигантские размеры компании, она очень чувствительна к изменениям на рынке и новым идеям. За счет этого она и живет.

текст: Максим Котин

Михаил Кучмент, отвечающий в компании «М.Видео» за основной бизнес-блок, – убежденный практик. Он изучал бизнес не по учебникам и до сих пор уверен: чтобы много продавать, модные концепции не нужны.

Досье

Михаил Кучмент родился в 1973 году в Москве. Окончил Московский физико-технический институт, ему присвоена квалификация физика-исследователя. С 1994 года работал в компании Samsung Electronics, начал карьеру с ассистента менеджера отдела бытовой электроники. В 1997-м стал руководителем аудиовидеоуправления, являясь ведущим специалистом представительства Samsung в России. В 1999 году был признан менеджером года в компании Samsung Electronics. В начале 2002-го перешел на работу в компанию «М.Видео» на должность директора по маркетингу и продажам, где отвечал в том числе за формирование маркетинговой политики. В августе 2005 года стал коммерческим директором «М.Видео».

«Название samsung мне ничего не говорило»

– Хочу сразу расставить все точки над *i* и уточнить, что не являюсь маркетологом. С августа 2005 года я коммерческий директор «М.Видео»....

– То есть ваши обязанности стали шире?

– Нет, занимаюсь я, по сути, тем же самым, но на более глобальном уровне. В ритейле всегда есть блок buy и sell, то есть «купить» и «продать», так вот я отвечаю за все, что связано с buy. Кроме того, коммерческий департамент отвечает за некоторые ключевые функции: ассортимент, ценообразование, продвижение товарных категорий. А отдел маркетинга уже проводит все необходимые мероприятия....

– Насколько я знаю, бизнесом вы начали заниматься в Samsung и даже стали там лучшим менеджером года. Вам светила блестящая карьера, а вы взяли и ушли в российскую фирму.

– Я считаю, что у меня и в Samsung была хорошая карьера. Там я проработал семь лет и в 24 года уже был руководителем отдела продаж потребительской электроники. А вообще в Samsung я пришел случайно, будучи студентом пятого курса....

– Просто мимо проходили?

– Нет, у меня там работал приятель, и он меня порекомендовал. Название Samsung мне тогда ничего не говорило, знал только, что это иностранная компания. Я не представлял, сколько времени там проработаю, но рассматривал это как часть бизнес-образования. И с первого момента понял, что это мое....

– Компания Samsung или продажа бытовой техники?

– Ни то ни другое. Я понял, что бизнес – это мое. Я ведь физик по образованию, а физика и бизнес очень похожие вещи. Математику, скорее, можно сравнить с финансами, это точная наука. А в физике, как и в бизнесе, гораздо важнее интуиция. Потому что и в той, и в другой сфере задачу всегда можно решить несколькими способами и надо выбрать оптимальный. Я попал в компанию, которая очень быстро развивалась. Когда приходил, в офисе работало человек десять, а к моменту моего ухода компания выросла в десятки раз. И я уже тогда понял, что мое кредо – работать в компаниях-лидерах....

– Да, но когда в 2002 году вы пришли в «М.Видео», компания еще не была лидером рынка...

– Я был уверен: она имеет потенциал, необходимый, чтобы стать лидером. Я рассуждал с профессиональной точки зрения, понимая стратегию компании, и исходил из личного общения с акционерами. В связи с особенностями моей работы в Samsung я знал всех руководителей «М.Видео», они пригласили меня на должность директора по маркетингу и продажам....

– Какую же великую задачу поставили перед вами?

– Компания выходила на принципиально другой уровень, и это требовало тотальной перестройки всех бизнес-подходов, технологий и команды. В первый же год у нас поменялось где-то 30% среднего менеджмента....

– Выгнали?

– Ну почему же выгнали? Когда набирается критическая масса сторонников перемен, некоторые люди понимают, что больше не вписываются в организацию. Могу честно сказать, я тоже пришел не на 100% готовым менеджером, и многие вещи приходилось осваивать на ходу. Если оглянуться, то всего за несколько лет мы сделали большой шаг в развитии. Сегодня у нас такие же технологии, как и в мировом ритейле. Мы сумели создать передовой формат магазинов, внедрили систему категорийного менеджмента и считаем, что она является основным драйвером нашего бизнеса. Наш бизнес – это более 150 товарных категорий, и в каждой из них что-то можно сделать лучше. Я, кстати, совмещаю должности и веду одну небольшую категорию как категорийный менеджер....

– Какую?

– Портативные DVD-плееры. Большую категорию я бы себе не доверил....

– А зачем вы этим занялись – из чисто спортивного интереса?

– Нет, на самом деле это очень важно. В моей категории присутствуют все наши основные поставщики. Я начал эту работу с 2006 года, а хорошо разобравшись изнутри, легче управлять и повышать эффективность. И на самом деле я лучше понимаю существующие проблемы на собственном опыте....

– Судя по тому, как вы сейчас разговаривали по телефону с поставщиком, вы, наверное, жестко торгуетесь?

– Не знаю, мне со стороны тяжело судить. Моя стратегия – win-win, чтобы выиграл каждый.

«Тогда это была фантастика»

...

– *«М.Видео» стала пионером в потребительском экспресс-кредитовании. Но всем больше запомнилась ваша акция «10-10-10»: 10% первый взнос, погашение равными долями по 10% и на срок 10 месяцев.*

– Да, это правда. Первый товар в кредит мы продали в 2000 году и с тех пор активно развивали эту услугу. А суперкредит «10-10-10», запущенный в августе 2003 года, и вовсе увеличил наши продажи на 70%. На самом деле это была точка X, благодаря одному удачному решению мы здорово оторвались от конкурентов....

– Это был глубокий расчет или случайность?

– Мы, конечно, рассчитывали на серьезный рост продаж, но 70% превысили наши самые оптимистичные ожидания. Если бы я проводил акцию сейчас, то вложил бы больше ресурсов и сделал бы все 100%. Но тогда это действительно была фантастика, хотя рынок еще и не был так насыщен. А само решение было принято очень быстро буквально несколькими людьми, в их число входил и я. Мы сумели еще и правильно принятое решение реализовать. Это был случай, который называют first mover advantage – мгновенное преимущество. Конкуренты, позже запускавшие что-то подобное, делали это для того, чтобы не потерять свои продажи – о росте уже речи не шло....

– А с чем был связан такой грандиозный эффект кредита – дело в магии цифр?

– Магия цифр состояла в том, что это была максимально простая коммуникация, максимально простой месседж. На него было тяжело решиться, потому что по тем временам это было

беспрецедентное снижение ставок для населения. Тогда покупатели с некоторым недоверием относились к кредитам, а мы им предложили специальный продукт, я бы сказал, хорошо брэндированный. Дивиденды от слова «суперкредит» мы получали в течение следующих двух лет....

– Но въедливые потребители рассчитали, что эффективная ставка была гораздо больше, чем процент, объявленный в рекламе.

– Мы никогда и не говорили, что эффективная ставка составляет 10%. Эта цифра – сумма переплаты за товар, и подавали ее именно так. А эффективная ставка составляла 23% – ее очень легко рассчитать....

– Получается, что одна, пусть даже суперкреативная, акция способна вывести компанию в лидеры?

– Тогда рынок был такой. В первые дни проведения акции возник такой ажиотаж, что даже появились очереди на получение кредита. Но в течение нескольких дней мы решили эту проблему и увеличили количество консультантов.

Компания

Торговая компания «М.Видео» создана в 1993 году и является одним из лидеров рынка розничной торговли бытовой электроникой. Сейчас под маркой «М.Видео» работает 64 магазина, из них 28 в Москве и десять в Санкт-Петербурге. Компания также владеет магазинами в Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону, Самаре, Челябинске, Казани, Екатеринбурге, Уфе, Краснодаре, Перми, Саратове, Воронеже, Оренбурге, Ярославле, Владимире. Совокупная торговая площадь более 126 тыс. кв. м. В 2005 году объем инвестиций в открытие новых магазинов превысил \$34 млн, а в 2006-м предполагается вложить не менее \$40 млн. В 2005 году оборот «М.Видео» составил \$1,2 млрд, в 2006-м компания планирует увеличить его до \$1,6 млрд.

«Цена – это вопрос гигиены»

...

– А что потом стало маркетинговым двигателем? Закрытие маленьких магазинов и переориентация на гипермаркеты?

– Мы не так много магазинов закрыли, в основном в центре города. И только после того, как открыли гипермаркет на Садовой-Спасской, то есть предложили клиентам альтернативное место покупки. Компания с каждым годом росла, и с помощью формата гипермаркетов мы смогли уменьшить свои операционные расходы и увеличить purchasing power – силу закупок. Благодаря этому мы добились от поставщиков более низких цен....

– Но у вашего основного конкурента «Эльдорадо», который к тому времени пришел в Москву, все равно цены ниже.

– В каких категориях у «Эльдорадо» цены ниже, чем у нас? Мне кажется, что это ваше личное мнение, потому что глобально у нас цены примерно одинаковы. Цена – это вопрос гигиены....

– Значит, мы не заметили, как «М.Видео» превратился в дискаунтера?

– Вы не заметили, что в «М.Видео» доступный уровень цен. Судя по маркетинговым исследованиям, которые мы проводим, наши потребители это прекрасно понимают. У «Эльдорадо» четкое позиционирование – низкие цены, но это не более чем грамотный маркетинговый ход. Не может какая-то компания продавать значительно дешевле, чем другая. Просто основой нашего ассортимента является техника среднего ценового сегмента, в отличие от «Эльдорадо»....

– Да, но на самом деле многие до сих пор считают, что в «Эльдорадо» дешевле, особенно когда видят их агрессивную рекламу. Видимо, вам надо прикладывать особые усилия и убеждать аудиторию, что у вас цены низкие.

– Согласен, поэтому у нашей компании так много коммуникаций: и ежедневная газета, выходящая семимиллионным тиражом, с лучшими ценовыми предложениями, и телевизионная реклама. Все это позволяет нам установить хороший контакт с покупателями....

– А случайно ли получилось, что ваш слоган «Всегда низкие цены» напоминает эльдорадовскую «Территорию низких цен»?

– Это была разовая рекламная кампания, а не постоянный слоган. В то время мы как раз добились новых условий от поставщиков, снизили цены и хотели привлечь к этому факту внимание покупателей. Кроме того, в новых регионах, куда мы приходим, у нас цены ниже, чем у местных игроков. Например, мы открыли магазин во Владимире, и могу сказать, что я лично объехал все местные магазины – там цены были до 20% выше, чем у нас. Это огромная разница....

– Рынок бытовой техники быстро насыщается, темпы роста оборотов у сетей постепенно падают. Пора придумывать новые маркетинговые инструменты?

– Сейчас конкуренция будет разворачиваться главным образом между форматами. К тому же многое зависит от качества обслуживания. Мы сейчас огромные усилия тратим на поддержание высокого уровня сервиса, потому что покупательские тенденции будут развиваться именно в этом направлении. Тем не менее мы постоянно используем новые маркетинговые ходы.

«Много книжек – это даже вредно»

...

– У вас есть идеал, компания, являющаяся образцом для подражания?

– Мы всегда стремились заимствовать какие-то идеи и применять их у себя – это нормально. Несколько лет назад были компании, к которым мы присматривались, на которых равнялись. А сейчас мы располагаем такими же технологиями, и уже многие равняются на нас. Я бы не сказал, что есть какая-то компания, которую можно посчитать идеальной. Так что не могу ответить на этот вопрос....

– Это слишком интимно?

– Нет, просто не получается разложить все по полочкам. Для «М.Видео» нет идеалов. Идеал – это «М.Видео» через три года. Так и запишите....

– А лично вам близки какие-то концепции?

– Для меня лично... Я считаю, нельзя прожить всю жизнь по книгам. У меня нет классического бизнес-образования, я, как сейчас говорят, self-made. И так получилось, что у меня всегда больше было практики, а теория – тренинги, консультации – это скорее поддержка практических достижений. Мы сначала делали какие-то вещи, а потом аналоги того, что сделали, находили в теории. Поэтому я считаю, что очень много книжек – даже вредно....

– Но какие-то теории вы все-таки уважаете?

– Мне очень нравилась книга Акио Мориты, основателя Sony, «Сделано в Японии». Или «Сделано в Америке» Сэма Уолтона, основателя Wal-Mart. Это хорошие мотивирующие книги. А из маркетинга запомнилась «Дифференцируйся или умирай» Джека Траута, которую мне подарил мой руководитель, глава Samsung, в 2001 году. Тогда я увидел в ней много нового и свежего....

– А что сейчас для вас является свежим взглядом? С какой книжкой вы засыпаете?

– Нет такой. Я с любимой женой.

текст: Юлия Фуколова

Мягкая обложка, 320 стр.
ISBN 978-5-91180-392-6
Тираж: 5000 экз.
Формат: 70x100/16