**Ключевые факторы успеха торговых марок на российском рынке**

Успех и неудача представляют собой две стороны одной медали. К провалу приводят те же действия, что и к победе. Для российского рынка остается актуальным традиционный постулат маркетинга: определи ожидания покупателей и выпусти качественный товар.

Наталия Викторовна Тесакова, маркетинг-директор крупного российского IT-холдинга

Многим кажется, что успех и неудача противостоят друг другу, но, по сути, они представляют собою две стороны одной медали. К провалу приводят те же действия, что и к победе.

Для российского рынка остается актуальным традиционный постулат маркетинга: определи ожидания своих покупателей и выпусти удовлетворяющий им качественный товар. Для потребителей в развитых странах качество товара уже не является ключевым фактором успеха торговой марки, качество — это то, без чего товар или услуга вообще не могут выйти на рынок. Если на российском рынке соответствие торговой марки ожиданиям покупателей, качество продукта, его грамотная дистрибуция, непротиворечивые маркетинговые коммуникации во многих случаях являются достаточными условиями успешных продаж и роста популярности марки, то среди западных компаний только ленивый не использует комплекс маркетинга для запуска торговой марки. Развитые страны ушли далеко вперед, в том числе и в области применения маркетинговых технологий. Например, западные рекламисты считают, что потребители ждут от производителей предложений и коммуникационных решений, выходящих за рамки потребительских свойств товаров и услуг, новых идей и предложений по стилю жизни.

В России все не так сложно и поэтично. Кроме всего прочего, истории известных глобальных марок свидетельствуют о том, что их создатели и управляющие тоже совершают ошибки, приводящие к снижению популярности марок и потере миллиардов долларов. И вовсе не потому, что потребители перестают верить в марку как в некую религиозную идею. А потому что владельцы марок, добившись большого успеха на одном рынке, склонны попадать в ловушку головокружения от успехов и вместо фокусировки на своих рынках пытаются объять необъятное, что приводит к снижению популярности торговых марок. Можно описывать в книгах прекрасный логотип компании, опрашивать потребителей на предмет известности марки. Но если продажи падают, нужно искать причины. Нагляден пример известной всему миру автомобильной компании. Когда-то у General Motors было пять четко дифференцированных марок автомобилей, благодаря которым компании принадлежало более половины рынка США. Расширение ассортимента и игнорирование действий конкурентов привело к размыванию позиций торговых марок General Motors и падению продаж. В результате в начале XXI в. компания вынуждена решать те же проблемы по реабилитации своих марок, что и в начале XX в., но только в условиях еще более жесткой конкуренции со стороны японских и немецких автомобильных компаний.

Успешно стартовавшие марки в процессе своей жизни совершают массу ошибок. Приведенные ниже примеры говорят о завоеваниях марок на конкретный момент времени. И никто не может дать гарантий, что и в дальнейшем марка останется такой же успешной, как в момент своего выхода на рынок. Меняются владельцы, потребительские предпочтения, конкурентная ситуация, менеджеры и управляющие маркой внутри компаний, рекламные агентства. Все эти факторы затрудняют преемственность марочных идей и коммуникаций, приводят и к удачам, и к ошибкам, которые порой бывает очень трудно исправить.

**Nestle**

Как только вы испробуете все возможные способы решения и не отыщете ничего подходящего, тут же найдется решение, простое и очевидное для всех других людей.

Глобальная торговая марка Nestle на российском рынке до 1997 г. ассоциировалась с какао-кофейной продукцией, этой компании принадлежат известные бренды Nescafe и Nesquik. Меньшее число потребителей знало компанию как владелицу марки Maggi. Первоначально компания Nestle продавала на российском рынке мороженое под маркой Nestle-Motto, которое ввозилось из Германии и Швейцарии и плохо покупалось российскими любителями мороженого, которые были уверены, что в отличие от большинства других продуктов российские мороженое и шоколад — самые лучшие в мире. Из-за того что вкус российского мороженого не менялся десятилетиями, у потребителя сложилось четкое представление, каким он должен быть у «настоящего» продукта. Nestle провела исследование своей целевой аудитории. Была выявлена интересная тенденция: для потребителя важно было знать, продукт какого производителя он покупает. И это естественно, так как при отсутствии оригинальных марок мороженое различалось только качеством, которое зависело от производителя. Потребителям был задан вопрос, какие марки мороженого они знают. Эскимо, стаканчики, брикеты — таковы были ответы, то есть для россиян понятия «продуктовая торговая марка» применительно к мороженому просто не существовало. Компания Nestle сделала акцент на продвижении корпоративной марки как производителя мороженого, одновременно запустив несколько продуктовых марок. Ключевыми марками стали «48 копеек», стаканчик «Розочка» и эскимо «Кимо». Популярность первой марки, обращенной к воспоминаниям молодости, была такой сильной, что появилась ассортиментная линия «48 копеек»: пломбир, трехцветное мороженое, мороженое с джемом, шоколадом и т. д. Торговая марка Nestle в качестве производителя мороженого ни на телевидении, ни в прессе не рекламировалась. Основой рекламной кампании Nestle стали маркетинговые коммуникации в каналах продаж: выпускались киоски, холодильники с логотипом компании. Киоски Nestle стали не только каналами сбыта, но и эффективным способом рекламы. На данный момент компания владеет несколькими сотнями фирменных киосков, которые в отдельных регионах России являются основным местом покупки мороженого.

**«Кирилл и Мефодий»**

1. Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией. 2. Хороший руководитель принимает решение и при ее нехватке. 3. Идеальный руководитель действует в абсолютном неведении.

Торговая марка «Кирилл и Мефодий» была создана в рамках группы компаний R-Style в 1995 г., владельцы которой решали вопрос диверсификации бизнеса и анализировали перспективы не существовавшего на тот момент в России рынка электронных мультимедиа-продуктов. У группы компаний были возможности либо использовать для новой компании известную на ИТ-рынке корпоративную торговую марку R-Style (к тому времени уже существовали компании R-Style Computers, R-Style Service, R-Style Softwarelab), либо создать новую марку. Выбор был сделан в пользу создания новой корпоративной марки «Кирилл и Мефодий» для нового сегмента рынка программного обеспечения. Позиционировалась компания как крупнейшее российское энциклопедическое мультимедиа-издательство, а ее основным продуктом стала «Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия». Маркетинговая программа 1995-1998 гг. включала широкий спектр мероприятий: разработку широкого ассортимента тематических энциклопедий и обучающих мультимедиа-изданий, создание дилерской сети, рекламную кампанию на ТВ, в метро, наружную и печатную рекламу, директ-мейл, рекламные акции в местах продажи, co-branding с производителями компьютеров и владельцами розничных сетей, презентации новых мультмедиа-дисков, пресс-конференции по вопросам мультимедиа-рынка, спонсорство. В итоге в 1998 г. была достигнута 70%-ная узнаваемость марки у владельцев компьютеров, потребители запомнили марку и четко связывали ее с электронными энциклопедиями. Активно росли продажи и покупки-замены ежегодно обновляемых версий «Большой энциклопедии Кирилла и Мефодия». В итоге торговая марка была признана «Брэндом-99» в категории «Высокотехнологичные товары и услуги».

**MTV**

Пусть все пойдут на север, а мы пойдем на юг.

Идея марки MTV успешно работает как на американском, так и на российском рынке. В 1979 г. компании Warner Communications и American Express профинансировали безрекламный платный кабельный телеканал, который был создан Р. Питтманом. Ему было предложено создать новый канал, существующий на средства рекламодателей. В тот период в кабельных каналах была заинтересована лишь небольшая часть национальных рекламодателей, поскольку число зрителей любого платного канала было несопоставимо меньше числа зрителей бесплатного сетевого телевидения. Работа над новым каналом началась с представления о том, какой будет его основная идея. Группа разработчиков, которых пригласил Р. Питтман, вынесла решение, что ключ к успеху лежит в привлечении внимания молодежной аудитории. Ее нелегко заинтересовать телепередачами, но именно она — весьма желанный объект для рекламодателей. Завлечь тинэйджеров и тех, кому 20 с небольшим, можно было рок-музыкой и специфической подачей материала. Общее видение было таким: канал не должен взрослеть вместе с аудиторией, место повзрослевших тинэйджеров займут другие, изменения на канале должны вноситься постоянно, до того, как зрители будут к ним готовы. Выбранная позиция сохраняется во всех странах, где появляется MTV. Через год Р. Питтман представил готовый проект на суд совета директоров. Совет решил, что канал обречен на полный провал, и отклонил проект. Но Р. Питтман оставался верен своей идее. Он убедил С. Росса, главу Warner Communications, и Д. Робинсона, главу American Express, профинансировать проект. В августе 1981 г. MTV вышел в эфир. В первый год его убытки составили 50 млн. долларов. Но от идеи не отказались. С 1984 г. канал начал давать прибыль, а в 1986 г., когда Р. Питтман покинул MTV, канал был продан кабельной компании «Videocom» за 511 млн. долларов.

**«Клинское»**

Новое обычно представляет собой результат перераспределения прошлого опыта.

Пиво «Клинское» выпускалось Клинским пивокомбинатом с 1975 г., но только в 1999 г. после приобретения комбината компанией Sun Interbrew у марки появилась своя идея. После технической модернизации Клинского пивокомбината и проведения ряда исследований было принято решение позиционировать пиво «Клинское» как молодежную марку для самой придирчивой части аудитории: 18-25-летних, стремящихся быть «стильными» и «продвинутыми». Среди российских производителей пива на эту аудиторию никто прежде целенаправленно не работал. Перед началом телевизионной кампании фирма Sun Interbrew провела на ВВЦ молодежный фестиваль, организовала в рамках этого фестиваля рок-концерты, шоу-программы с байкерами, роллерами и т. п. Пиво «Клинское» стало официальным напитком праздника.

Также эта марка была генеральным спонсором музыкального фестиваля Megahouse Party, который ежегодно проводится газетой «МК» в Лужниках. Конкуренты не сразу поняли, что марке «Клинское», в отличие от большинства других российских пивных марок, удалось застолбить место в сознании потребителей. Например, вице-президент по маркетингу комбината «Очаково» в одном из интервью говорила о планах по выпуску молодежной марки пива с более оригинальным оформлением, чем у «Клинского». Но вице-президент не учла того факта, что марки-«последователи» могут выпускать схожие продукты, но для потребителя это ничего не значит, так как в сознании остается первая компания. Более того, успех марки зависит не столько от более оригинального оформления этикетки, сколько от понятной идеи марки и способа ее донесения до целевой аудитории. «Браво Интернэшнл» и «Ярпиво» тоже выпускали отдельные сорта «для молодежи», но компания Sun Interbrew отказалась идти широким фронтом сразу во все возрастные сегменты любителей пива, а сконцентрировалась на одном из них и первой заняла позицию «молодежное пиво», вложив в закрепление именно этой позиции серьезные ресурсы.

В 2000 г. компания создала три ТВ-ролика под названиями «Кепки», «Танцы», «Брюки» с основным посланием: «Мы такие, потому так мы пьем наше пиво». В 2001 г. концепция «продвинутого пива» строилась на двух аргументах: «отличное качество» и «лучшее пиво для любой молодежной компании»; были созданы еще три телевизионных ролика: «Пляж», «Станция», «Боулинг» — со слоганом «Кто идет за Клинским?». Для рекламы были использованы СМИ: телевидение, билборды, радио, Интернет. Была разработана программа поддержки дистрибьюторов. Под именем марки открылись около 160 летних кафе в Москве и Санкт-Петербурге. Программы стимуляции продаж для конечных пользователей включали сэмплинги, моментальные розыгрыши призов, подарки за разовую покупку или собранную коллекцию пробок от пива.

Программа по связям с общественностью ставила целью поддержать создаваемый имидж марки как пива для молодежи и проведения времени в компании друзей. Помимо работы с лидерами мнений, в первую очередь публикаций в СМИ, проводились массовые уличные мероприятия с возможностью испытать уникальный аттракцион под названием «Симулятор свободного полета» и выпить пива, сопровождавшиеся выступлениями известных диджеев и пиротехническими эффектами. Было проведено несколько десятков таких акций в 21 городе по всей России. Помимо этого устраивались веселые вечеринки пива «Клинское» в барах и клубах.

В результате проведенного комплекса маркетинговых мероприятий «Клинское» из обычного пива превратилось в узнаваемую марку со своим лицом. Согласно исследованиям GFK, спонтанное знание марки составило 47 % , то есть возросло в три раза с момента начала компании, также в три раза возросло число регулярных потребителей этой марки. До начала кампании по созданию нового имиджа марка не имела отличительных характеристик и была пивом «как все», во второй половине 2001 г. 15 % опрошенных упоминали марку как «пиво для современных людей», 20% — как «модную марку», 15% — как «пиво для компании».

**Mountain Dew**

Лучше меньше, да лучше.

В 2001 г. компания «Пепсико Холдинг» вывела на российский рынок новый напиток Mountain Dew, запомнившийся потребителям как Dew. Задача заключалась в создании узнаваемой марки, ассоциирующейся с экстремальным спортом. Целевая аудитория напитка была определена как «юноши-подростки», искатели острых ощущений, любители приключений и путешествий. В связи с этим основными рекламными аргументами в пользу идеи марки стали экстремальные ситуации, сложные трюки, исполнители которых вместе с Dew бросали вызов обстоятельствам. Для формирования известности марки и мотивации к первой покупке были избраны массовые средства коммуникации (СМК), такие как телевидение и наружная реклама, а также сэмплинг. Была разработана специальная программа для вузов, охватившая около 70 % московских и питерских студентов. Марка Dew сопровождала программы выступлений байкеров-экстремалов, спонсировала соревнование на горных велосипедах, Кубок Москвы по экстремальным видам спорта, Питерский фестиваль роллеров, Всероссийский турнир Adidas и другие мероприятия.

В результате летом 2001 г. известность марки составляла 92 % среди подростков, из них процент попробовавших напиток составил 43%.

**«36'6»**

Первыми нарушайте устаревшие правила и предлагайте рынку свежие идеи.

Торговая марка «36'6» захватила позицию «первой российской сети аптечных супермаркетов», где продается все для здоровья и красоты по доступной цене. Аргументами, подтверждающими выбранную позицию, стали гибкие демократичные цены, работающий в зале консультант, широчайший ассортимент, сопутствующие товары для красоты и здоровья, удлиненный или круглосуточный режим работы без перерыва на обед, справочная служба с возможностью заказа редких препаратов по телефону.

Сам проект сети аптек был разработан английской консалтинговой компанией SCG совместно с российским холдингом «Время». Главная его цель заключалась в создании национальной марки, лидирующей на розничном фармацевтическом рынке. До 2005 г. планировалось открыть до 100 аптек. На момент запуска марки «36'6» на рынке уже работали другие аптечные сети, такие как ICN, «Старый лекарь», «Чудо Доктор». Все они, кроме сети «Чудо Доктор», использовали закрытую форму торговли, имели средний ассортимент и развивались без специализированной рекламной поддержки. Позиция первой аптечной сети самообслуживания для тех, кто заботится о своем здоровье и красоте, в сознании потребителей была не занята. Именно на этой идее построила свои коммуникации марка «36'6». По данным агентства Gallup MMI, в первом квартале 2001 г. сеть аптек «36'6» стала лидером московского розничного фармацевтического рынка. По данным телефонного опроса, проведенного независимым социологическим агентством, в мае 2001 г. знание торговой марки составило 71%, доля лояльных покупателей, то есть тех, кто делает покупку в четыре раза чаще, составила 72%.

**«Индиго» (несостоявшийся проект)**

Если у вас что-то не получилось, используйте ошибку в качестве ступеньки к новой идее.

Несколько лет назад в открытой печати прошли публикации о планах выхода на российский рынок сотовой связи новой торговой марки: у американской компании МСТ Corp. были намерения объединить принадлежащие ей компании, работающие в секторе мобильной связи, под единой торговой маркой «Индиго». По замыслу создателей, новая марка должна была стать российским брендом сотовой связи, способным выдержать серьезную конкуренцию с марками «БиЛайн», МТС и «Мегафон». Американская компания МСТ Corp. являлась держателем пакетов акций нескольких десятков компаний — операторов сотовой связи, действующих на территории России, Узбекистана и Таджикистана, в том числе акциями «Московской сотовой связи» и петербургской «Дельта Телеком». Входящие в холдинг компании работали в различных стандартах: GSM, DAMPS и NMT. Основные акционеры МСТ Corp. — это частные лица.

Лицензионная зона МСТ Corp. охватывала 50 % территории России, общее число абонентов принадлежащих ей компаний оценивалось в полмиллиона. Локальные марки компании были известны в регионах, но все большей угрозой для них становились национальные марки. Создание марки «Индиго», no-мнению руководства компании, позволило бы противостоять конкурентам. Правда, публичные заявления руководства МСТ Corp. и входящих в группу компаний по процедуре вывода этой марки на рынок заставляли сомневаться в ее успешности. Судите сами. Как предполагалось МСТ Corp., сначала операторы должны были работать одновременно под двумя марками: своей собственной и «Индиго» — это свидетельствует о том, что четкой позиции и программы маркетинговых коммуникаций у новой марки не было. Впрочем, также не было ясно, согласятся ли многочисленные акционеры «Московской сотовой связи» и «Дельта Телеком» работать под маркой «Индиго». По словам заместителя генерального директора МСС по коммерции, использовать марку «Индиго» компания не планировала, так как раскрутка новой марки — очень дорогостоящее дело, а марка МСС за 10 лет на рынке хорошо себя зарекомендовала. Поэтому вводить еще одну торговую марку МСС не планировала, компания и так вынуждена была работать в условиях жесткой конкуренции и при этом поддерживать еще одну марку — «Сотел». Российский рынок вполне выдержит появление на нем нового крупного сотового оператора, но конкурентоспособность нового национального оператора зависит в том числе от грамотного использования технологии брендинга.

Приведенные примеры показывают, что мало придумать красивое название и привлекательный рекламный образ для того, чтобы марка добилась успеха. Часто даже массированная реклама, если у марки нет идеи и программы развития, не может спасти ее от забвения.

Можно выделить ключевые факторы успеха новых торговых марок на российском рынке. Среди них наличие необходимых ресурсов для быстрого принятия решений, построение гибкой производственной, ценовой политики и системы дистрибуции; качество продукта, ясное позиционирование марки, понимание, что брендинг — это не сиюминутный, а длительный процесс.