

Маргарита
ВАСИЛЬЕВА,
Андрей НАДЕИН

Брэнд – сердце бизнеса

Представляем вашему вниманию специальный проект журнала «Рекламные Идеи» – серию интервью с собственниками российских брендов. Выражаем признательность всем предпринимателям, принявшим участие в проекте, и надеемся на его плодотворное продолжение.

Что объединяет
энергичные бренды?

Есть западные бренды, жизненная энергия которых восхищает и завораживает. Все они обладают родственными чертами. Мы выделили три, на наш взгляд, основные.

Прежде всего, эти бренды ведут потребителей за собой. Вместо того чтобы расспрашивать на фокус-группах людей об их будущем, они создают это будущее, опережая рынок буквально на шаг. Конечно, это требует интуиции.

Другая важная черта: за брендами стоят конкретные люди – их создатели. Ни в коем случае не агентства или консультанты! Исключения составляют тесные многолетние связи или привлечение родственников по духу людей.

Очень важно и то, что бренд – это не надстройка над товаром, который выпускает некая организация. Бренд – это живая бизнес-идея, определяющая деятельность всех сотрудников. Реклама – лишь выразитель этой идеи, отражение поведения компании.

Но это на Западе, а что же у нас? Мы обратились к владельцам успешных бизнесов с вопросами: «Какое место занимает бренд в иерархии ключевых областей собственника?», «Как вы пришли к пониманию важности бренда?», «Что для вас бренд?»

И оказалось, что успешные российские брендмейкеры руководствуются схожими принципами! Почему же их тогда не взять на вооружение остальным?

«Коркунов» – дело личное... для каждого сотрудника

Сегодня все сладкоежки знают шоколадные конфеты «Коркунов» в картонных сундучках и жестяных коробках: в России пока еще не научились делать шоколад вкуснее!



► До «Коркунова» такие нестандартные упаковки и такой вкусный шоколад делали только бельгийцы

Брэнд вышел на рынок в момент, когда созрели все предпосылки для шоколада «премиум», и благодаря качеству продукта и яркой индивидуальности уверенно занял вакантное место. Для создания армии лояльных потребителей почти не потребовалась реклама — по крайней мере, инвестиции в продвижение брэнда были несравнимо меньше рекламных затрат шоколадных гигантов.

Потребителей не обманешь: они знают, что за модными именами-фамилиями брэндов нет реальных людей. «Бочкарев», «Быстров», «Солодов», «Маслов» — все это выдумки маркетологов. Разве что Олег Тиньков с пивом Tinkoff да Андрей Коркунов с одноименным шоколадом настоящие! Реальный собственник за брэндом — это всегда большее доверие и более высокая лояльность. Это реальная основа для премиум-брэнда!

Андрей Николаевич Коркунов свое детище не выпускает из рук, хотя и понимает, что брэнд — дело коллективное: «Маркой я занимаюсь лично. Конечно, это не значит, что я сам все придумываю — такое просто невозможно. Для управления брэндом нужно уметь объяснять и слушать — это своего рода режиссура. Вот я и стараюсь слушать людей и ставить их в такие условия, чтобы каждый мог раскрыться до конца».

Создание брэнда сродни воспитанию ребенка. Неправильно полностью отдавать его на попечение учителям-гувернерам, пусть даже самым высокооплачиваемым. Предприятию важно ощущать свой брэнд родным, а для этого нужно кроме денег потратить на него и немалые душевные силы.

Вот что говорит Андрей Коркунов о создании своей марки: «“Коркунова” творили сами. Дело в том что, получив разработку от одного из агентств, я понял: развития у предложенной нам марки не будет. И все пришлось делать с нуля. Работали коллективно. Энтузиазм был, как на комсомольской стройке в эпоху индустриализации. Решили, что марка будет именная, так сказать, по русской традиции. Если традиции — то это ценно, если ценно — то в сундучке... Мой кабинет был через стенку от кабинета дизайнеров, и два месяца мы постоянно общались и выверяли каждый штрих. Так появился на свет логотип и коробочки-сундучки».

Это удивительно, но брэнд «Коркунов» появился на свет всего 4 года назад! Причем «Коркуновым» в нынешнем понимании этого слова он стал уже через 9 месяцев после рождения: его заметили и оценили.

Момент истины для собственника наступает тогда, когда брэнд получает оценку общества.

Андрей Коркунов: «Что такое брэнд, я осознал не сразу. Сначала было все очень нечетко и, опять же, интуитивно. Но когда работаешь на шоколадном рынке, без брэндингового подхода успеха не видать! Впрочем, это не только на шоколадном рынке... «Коркунов» стал брэндом в конце 2000 года: когда брэнд стал узнаваем — он произошел. Тогда меньше чем за год мы появились в 80 % московских магазинов».

Важнейшие моменты в работе с брэндом Андрей Коркунов определил для себя так: «Брэнд — это прежде всего стратегия. Создал имидж — и двигайся в выбранную сторону. Вилять нельзя! Однако нужно чутко реагировать на ситуацию, а это не одно и то же. Нужно уметь прислушиваться к людям: потребителям, сотрудникам, партнерам, продавцам, нужно впитывать те мысли, которые у них проскальзывают, и выделять главное. Нужно создать такую атмосферу в коллективе, чтобы у сотрудников глаза горели».

Андрей Николаевич так вдохновенно говорил о творческом участии коллектива, что разговор плавно подошел к миссии брэнда.

«Необходима ли миссия? По-моему, да. Вот наша миссия — патриотизм. Мы гордимся, что мы — русские и делаем классный русский шоколад; что Lufthansa на борту своих самолетов предлагает конфеты “Коркунов”, что нам задают вопросы, почему в Чикаго пропал “Коркунов”. Мы смеемся: “А как он туда попал?” И расширяем ассортимент. Вот теперь будем выпускать конфеты ручной работы. А сам я по-прежнему очень люблю “Ариерро” — быть может, потому, что с него мы начинали 3,5 года назад...»

Напоследок мы попросили оценить в процентном отношении наиболее важные факторы успеха в бизнесе. Вот версия Андрея Коркунова: «Успешный бизнес — это, как минимум, 50 % удачи. Оставшиеся проценты я бы поровну разделил между специальными знаниями и здравым смыслом. Они нужны, но при этом все равно не определяют ситуацию. Неинтересны мне и исследования: их данные далеко не всегда совпадают с истиной. Зато я верю в интуицию и опыт. Интуиция нужна обязательно! Мне она не раз помогала. Взять хотя бы историю рождения марки — это было чисто интуитивное решение».

Green Mama: испытано на себе

Косметика под маркой Green Mama пришла на российский рынок из Чехии и при этом сразу стала «родной». Секрет прост: создатели марки, двое замечательных людей из Екатеринбурга, поставили на современные рельсы вековые традиции использования трав и лекарственных растений в косметике.

С Олегом и Ириной Насобиными, владельцами брэнда Green Mama, мы встретились в Провансе. Там, в местечке Монтару, у них своя фабрика Green Mama, откуда косме-



▲ Андрей Коркунов: «Нужно создать такую атмосферу в коллективе, чтобы у сотрудников глаза горели»

Брэнд – это стратегия



▲ Ирина Насобина и ее портрет, ставший лицом марки Green Mama



▲ Олег Насобин рассказывает о том, из чего состоит натуральная косметика

тика из трав расходуется по всему миру. Мы совали носы в душистые мешки с липовым цветом, подорожником, дубовой корой. Разговаривали о французских профсоюзах, которые хозяин любого крупного бизнеса должен содержать за счет своей прибыли. Пили необыкновенно вкусный травяной чай, который готовила сама Ирина.

Олег Насобин: «Идея производства родилась в семье. Моя жена Ирина — из семьи староверов и с травами знакома с детства. Тогда, в 1996 году, натуральной косметики на привычных травах — подорожнике, липе, ромашке, облепихе — в России почти не было. Мы решили попробовать ее сделать — и у нас получилось».

История имени марки — почти легенда. Когда Насобины жили в Праге, Ирина как-то вернулась из гостей в нарядной зеленой блузке и малахитовых серьгах. Восхищенный четырехлетний сын Степан нарисовал ее портрет, который назвал «Зеленая мама». Рисунок этот, превращенный в значок, мы и видим теперь на продукции. Так родилась Green Mama.

Олег Насобин: «В то время это имя было необычным, "царапающим". И это помогло ему запомниться».

До того как организовать собственное производство, Олег успел поработать на чешскую и американскую компании, которые поставляли косметику на российский рынок. Насобины уехали в Прагу в 1992 году, и Олег за эти годы приобрел значительный опыт создания каналов дистрибуции. Но работа «на хозяина», какой бы успешной она ни была, не давала возможности ни для самореализации, ни для создания капитала. В момент принятия решения у Насобиных было несколько десятков тысяч долларов капитала и вера в себя.

Олег Насобин: «Для первой партии мы подрядили пражский косметический завод, давно стоявший без дела, заказали у знакомых немцев в долг упаковку и отправили первые 50 000 тюбиков в Россию. Рассчитывали продать за 3 месяца, а товар улетел за две недели! Потребителям понравилась косметика, сделанная из понятных ингредиентов. С тех пор производство непрерывно росло».

В 1997 году Олег и Ирина покупают здание бывшей керамической фабрики в Монтару, это всего в 30 километрах от Канн. Кстати, неподалеку от фабрики находится родовая замок Кристиана Диора. Создание производства во Франции не случайно — это и многовековые традиции косметики, и современные разработки, и крупнейший в мире рынок косметических ингредиентов. Всего год ушел на перестройку фабрики и пять лет — на преодоление проблем с самоутверждением бизнеса во Франции. В 1998 году Green Mama начала продаваться не только в России, но и в других странах.

Кризис 1998 года сильно подкосил бизнес, ориентированный большей частью на российский рынок. Продажи резко сократились. Но именно работа с рынками других стран мира позволила выстоять. Чтобы компенсировать ценовые потери, в 1999 году Green Mama покупает завод в Егорьевске под Москвой, куда переносит производство шампуней и косметических масок. Производство кремов и эмульсий — высокотехнологичной косметики — оставлено во Франции.



▲ У косметики Green Mama несколько линий, в том числе детская



▶ Завод Green Mama расположен в Провансе, рядом с родовым замком Кристиана Диора

Сегодня оборот компании составляет около 20 млн. долларов в год, причем половина продаж — за пределами бывшего СССР.

Увлеченность своим делом так же важна для успеха, как и умение считать деньги. Олег Насобин говорит об этом просто: «Я не занимаюсь бизнесом, я просто живу. Вся наша семья делает эту косметику. Green Mama — это как член семьи. Ирине пришлось расстаться с профессиональной игрой на скрипке, но она нашла возможность реализовать себя в косметике».

Многие брэндсы появляются на свет потому, что их создателям чего-то не хватало в мире. Например, знаменитая британская сеть закусочных Pret a Manger была придумана, когда двое бизнесменов из лондонского Сити отчаялись купить во время ланча свежие сэндвичи. Они создали систему, где люди относятся к приготовлению продуктов со страстью: «*We are passionate about food*».

Что-то подобное произошло и с маркой Green Mama. Ирина — идейный вдохновитель создания многих продуктов и первый их потребитель: «У меня чувствительная кожа. Если косметика проходит тест на мне — можно спать спокойно».

Вся косметика Green Mama — на натуральном сырье. Олег Насобин: «Меня иногда спрашивают, прикалываясь: «Неужели вы из травы крем делаете?» Вот, пожалуйста, — мешок с липовым цветом, в другом — дубовая кора».

Есть одна серьезная проблема, связанная с натуральностью. Срок годности такой косметики ограничен, соответственно, себестоимость продукта дороже.

«В ненатуральной косметике компоненты синтетические, поэтому она может сохраняться долго. Чистую химию бактерия не ест, не такая она дура. Если же вы делаете полностью натуральную косметику, то встаете перед необходимостью, создав “живой шедевр”, тут же “убить” его. Вам приходится добавлять консервант, который по сути своей — яд, — рассказывает Олег. — Столкнувшись с проблемой, “убить или не убить”, мы стали искать выход. Уж очень не хотелось убивать собственное дитя... И нашли в виде баланса компонентов. Конечно, при этом у продукции Green Mama остается свойство полностью натуральной косметики — она “с возрастом” меняет цвет и запах. Ничего не поделаешь — все живое стареет!» Зато натуральность косметики Green Mama уже оценили жители Японии, Италии, США, Нидерландов, Израиля, Китая и других стран.

Тесная эмоциональная связь создателей со своим брэндом не позволяет относиться к нему отстраненно. К Олегу приезжали дельцы с нью-йоркской биржи, настойчиво предлагая выпустить акции, — он не согласился: «Не представляю себе, как можно разделить свою марку с акционерами».

Олег согласился с некоторыми нашими тезисами о сути брэнда: «Я согласен с тем, что брэнд — это сердце бизнеса, его внутренняя идея, которая близка всем, кто с ним работает. У нас не задерживаются чужие по духу — они уходят. Зато оставшиеся работают за пятерых!»

Олег настроенно относится к технологиям маркетинга, предпочитая полагаться на чутье. При этом он интуитивно выбирает правильное направление.

У Green Mama нет и особого документа под названием «миссия фирмы». Зато есть вера, которая пронизывает все стороны деятельности предприятия и которая звучит в этих словах Олега: «Природа — огромная сила. Вот, например, яд кураре. Ведь достаточно ничтожной капли, чтобы отравиться! А как сказал Плиinius, “бросьте подорожник в котел с кипящим мясом — и мясо срастется”. Мы доверяемся природе, потому что природа способна творить чудеса».

Вера — самое ядро брэнда, она проявляется во всем. Даже завод Green Mama в Монтару называется Le Plantain («подорожник»), что как-то сразу располагает.

Green Mama поддерживает имидж открытости. Например, на сайте www.greenmama.com есть форум, на котором посетители могут свободно обсуждать продукцию Green Mama и другую косметику. «Это определенный риск, но зато мы узнаем многие слухи и забавные наблюдения. А вообще-то наш потребитель — разумный человек, критически воспринимающий информацию. Он попробует что-то еще и вернется к нам», — убеждена Ирина.

Именно потребитель помог собственнику прийти к пониманию важности брэнда. Олег Насобин: «Мы почувствовали свой брэнд примерно в 2000 году, когда заинтересовались, что же люди-то про нас думают, и провели исследование. Оказалось, что Green Mama имеет вполне определенное лицо, с которым надо считаться. До этого у нас был только один критерий — делать то, что нравится себе, что сам будешь использовать и за что не будет стыдно. Кроме того, мы не считали себя российскими производителями. Ведь мы стремимся использовать любые знания — не только русские, но и европейские, тибетские... Исследование же показало, что нас считают своими, российскими, а марку — интеллигентной, умной, культурной».

Green Mama немного тратит на рекламу, предпочитая акции и PR. Например, они могут положить в тубик с кремом бриллиант и объявить об этом на упаковке — так было на Украине. В подарок от компании счастливчик получил оправу для найденного бриллианта.

20 млн. долларов в год



▲ Девиз сети закусочных Pret a Manger: «Мы страстно относимся к еде»

Интуиция вместо расчета

Завод «Подорожник»

Исследование помогло почувствовать брэнд

Что касается развития всего предприятия, то Насобины поступают вполне прагматично. Для расширения прибыльной зоны бизнеса в 2000 году они выпустили новую марку под необычным названием Energy = mc². Это косметика для фитнеса с натуральными добавками. Она продается за рубежом и стоит дороже, чем Green Mama. И совсем недавно разработали марку недорогой косметики «Денис Озорнин».

«Азбука» – книги для своих

Издательство «Азбука» – крупнейшее в Санкт-Петербурге в области художественной литературы. Существует оно с 1995 года. Общий тираж книг составляет более 5 миллионов экземпляров в год; русская и зарубежная классика, современная художественная литература, детская литература, словари и справочники в области истории и искусства.

Книги «Азбуки» как будто вынуты из библиотеки вашего близкого друга: старые приятели Довлатов, Воннегут и Кундера соседствуют там с Зюскиндом, Мураками, Иэном Бэнксом... Загляните на www.azbooka.ru – и вы наверняка найдете своих любимых современных писателей.

В издательстве – три собственника, которые поделили между собой основные ключевые зоны. Мы общаемся с двумя из них: арт-директором издательства Вадимом Пожидаевым (в его ведении все вопросы художественного оформления книг) и маркетинговым директором Алексеем Гординым (он занимается брэндом и продвижением книжных серий на рынок). Финансы и производство оставляем за скобками.

Брэнд для издателя – вполне осязаемое понятие. Алексей Гордин: «В иерархии зон внимания брэнд занимает ведущее место. Маркетинговые решения, которые мы принимаем, делаются всегда с оглядкой на брэнд. Недавно крупное московское издательство предложило нам вариант объединения рыночных усилий. Но у предполагаемого партнера несколько другая издательская политика – соответственно, другой имидж и аудитория. Скорее всего, «Азбука» откажется, чтобы соблюсти целостность своего брэнда. Мы – большое издательство, но не входим в число самых больших. Поэтому для нас брэнд еще более важен, чем для гигантов».

У брэнда «Азбука» есть не только «внешний», но и целостный «внутренний» образ. И это причина, по которой собственник интуитивно опасается чужеродных влияний.

Вадим Пожидаев: «Брэнд – это еще и внутренняя структура фирмы, коллектив, и его нельзя размывать. Любое объединение с другим предприятием изменит коллектив, а значит, изменится и брэнд».

Осознать важность брэнда издательству помог кризис 1998 года. Именно тогда хозяева поняли, что главное завоевание брэнда – это лояльная к нему аудитория. Алексей Гордин: «Доверие читателей к издательству художественной литературы так же важно, как и к издательству специальной литературы. Все, что мы делаем, предназначено для определенной аудитории – это выражается и в выборе литературы, и в редакторской подготовке, и в оформлении книг. Мы не имеем права разочаровывать своих читателей».

В 1998 году положение было крайне трудное, почти разорительное. Пришлось сузить зону бизнеса и сосредоточиться на одной серии – «Азбука-классика». Как только тиски кризиса отпустили, владельцы провели исследование рынка и были удивлены, «увидев» в домах людей целые стопки книг серии «Азбука-классика». Тогда стало понятно, что «Азбука-классика» – это брэнд со своей лояльной аудиторией.

Алексей Гордин: «Мы поняли, что “попали в аудиторию”, и впоследствии постарались сохранить это попадание. Исследование помогло нам осознать свой брэнд и его отличие от брэндов других издательств. Теперь наша задача – работать грамотно, сохраняя четкое позиционирование и выдерживая отличия».

У Вадима Пожидаева, как у художника, свой взгляд на брэнд: «Каждый идет к осознанию брэнда своим путем. Часто в этом процессе играет роль профессиональный подход. Я, наверно, осознал брэнд раньше: для меня это был внешний облик наших книг».

Как же сохранять позиционирование брэнда от размывания? В чем материально воплощается брэнд? В оформлении книг (упаковке), маркетинговых документах, фирменных стандартах?

По мнению Алексея Гордина, «если коллектив не слишком велик, суть брэнда не обязательно описывать в виде документа, но она может негласно существовать и бережно сохраняться владельцами и всем коллективом».

Вадим Пожидаев как художник, отвечая на наши вопросы, затрагивает философские основы бизнеса: «Люди, которые у нас работают, постепенно прониклись внутренней идеологией марки. Для наших сотрудников «Азбука» – это нечто такое, к чему хочется быть причастным. Люди же работают не только за зарплату, но и за идею! Идея цементирует коллектив. В каком-то смысле наше отношение к брэнду попадает под формулу Ричарда Баха, который сказал, что в жизни найти себя несложно – нужно просто понять, что ты больше всего любишь делать, и делать это».



▲ В серию «Азбука-классика» входят как rocket book, так и книги в шикарном переплете



▲ Алексей Гордин: «Как мы осознали свой брэнд? Мы поняли, что “попали в аудиторию”, и впоследствии постарались сохранить это попадание»



▲ Вадим Пожидаев: «Брэнд – это еще и внутренняя структура фирмы, коллектив, и его нельзя размывать»

Видимо, очень важно и то, чтобы владельцы бренда были единомышленниками. И не только по основной задаче бизнеса — получению прибыли, но и по той миссии, которую их бизнес выполняет в обществе.

Подтверждение этого — слова Алексея Гордина, созвучные мыслям его партнера: «В силу профессии для издателя необходимость духовного наполнения бренда понятна и объяснима. К книге трудно относиться цинично, как к обычному товару. Книга — это ведь не только материальный продукт, но и самореализация для всех, кто ее делает, включая издателя».

«Дикая Орхидея» – воплощенный образ

Магазины «Дикая Орхидея» за последние несколько лет расцвели повсюду — их можно видеть и на Тверской в Москве, и на Литейном в Петербурге, и в элитном Охотном ряду. Это маленькие царства для женщин с широким ассортиментом качественного и изысканного белья.

Успех пришел к «Дикой Орхидее» не сразу — в этом году марке стукнуло 10 лет. Удивляет настойчивость, с которой ее создатели двигались в намеченном направлении.

Первый магазин «Дикая Орхидея» открылся в 1993 году в Москве на Петровском бульваре. С тех пор компания заключает многочисленные дистрибьютерские соглашения (Cotton Club, Millesia, Nina Ricci, Christian Dior, Christies...) и открывает один магазин за другим. В 2000 году «Дикая Орхидея» приходит в Санкт-Петербург и становится заметной для профессионального сообщества — ее начинают воспринимать как сложившийся бренд. Сегодня сеть магазинов уже охватывает Екатеринбург, Красноярск, Нижний Новгород, Омск, Челябинск, Самару — всего более 30 адресов.

Понятное дело, что управлять такой компанией единолично невозможно. Более того, трудно управлять и брендом — для этого нужны какие-то правила. Например, сеть «Спортмастер», рекламируясь в городах России, опирается на жесткие стандарты. А как поступают собственники «Дикой Орхидеи»?

Рассказывает один из акционеров группы «Дикая Орхидея», президент компании Александр Федоров: «Развитие бизнеса предполагает развитие внутрикорпоративной культуры, а когда в фирме существует развитая культура, то проще делегировать полномочия. У нас есть вице-президенты по стратегическому планированию, по маркетингу, по персоналу. Но принципиальные решения я принимаю сам — правда, после обсуждения с топ-менеджерами. Разделение полномочий примерно такое: кадрами и внешним видом продавцов, равно как и подбором коллекций, занимаются мои помощники. А вот рекламные идеи, а также дизайн витрин и магазинов выбираю я, так как это — прямые каналы коммуникации бренда с потребителем».

«Внутренний эталон» хозяина — довольно типичное решение в условиях страны, где регулярный бренд-менеджмент находится еще в стадии становления. Но если это решение себя оправдывает — почему бы и нет? Участие президента «Дикой Орхидеи» в рекламе беспрецедентно для российского рынка: до 1999 года Александр Федоров сам делал постановочные фотографии моделей, да и сейчас иногда берет в руки фотоаппарат.

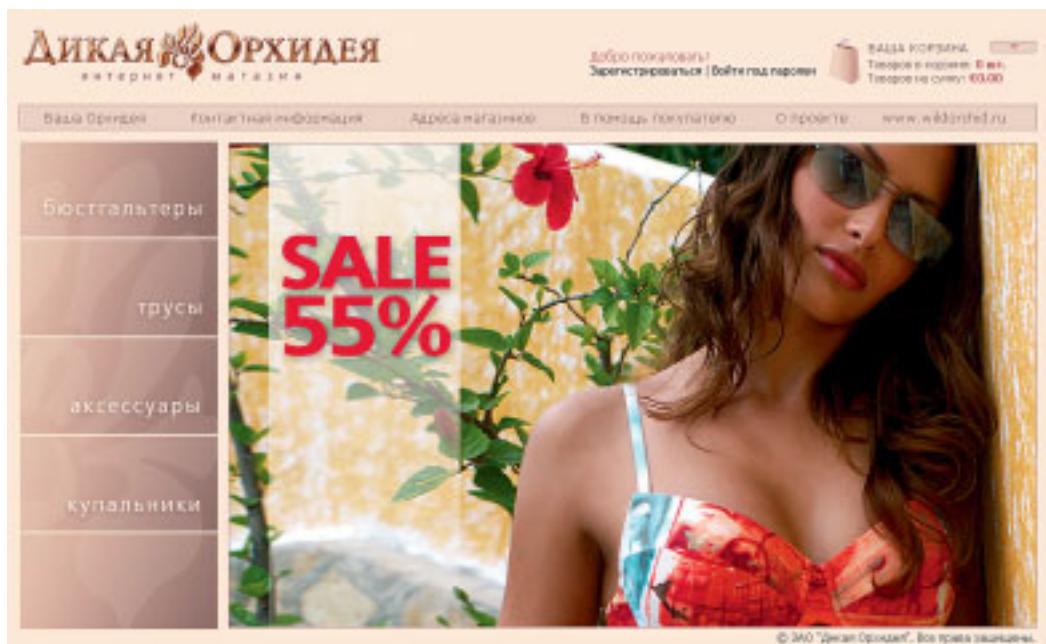
Единомышленники

Старт в 1993



▲ Александр Федоров: «В моем понимании бренд — это, прежде всего, индивидуальность»

◀ Интернет-магазин shop.wildorchid.ru — в дополнение к тридцати магазинам «Дикой Орхидеи»





▲ Реклама «Дикий Орхидей» – непрерывная цепочка сексуальных женских образов (фото www.outdoor.ru)

Реклама «Дикий Орхидей» – непрерывная цепочка сексуальных женских образов, почти без текстов. Исключение – биллборд «Раскаленный лед». Вспоминается старая истина о том, что в рекламе всегда хорошо работают женщины, дети и животные. Правда, за показ в рекламе женщин в нижнем белье в России надо бороться – «Дикий Орхидей» пришлось выдержать немало нападков со стороны различных комитетов и организаций.

Кроме рекламы компания пользуется методами PR: ее модные показы – это всегда событие для раздела светской хроники. Еще бы, ведь манекенщицы одеты лишь слегка! К раздетости можно прибавлять намек на какую-нибудь сюжетную линию. Так, ведущая тема модного показа «Экспансия» (коллекция 2002/03) довольно агрессивна – это женщина-завоевательница, покоряющая мужские сердца.

В 1993 году, когда компания открывала свой первый магазин, о брендинге еще никто не говорил – в стране была героическая эпоха рекламы. Мы спросили нашего собеседника о том, в какой момент к нему пришло понимание важности брэнда.

Александр Федоров: «Осознание брэнда – это не фазовый переход, это процесс. Поэтому нельзя зафиксировать момент, когда понимание произошло. Точно знаю, что в начале 90-х годов, когда я реально начал заниматься бизнесом, мы уже задумывали свой проект как брэнд. Нас было пятеро компаньонов. Название «Дикая Орхидея» сочинили сами, устроив мозговой штурм во время автомобильного переезда из Вашингтона в Нью-Йорк... Сегодня из первичной пятёрки остался я один, а число компаньонов возросло до одиннадцати – у нас успешные сотрудники фирмы тоже могут стать акционерами».

Напомним, что в начале 90-х была весьма популярна эротическая мелодрама «Дикая Орхидея», название которой и было использовано. Однако выбор можно назвать удачным, ведь свободные ассоциации, которые вызывает словосочетание, очень хорошо подходят товару. Идея бельевого магазина тоже была заимствована – прототипом послужила американская сеть Victoria Secret. Но что с того! Многие успешные проекты в России начинались как переложения с американского английского: от песен Боба Гребенщикова до частных пивоварен Олега Тинькова.

По мнению Федорова, брэнд не поддается четкому измерению, поскольку в его создании и развитии есть всегда элемент творчества: «В моем понимании брэнд – это, прежде всего, индивидуальность или то, что позволяет узнавать его с первого взгляда. Это как в деревне, где среди прочих жителей есть какой-нибудь Степан, которого знают все местные и сразу замечают приезжие. Потому что он яркий и самобытный. А создание самобытности – дело творческое и в чем-то интимное. Поэтому к исследованиям я отношусь несколько скептически. Бывает, что их роль преувеличивают, особенно когда надо ответить на вопрос, в какую сторону развиваться, или оценить рекламу. Пока происходит процесс исследований, обработка данных и осмысление полученных результатов, ситуация на рынке может безвозвратно измениться. А если мы опрашиваем мнение потребителей о рекламе, то волей-неволей делаем очень узкий и недостоверный срез мнений».

В завершение – высказывание Александра Федорова о сути его брэнда: «Дикая Орхидея» – это красивая, сексуальная женщина, которая выглядит эффектно и чувствует себя уверенно. Если вещь понравилась самой «Дикий Орхидей», то она понравится и всем остальным. «Дикая Орхидея» самостоятельна и никому не позволяет использовать себя. Она всегда раскованна и никогда не бывает вульгарна».

Именно такую культуру поведения и предлагает сегодня брэнд «Дикая Орхидея» российским женщинам.

Суть брэнда

ЛЭК – строительная компания № 1

«ЛЭК – строительная компания № 1» – такое самоопределение использует крупнейшая строительная компания Санкт-Петербурга. Фирменный стиль ее предельно лаконичен и узнаваем: синие заборы вокруг стройплощадок; синие горки, построенные компанией для детей города; синие шапочки сотрудников при посадке роз на Марсовом поле; синие бигборды, парящие в сером питерском небе.

Мы подробно писали об удачном использовании цвета для создания индивидуальности брэнда в статье «ЛЭК – «синий гигант» из Петербурга» («Рекламные Идеи» № 1/2003). Цитируем из этой статьи некоторые сведения о компании.

Корпорация ЛЭК – это группа компаний, обеспечивающих строительную цепочку от закупки земли до сбыта готовых квартир и лидирующая на рынке первичного жилья в Питере. Средний ежемесячный оборот компании составляет примерно 10 миллионов долларов США. Квартиры в строящихся домах компании ЛЭК продают более 50 крупнейших риэлтерских фирм города.

Выбирая рекламоносители, ЛЭК предпочитает мегаборды размером 3x12 метра или нетрадиционные средства рекламы, причем подходит к этому процессу изобретательно.

Главная внешняя примета марки – цвет.

К уже перечисленным рекламоносителям можно добавить Дедов Морозов в синих одеждах и синих строительных касках, к восторгу мелюзги раздающих на Невском



▲ «Фирменные» заборы ЛЭК – часть программы коммуникаций брэнда

шоколадки в синих обертках, синий воздушный шар, а также синие трусы, специально сшитые для могучего боксера Николая Валуева, которого спонсирует ЛЭК. Желаящие могут заглянуть на сайт компании www.lekestate.ru и полюбоваться цветом ясного неба с облаками.

Мы обратились к руководителю компании Павлу Андрееву и спросили о том, какое место занимает брэнд в его иерархии ценностей как руководителя. Оказалось, что место это достаточно серьезное: «Делегирование полномочий начинается с того самого момента, когда вы берете себе первого подчиненного. И это нормально. Невозможно все делать самому! Однако управление брэндом я никому не доверю. Потому что хочу видеть марку такой, как она задумана, как я ее представляю. А все люди разные, и, как бы я ни описывал им свое видение, они делают что-то в соответствии со своим внутренним миром. Если я что-то поручаю, связанное с образом брэнда ЛЭК, то сначала подробно объясняю задачу, а потом смотрю, есть попадание в цель или нет».

По российским меркам компания ЛЭК «старая», она существует уже 11 лет. Мы заинтересовались, когда пришло понимание брэнда.

Павел Андреев: «Понимание брэнда пришло не сразу. Что-то читал, присматривался к происходящему, думал, общался с успешными коллегами. В итоге родилась та модель брэнда, которую мы видим сегодня. Она выглядит не так, как написано в книжках, ну и пусть! Что такое брэнд? Точно сказать нельзя, ведь сколько людей — столько и формулировок. Бизнес-идея нужна для того, чтобы знать, как развиваться внутри рынка. И вся повседневная деятельность направлена на реализацию этой идеи. Брэнд — одна из составляющих работы фирмы, которая работает на общую стратегию, ведь он является средством коммуникации и напрямую служит для выражения бизнес-идеи. Кстати, после кризиса 1998 брэнд ЛЭК стал более целостным и узнаваемым, четко сформировалась его манера взаимодействия с потребителем».

Действительно, кризис 1998 года многим предпринимателям помог осознать свой брэнд. Ведь одно из главных качеств брэнда — сохранение лояльности потребителей во время социальных передряг. Людям свойственна некая инертность мышления, их картина мира не меняется сразу с изменением обстоятельств. А когда всем плохо, лучше держаться ближе к тем, кому доверяешь. В общем, по старой русской пословице — друг познается в беде.

А поведение компании во время кризиса 1998 года было правильным, и не последнюю роль здесь сыграла интуиция руководителя. Незадолго до кризиса ЛЭК ликвидировал все подразделения, не имеющие отношения к строительству, а также исключил систему бартерной оплаты строящегося жилья. Имеется в виду традиция, по которой строительно-монтажные фирмы получают оплату в виде квартир в строящемся доме. Четкая специализация компании и регламентация денежных отношений помогли компании сохранить позиции. А в 2001 году ЛЭК снова громко заявил о себе, выйдя с предложением «Квартира по цене комнаты» — имеются в виду недорогие квартиры-студии. Создав конкурентное предложение, ЛЭК сделал следующий шаг к цивилизованному



▲ Павел Андреев: «Миссия — не мода, а очень прагматичная штука, реально помогающая бизнесу»

Сокращение ветвей бизнеса



◀ Шиты ЛЭК узнаются сразу: большой размер, голубое небо с облачками и рубленый шрифт

строительному рынку — отказался от практики брать старые квартиры в зачет, но предложил схему оплаты в рассрочку.

Ощущение реальности

Понимание бренда зачастую приходит к собственнику вместе с осознанием уникальности своего пути. Собственный бренд всегда не похож на то, что описано в книгах! Ощущение реальности — в отличие от заученного на уроках — самоценно для собственника, и именно оно дает ему возможность двигаться в правильном направлении.

Павел Андреев: «Я знаю, что многие уважаемые мной люди — например, Олег Тиньков — иначе формировали свое видение бренда. У каждого свой путь, потому что бизнес — это тоже творчество. А вот МВА-образование заглушает творческий подход к бизнесу. В этом отношении оно вредно. Я в этом многократно убеждался, глядя на свой персонал. МВА — это своеобразные шоры; у людей создается иллюзия того, что они, изучив схемы действий в различных ситуациях и действуя по ним, придут к успеху. Но бизнес — не шахматы, где оба противника начинают борьбу в равных условиях! Заучивание дебютов и эндшпилей не поможет. Куда важнее понять правильные принципы ведения дел, например с помощью собственного анализа успешных брендов».

Умный руководитель интересуется тем, что происходит вокруг, примерами успешных проектов и рекламных кампаний (не случайно рассказы о победителях EFFIE так востребованы), и у него есть собственные принципы бизнеса, которые он уточняет, анализируя case studies.

Принцип концентрации

Павел Андреев: «Один из моих принципов — принцип концентрации. Это значит, что нужно браться только за одно-единственное дело, которое принесет максимальный результат, и все силы сосредоточить на его выполнении, а «не размазываться по плоскости». Почему у одних успех, а у других нет? Потому что одни «долбят в одну точку», а другие претендуют на «глобализм» и «универсальность». Другой принцип касается рекламы: нужно сообщать именно то, что людям важно, причем кричать об этом как можно громче. Потому что, когда сообщение появляется в эфире, его воспринимаемость снижается в несколько раз. Сейчас мы совершенно сознательно заявляем, что ЛЭК — № 1 на рынке жилья. Это важный момент, потому что люди стремятся покупать квартиру у лидера — им так спокойнее».

Аналитический склад ума заставляет критично относиться ко всему, в том числе к принципам маркетинга и исследованиям. Сомнение — первый шаг к поиску новых путей, и это позволяет бизнесмену быть лидером на рынке.

Павел Андреев: «Никогда не считал, что опросы — это хорошо. Потому что человек, которому задают вопросы, думает о чем угодно, но не о том, как бы он поступил в реальности. Чаще всего его волнует, насколько умно он выглядит, давая ответы. Согласитесь, у исследования совсем другая цель. А про что-то новое вообще нет смысла спрашивать: воображение есть лишь у единиц! По-настоящему можно узнавать только про очень конкретные вещи — что, например, неудобно в магазине. Вам ответят, что плохо пахнет, или выход не на месте, или парковка маленькая... Но, честно говоря, я против и таких исследований. Неужели не видно, что парковки не хватает? Зачем тогда спрашивать?»

Миссия компании

Для того чтобы понять, что такое бренд компании ЛЭК с точки зрения его хозяина, мы спросили Павла Андреева о миссии фирмы. Он ответил неожиданно развернуто, видимо, эта тема им глубоко продумана: «Понимание и формулировка миссии — один из важнейших моментов бизнеса. Например, миссия компании ЛЭК — улучшение уровня жизни жителей Петербурга, а в будущем — всей России. Ведь постоянно совершенствуя свою работу, мы строим все более хорошее жилье, которое стремимся продавать по все более низким ценам. Таким образом, в результате нашего труда люди за те же свои деньги могут позволить себе большее. В идеале, например, вместо двухкомнатной квартиры четырехкомнатную или, как мы уже реально сделали, вместо комнаты — квартиру. С такой миссией может справиться только компания № 1, к чему мы и стремимся в своей работе. Понимание миссии помогает поднять корпоративный дух. Все наши сотрудники знают, что делают нужное дело, и поэтому трудятся с большей целеустремленностью. Конечно, множество компаний работает, не утруждая себя осознанием своей миссии. Но я считаю, что миссия — не мода, а очень прагматичная штука, реально помогающая бизнесу».

ADD ENGINEERING: бренд не может существовать без миссии

Петербургская компания ADD ENGINEERING — одна из крупнейших инженеринговых компаний России. Ее специализация — системы энергообеспечения и управления энергоресурсами. Звучит это довольно «несъедобно», но без подобных систем не может обойтись ни одно промышленное предприятие. Особенно важны надежные энергосистемы там, где нужно обеспечить непрерывность процесса: в нефтегазовой промышленности, металлургии, энергетике, транспорте и телекоммуникациях. В общем, ADD ENGINEERING работает на большом рынке и, к тому же растущем.

Один из владельцев и глава компании Александр Высоцкий — человек с необычным опытом. В начале девяностых годов, еще до того, как была организована компания ADD

ENGINEERING, он работал в рекламе, руководил небольшим агентством. Поэтому понятие «бренд» для него привычно связано с понятием «бизнес»: «Я тогда много читал, в том числе Котлера. Так что понятие бренда вошло в мое сознание давно и очень органично. На этапе становления ADD ENGINEERING занимался всем сам. Фирма выросла, пришлось постепенно делегировать полномочия практически по всем областям, но стратегией занимаюсь только я, никому не поручаю. А стратегия — это и есть бренд. Схема развития на следующие пять лет понятна мне уже сейчас».

Поскольку Александр с ходу подтвердил основную мысль нашего разговора, вынесенную в заголовок статьи, то мы попросили его прокомментировать свою позицию.

Александр Высоцкий: «Для нас бренд — это постоянно воплощаемая в жизнь бизнес-стратегия. Но бренд не может существовать и без миссии! У ADD ENGINEERING она состоит в том, чтобы обеспечивать общество эффективной энергией. Миссия является главным фактором, дисциплинирующим коллектив. Если сотрудник совершает неподобающий поступок, то разговор с ним строится очень просто: напоминаем о нашем предназначении и настоятельно советуем ошибку не повторять. Чем штат больше, тем важнее наличие миссии».

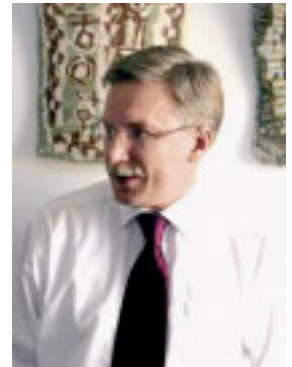
Но миссия важна и для внешних коммуникаций бренда. Собственно, в этом ее суть — прямо назвать то хорошее, что приносит в мир предприятие. Позиция Александра Высоцкого в этом отношении довольно требовательная: «По поводу внешней деятельности — признаюсь, что остерегаюсь работать с теми фирмами, у которых миссии нет. Бывает, что находятся руководители, играющие в суперчестность и заявляющие: «К чему высокие пустые слова? Мы зарабатываем деньги, и все тут. Вы платите, мы делаем!» Но практика показывает, что именно такие суперпрактичные партнеры — самые ненадежные. Если у них появится чуть более выгодный заказчик, чем мы, они в любой момент могут «кинуть» и заявить: «Это бизнес! Мы должны думать о прибыли!» Так что наличие миссии — один из признаков цивилизованного бизнеса».

Миссия компании выражена в том числе и в рекламе. Визуальный образ — обгорелая с одного конца спичка, у которой с другого конца есть еще одна (целая!) головка, и слоган «Предусмотрительность вознаграждается!». Реализуя свою миссию, компания ADD ENGINEERING проводит обучающие семинары для клиентов и читает во время выставок лекции об энергобезопасности.

Политика этичного бизнеса, основанного на четкой миссии, дает реальные результаты — 2002 год стал годом динамичного развития компании по всем направлениям деятельности, и сегодня число крупных клиентов компании выросло в три раза.

За последние полтора года компания сделала огромный шаг вперед: во-первых, была создана дочерняя компания ADD Service Company, которая активно работает в области сервисного обслуживания энергетического оборудования крупнейших добывающих компаний в Сибири. Во-вторых, в рамках миссии компании была разработана и уже внедрена стратегия развития направления аренды энергооборудования, которая позволит многим предприятиям с наибольшей для себя выгодой использовать все возможности автономного энергоснабжения.

«Для нас очень важно, что бренд ADD становится все более узнаваем, — добавил Александр. — Это означает, что ценности, заявленные в миссии компании, действительно



▲ Александр Высоцкий: «Бренд — это постоянно воплощаемая в жизнь бизнес-стратегия»

Миссия как принцип выбора партнеров

Развитие компании

◀ Миссия компании выражена в том числе и в рекламе (работа «Паприка-брендинг»)



Узнаваемость брэнда

востребованы в обществе. У нас есть все основания гордиться тем фактом, что на выставке «Нефть и газ — 2003», крупнейшем международном форуме лидеров добывающей отрасли, павильон компании ADD был удостоен приза «За самое удачное отображение корпоративного стиля»».

Pragmatika – мебель со смыслом

В ИКЕА эта мебель смотрелась бы очень естественно, а вот в залах отечественных мебельных магазинов она выглядит необычно. Простые линии, красивые пропорции, максимум пространства для хранения вещей — эти шкафы и стеллажи оправдывают свое имя! И все же они сделаны в России, хотя и на ее «крайнем западе» — производится Pragmatika в Калининграде. Фабрика оснащена самым современным и новым оборудованием немецкого концерна Homag.

История предприятия в одно и то же время и оригинальна, и типична.

В 90-х годах Игорь Дубок, один из нынешних владельцев компании, работал менеджером по поставкам в крупных питерских магазинах. С товаром было трудно, особенно после кризиса: дешевая российская мебель отпугивала своим видом, а красивая зарубежная — ценой. Приходилось консультировать производителей. Игорь нашел подходящую фабрику в Калининграде, которая согласилась на эксперименты, и предложил ей современные проекты. Покупателям мебель понравилась, а Игорю понравилась быть производителем мебели. Совместно с людьми из производственной области они в 1998 году стали владельцами фирмы с типичным названием «ЗАПМебель + », где каждый занялся тем, что знал хорошо.

«У нашей фирмы три учредителя. Один занимается финансами, другой — производством, а я — продажами, маркетингом и работой с маркой, — рассказывает Игорь. — Такое разделение полномочий произошло с самого начала. Раз в три месяца мы на два часа собираемся вместе, чтобы мирно и весело принять судьбоносные решения. А потом месяцами вкалываем поодиночке. Развитием брэнда занимаюсь я сам — эту работу партнеры мне полностью доверяют. По моей просьбе коммерческий директор даже ввел специальную статью расходов на брэнд».

Осознание необходимости брэнда пришло очень быстро — когда компаньоны поняли, что покупателям мебели важна надежность производителя, гарантией которой служит имя марки.

Игорь Дубок: «Когда я понял важность брэнда? Уже и не вспомнить. Давно. Я ведь не первый год в экономике. И это понимание помогло нам выплыть уже в самом начале деятельности. На упаковке нашего товара стояло название фирмы: «ЗАПМебель + ». Имечко веселенькое, особенно меня добивало словечко «плюс»... Кроме дурацкого имени наблюдалось полное затаривание складов, заваленных непроданным товаром. Но мебель в фирме делать умели! И вот мы начали строить марку: поставили на карту все, взяли кредит. Расходы по тем временам для нас были громадны. Но я понимал, что без марки мы впоследствии потратим еще больше. Так родилась Pragmatika — марка практичной поместительной мебели. Все без излишеств, но элегантно».

Название было разработано в 2001 году — при участии авторов этой статьи, к которым Игорь приехал за консультацией. Имя, что называется, попало в точку — ведь мебель Pragmatika уже тогда была конструктивистски-красивой и без излишеств.

Игорь Дубок: «Решение о выборе имени принимали сами. Конечно, было искушение собрать фокус-группу, но мы вовремя опомнились. Фокус-группы — это очень затратный способ переложить на чужие плечи ответственность за собственные ошибки. По своему опыту знаю: если пробный образец мебели нравится всем, то он наверняка НЕ будет продаваться. Зато если начинаются споры и мнения резко разделяются — мебель обязательно будет пользоваться спросом».

После прохождения всех сцилл и харибд «Роспатента» имя стало зарегистрированной торговой маркой и настала пора рекламы — хотя бы на местах продаж в каталогах. Мы встретились с Игорем весной этого года и разработали долгоиграющую рекламную серию, объединенную слоганом: «Все на своем месте». Это была не единственная версия, но решение также принималось без фокус-групп.

К мнению потребителя у Игоря отношение особое: «Как завершающий антиопросный аргумент — подлинная страшная история про черный шкаф. Мы плотно работаем с известным в Питере строительным гипермаркетом. И вот оттуда стали упорно поступать данные, что покупатели ежедневно спрашивают черные шкафы. Так продолжалось долго, персонал гипермаркета требовал, чтобы «Прагматика» удовлетворила растущую потребность населения... Наконец мы не выдержали и изготовили 10 (десять!) черных шкафов. И потом два года не могли их продать. Чтобы я теперь хоть раз послушал «глас народа...»

У Игоря свое четкое определение основ брэнда: «С моей точки зрения брэнды — это, прежде всего, миссия. И единый стиль во всем, от внешнего вида до манеры поведения. У нас все рабочие ходят в красных костюмчиках с белой логотипной надписью Pragmatika».



▲ Игорь Дубок:
«Я понимал, что без марки мы впоследствии потратим еще больше»

Новое имя дает стимул к развитию

История про «Черный шкаф»



◀ Реклама бренда выражает его суть (работа «Паприка-брендинг»)

К рассказу о миссии бренда Pragmatika Игорь подошел через отношения с дилерами: «В крупных городах России у нас есть друзья-партнеры, с которыми полное взаимопонимание. Это люди нашего возраста, и мы готовы их обучать, заботиться о них. Наши дилеры — наша гордость. С момента покупки первого деревообрабатывающего станка прошло пять лет, у нас уже большой и мощный завод, а из тех дилеров, с которыми мы начинали, ни один не ушел! Мы их холим и лелеем. Ведь дилер — не машина для продажи мебели в регионах. Это живой человек, у которого есть семья, свои интересы — и не обязательно финансовые. Поэтому мы планируем в Калининграде организовывать для них конференции, совмещенные с отдыхом, — пусть приезжают, мы все калининградские расходы возьмем на себя. Наша миссия — давать людям простор для творчества. Вот пусть и учатся у нас творить на просторе!»

Настоящая миссия едина — и для сотрудников, и для партнеров, и для потребителей. В мебель Pragmatika помещается так много вещей, что и в самом деле в комнатах становится больше пространства — для жизни, для творчества. ■



◀ ▶ Мебель Pragmatika обеспечивает максимум пространства для хранения вещей