

РОССИЙСКИЙ БРЕНД SPLAT НА ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ: ИСТОРИЯ УСПЕХА

В России не так много компаний, работающих в секторе производства продукции с высокой добавленной стоимостью и успешно экспортирующих ее в разные страны мира. Особенно бесценен опыт компаний-производителей, реализующих товары на массовом рынке. В статье пойдет речь об одной из них — компании SPLAT, которой удалось за короткий срок не только завоевать доверие отечественных потребителей, но и осуществить международную экспансию.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: продвижение бренда, wow-эффект, коммуникации с покупателями, социальная ответственность, экологичность, экспансия бренда



Краснослободцев Алексей Александрович — к. э. н., консультант по вопросам b-2-b-брендинга (г. Тамбов)



Демин Евгений Валерьевич — генеральный директор ООО «Сплат-косметика» (г. Москва)

НЕВОЗМОЖНОЕ ВОЗМОЖНО

История успешного продвижения на рынке бренда SPLAT может показаться странной и нестандартной. С одной стороны, это обусловлено пресловутой российской ментальностью и контекстом, а с другой, уникальностью используемых при продвижении приемов. За небольшое время российской компании удалось создать бренд транснационального уровня. SPLAT стал «своим» продуктом для немецких потребителей, а в Азии, как и в России, многие считают его родиной одну из европейских стран.

Искренне надеемся, что опыт, о котором рассказывается в данной статье, воодушевит собственников компаний и управленцев, подвигнет их работать на перспективу. В основном это рассказ о том, как вера в собственные силы, любовь к своему делу и забота о тех, для кого предназначены результаты труда, притягивают успех и обеспечивают финансовый результат.

К сожалению, так повелось в российской практике, что с расчетом на будущее привыкли работать лишь единицы, особенно в тех сегментах, где

конкуренцию составляют именитые транснациональные компании и бренды. Многие бизнесмены назвали бы такое поведение безрассудством и фанатизмом, но Россия живет благодаря энтузиастам и оптимистам.

Отечественный маркетинг во многом типичен и предсказуем: экономика важнее потребителей, цели важнее эмоций, а план по продажам — библия компании. Активные поиски краткосрочной выгоды всегда оборачиваются снижением качества продукции и сервиса, квалификации персонала, деградацией производства и, что самое обидное, нивелированием роли потребителей в системе создания добавочной стоимости продукта.

Обратимся к опыту компании SPLAT. Она занимается разработкой и производством средств для ухода за полостью рта (ее доля на российском рынке в данной категории составляет в настоящее время 15%), чистящих средств для дома, изготавливаемых на основе натуральных компонентов, и детской косметики, специализируясь на создании качественных продуктов, не имеющих аналогов в мире. Сегодня продукция SPLAT продается в 40 странах. На сайте Amazon.de, принадлежащем немецкому подразделению всемирно известной интернет-компании, среди бестселлеров зубных паст уже более полугодом фигурирует черная паста SPLAT. Это вызывает особую гордость, если учесть, что в Германии один из самых зрелых рынков в мире, мощная фарминдустрия и традиционно высокоразвитое химическое производство.

Приведем некоторые данные, иллюстрирующие достижения компании за 15 лет, прошедших с момента вывода бренда на рынок:

- объем выручки компании в 2014 г. составил порядка 5 млрд руб.;
- продуктовая номенклатура включает 150 единиц;
- продукция экспортируется в 40 стран мира, экспорт приносит 17% выручки;
- среднегодовой рост продаж за рубежом составляет более 60%;

- компания имеет собственную научную лабораторию и R&D-центр по разработке уникальных составов на территории России и проводит дополнительные расширенные испытания за рубежом;

- компания получила более десяти российских и международных патентов;

- деятельность компании соответствует международным стандартам GMP Cosmetics (ISO 22716), ISO 9001, система экологического менеджмента производственной площадки сертифицирована на соответствие ISO 14001;

- в компании работают около 1000 специалистов;

- продукция производится на собственной экофабрике в экологически чистом районе Валдая.

История бренда ведет отсчет с 2001 г., когда продукция SPLAT впервые появилась на полках магазинов (см. таблицу), на тот момент в России уже присутствовали все крупные транснациональные игроки данного рынка. До 2004 г. компания специализировалась на продаже широкого ассортимента товаров для здоровья, что позволяло зарабатывать на обороте, но в итоге привело к определенным сложностям. Генерация оборота отнимала все ресурсы компании, при этом маржа оставалась очень низкой. После того как было принято решение заниматься только собственной маркой, выручка упала на 90%, что вызвало тяжелый кризис в компании. Однако впоследствии, начиная с 2005 г., благодаря концентрации на одном направлении оборот снова стал расти. Темпы роста увеличивались с каждым годом, не стали исключением даже кризисные 2008–2009 гг. Так произошло потому, что основной задачей в тот период было масштабирование бизнеса на основе отработанной модели: компания постепенно охватывала новые регионы, новые сети.

В результате исследования, проведенного компанией, удалось установить одну из причин того, почему потребители выбирают продукцию бренда SPLAT среди множества предложений на рынке, зачастую предпочитая ее товарам всемирно

Таблица. История бренда SPLAT

Годы	События
2001	Возникновение и воплощение идеи производства инновационных, ярких и эффективных средств для ухода за полостью рта: выпуск первой продукции под собственным брендом SPLAT
2004	Персонафикация коммуникаций: каждый продукт стал сопровождаться письмом от первого лица компании (в упаковку вкладывалось обращение — рассказ о команде, любви, доверии и желании вместе совершенствовать продукцию)
2008	Активный экспорт продукции в страны СНГ и Балтии. Получение специального приза за победу в номинации «Вызов грандам» в рамках конгресса «Русские «газели» — самые динамичные компании российского среднего бизнеса», организованного медиахолдингом «Эксперт» [3]
2009	Реализация проекта «Этичное и экологичное производство». Добровольная сертификация производства как CO ₂ -нейтрального. Согласно данным компании AC Nielsen, SPLAT стал российским брендом номер один на рынке средств гигиены полости рта
2010	Открытие собственной современной экологичной производственной площадки. По данным AC Nielsen, SPLAT занял третье место на российском рынке зубных паст среди всех игроков категории
2011	Расширение географии сбыта (продукция экспортируется в 18 стран мира). Производственная база становится одной из самых современных в России. Согласно данным Стэнфордского университета, представленным на международном экономическом форуме в Давосе, SPLAT входит в топ-30 наиболее быстрорастущих брендов в мире
2012	Получение премии «Золотой Меркурий» в номинации «Лучшее предприятие — экспортер в сфере производства потребительской продукции». Директор компании Евгений Демин признан предпринимателем года в номинации «Производство», по версии E&Y [4]. Осуществлен запуск линейки LAL-LUM Baby в новой для компании категории натуральной детской косметики
2013	Активная экспансия в страны дальнего зарубежья. Получение сертификата «Халяль». SPLAT уверенно удерживает темпы роста, оставаясь компанией-«газелью»
2014	Получение звания «Компания года», по версии проекта «Сноб» «Сделано в России» [1]. SPLAT занимает вторую по величине долю рынка в категории средств по уходу за полостью рта. Черная отбеливающая зубная паста SPLAT Blackwood становится хитом продаж на Amazon.de, зубная паста INNOVA — победителем номинации «Продукт года» международной премии «Инновационный продукт». На рынок выводится серия экологических средств для ухода за домом BioMio

известных конкурентов. Эта причина — превышение ожиданий. Если пользование продуктом приносит позитивные эмоции, если производитель предоставляет возможность обратной связи и/или сотворчества и в итоге результат оказывается существенно лучше, чем ожидалось изначально, то возникает wow-эффект, которым хочется поделиться.

Активное продвижение бренда пришлось на тот момент, когда в России еще не существовало социальных сетей, не была выстроена виртуальная паутина коммуникаций, позволяющая моментально, без каких-либо ограничений распространять

информацию. По этой причине компания предпринимала различные инициативы, проводила эксперименты, цель которых заключалась в том, чтобы как-то объединить покупателей. Многое из того, что делалось в то время, стало своеобразной традицией и легло в основу корпоративных ценностей. Так, в компании возникла идея рассказать потребителям, для кого она работает и почему это делает. Желание общаться с людьми, покупающими ее продукцию и полюбившими SPLAT, переросло в стремление лучше их узнать, что побудило написать друзьям-покупателям письмо от лица генерального директора и вложить его

в упаковку с пастой. Это было искреннее обращение — рассказ о компании, ее ценностях и жизни сотрудников. Потребители могли ответить на него, рассказать о том, какой продукт им нравится, а какой — нет, объяснить, почему нужно его улучшить. Несколько сотен ответов пришло уже в первый месяц.

Нельзя недооценивать силу обратной связи, она в буквальном смысле творит чудеса. Благодаря такой прямой коммуникации с покупателями, партнерами и просто друзьями бренда рождаются инновационные продукты, не имеющие аналогов в мире. В ответных письмах люди делятся своими фантазиями и желаниями, просят сделать что-то по-настоящему нужное, и ни одно из них не остается без внимания. Письма в упаковке стали уже традицией.

В своей деятельности компания опирается на пять «столпов»: это люди, с которыми она работает, открытость, честность, любовь к своему делу и творчество. Именно они определяют ценности бренда, его основополагающие принципы.

1. Быть настоящим, открытым и честным. Продукты и идеи бренда должны помогать людям оставаться здоровыми, а естественность во всем — стать его жизненной позицией.

2. Быть упорным и нацеленным на результат. Использование средств SPLAT должно приносить удовольствие и гарантированный результат наряду с позитивными эмоциями. Именно поэтому для изготовления продукции используются лучшие компоненты от ведущих мировых производителей. Поставщики проходят тщательный отбор, а система управления качеством SPLAT интегрирована в производственный процесс на всех этапах: от разработки до реализации. Все материалы, упаковка и сам продукт подвергаются постоянному контролю.

3. Развиваться, совершенствоваться и открываться новому. Чтобы не стоять на месте, важно каждый день делать что-то новое, замечать необычное даже в привычном, постоянно учиться и совершенствовать свои умения. Компания поддерживает и стимулирует стремление сотрудников

к развитию, старается сделать мировой опыт доступным для них.

4. Быть уверенным в себе и радоваться жизни. Активная жизненная позиция — важное качество для компании, поэтому в ней трудятся люди неравнодушные, искренние и всегда готовые помочь. Вместе они делают очень важное и нужное дело — создают будущее. Чтобы найти таких людей, при собеседовании перед приемом на работу в компании обращают большое внимание на хобби, личные цели и гражданскую позицию потенциальных сотрудников.

5. Быть инновационным и креативным. Создание удивительных, не имеющих аналогов продуктов — одна из приоритетных задач. Компания реализует инновации, первой внедряет мировые открытия, использует достижения, удостоившиеся Нобелевской премии, и предлагает новые, более удобные и легкие формы использования привычных продуктов. Каждый разработанный продукт — это еще и своего рода информационный носитель, нацеленный на развитие человека, дающий знание и помогающий в жизни. Большинство созданных инновационных решений защищено патентами.

6. Быть лучшим во всем. Успех — это случайность, успешность — свойство личности. Человек привыкает быть успешным, каждый раз устанавливая высокую личную планку, приступая к новому делу. Компания стремится сотрудничать с успешными людьми.

7. Быть оптимистичным и верить в любовь. Бренд SPLAT собрал команду молодых профессионалов, которых объединяют оптимизм и желание изменить мир к лучшему.

8. Любить свое дело. На работе — в офисе и на фабрике — многие из сотрудников проводят значительную часть своего времени, поэтому компания стремится сохранить в коллективе теплые, открытые, доверительные и искренние отношения, которые подразумевают не соревнование, а сотворчество. Эти отношения очень ценятся, оберегаются и хранятся как важный нематериальный актив. В компании стараются, чтобы

новые специалисты, приходящие в команду, не только обладали опытом и были профессионалами, но и разделяли корпоративные ценности, органично их дополняли, помогали своим коллегам улучшать мир вокруг [5].

Внутренняя конкуренция между отделами и сотрудниками как управленческая концепция, безусловно, имеет определенные достоинства и способна приносить результат. Многие российские компании пошли по этому пути — стали развивать ее, руководствуясь соображениями прямой экономической выгоды. Однако проблема в том, что агрессивная конкуренция, навязываемая руководством, приводит к нерациональному расходованию ресурсов сотрудника. С точки зрения стратегического менеджмента гораздо результативнее сформировать релевантную корпоративную культуру, в которой просто не найдется места для человека, не желающего работать и развиваться. В этом случае конкуренция инициируется изнутри, т.к. каждый сотрудник старается быть максимально полезным компании и транслирует свою позицию остальным. Рано или поздно подобный стиль работы закрепляется на уровне корпоративной ДНК. Вот к чему стремится компания SPLAT. Ее руководство понимает, что сотрудники — это базис бренда, именно они являются его представителями при контакте с целевой аудиторией.

Персонал не может генерировать новые идеи и предложения, находясь в ситуации постоянного стресса, которая возникает по вине самой компании. В этом случае он думает в основном о том, как «остаться в живых», а не о продвижении бренда и тем более не о реализации корпоративной социальной ответственности. Миссия компании SPLAT — помочь людям быть здоровыми, красивыми и успешными. Этого можно добиться только с открытым и позитивно настроенным коллективом, воспринимающим все происходящее как интересный кейс, а не как повод для беспокойства.

Кроме того, чрезмерная внутренняя конкуренция приводит к эмоциональному «выгоранию», от которого терпит убытки сама организация. В SPLAT не считают, что такая концепция неэффективна в принципе, она просто не подходит по духу для компаний, которые нацелены на завоевание мирового рынка. Они получают широкие возможности, но и усилий от них требуется значительно больше. Чтобы добиться успеха, ресурсы сотрудников необходимо направить на конкуренцию с достойными соперниками-брендами и, конечно же, с самими собой, ведь источник профессионального и личностного роста находится внутри самого человека. Никакое принуждение не заставит его охотно и целеустремленно самосовершенствоваться. Этот тезис лег в основу принципа подбора персонала с активной жизненной установкой, для которого характерно никогда не останавливаться на достигнутом и постоянно открывать новые горизонты.

БРЕНД — ЭТО СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ

Российские компании очень закрытые, как и сама экономика. По мнению многих руководителей, бренд и то, что формирует его базис, могут существовать отдельно друг от друга. Первые лица недостижимы и порой очень дистанцируются от персонала, потребителей и общества. Они организуют производство как режимный объект¹, об условиях работы на котором имеет представление только внутренний персонал, и почему-то каждая деталь производственного процесса считается предметом коммерческой тайны. Такой подход рождает множество слухов и историй, как правило представляющих компанию не в лучшем свете, поскольку она ведет себя так, будто ей есть что скрывать. Информационный вакуум вокруг бренда всегда так или иначе

¹ По количеству частных охранных предприятий Россия занимает лидирующие позиции в мире, что свидетельствует о существующем кризисе доверия в отношениях между бизнесом, государством и обществом. Это препятствует формированию здоровой инфраструктуры для развития полноценных брендов, которые обладали бы потенциалом, позволяющим экспортировать компетенции, инновации и ценности в другие страны. Бренд как закрытая система не имеет шансов на успех в развитых странах, поскольку основная ценность в глобальном контексте — это открытость и гибкость компании. — *Здесь и далее прим. авт.*

заполняется, но в подобных условиях это происходит стихийно.

В современном глобальном мире бренд — это открытая система, доступная для всех, позволяющая любому желающему оставить свой комментарий или пожелание. Каждая точка контакта с целевой аудиторией представляет собой важный ресурс для трансляции ценностей, идеологии и идентичности бренда. Нельзя упускать ни единой возможности открыто и честно рассказать о себе, позиционировать продукт в ментальном пространстве потребителя. Бренд становится формой социального капитала, он не только меняет потребительское поведение, но и формирует жизненное пространство людей, улучшая и преобразуя его.

Знания и компетенции компании SPLAT, воплощенные в ее продуктах, доступны каждому. На корпоративном сайте есть интерактивная карта, позволяющая ознакомиться с тонкостями производства, любой может лично удостовериться в том, что бренд имеет современную производственную платформу. Создатели бренда изначально старались сформировать его так, чтобы он обладал определенными человеческими качествами и был близок потребителям по духу и мироощущению. Взаимодействие потребителя и бренда строится на тех же принципах, что и обычные человеческие взаимоотношения, в этом и кроется успех.

Компания SPLAT стремится к устранению всех барьеров между брендом и конечными потребителями. В первую очередь было принято решение ничего не приукрашивать, показать все так, как есть на самом деле, отвечать на письма честно и объективно. Компания старается, чтобы ни один вопрос, заданный потребителями, не остался без ответа. Ведется постоянный автоматический мониторинг упоминаний о SPLAT в Интернете, для чего используются два программных решения. Таким образом специалисты компании получают вопросы, благодарности, предложения по усовершенствованию продуктов, а иногда и жалобы. На последние, в случае их обоснованности,

отвечают всегда: разбираются в причинах сложившейся ситуации, принимают меры и отчитываются о результатах. С каждым обратившимся работает конкретный менеджер, т.е. покупатель общается не с безликим оператором X, а с определенным живым человеком.

Зубные пасты делятся на профилактические и гигиенические. Первые насыщены активными компонентами и могут способствовать решению определенных проблем с полостью рта (профилактика кариеса, антисептическое и противовоспалительное действие и пр.), вторые заметного эффекта не приносят. Все зубные пасты SPLAT относятся к категории профилактических. При этом в их себестоимость не заложены рекламные расходы, что позволяет им оставаться доступными по цене. Вместо вложений в рекламу компания предпочитает делать инвестиции в разработки. Главное, чтобы продукт был эффективным, а степень коммерциализации новшеств — максимальной, и в этом у руководства компании твердая позиция. Так, разработка первых формул велась два года, за это время они менялись 20–30 раз. Подобный подход к ведению бизнеса изматывает и съедает ресурсы, приводит к сдвигу всех сроков, но в итоге позволяет получить уникальный продукт. Самое интересное, что уверенность производителя в заявленных качествах продукта передается и покупателям. Сегодня в магазинах можно встретить множество похожих товаров в однообразных упаковках, найти между которыми разницу весьма сложно даже при детальном анализе.

В то же время каждый продукт SPLAT — это маленькая история и свой набор уникальных компонентов для решения определенных проблем полости рта.

Зубная паста состоит примерно из 18–25 компонентов: шесть-восемь являются базовыми, а остальные меняются. Например, за последние три года в компании изменился способ получения растительных экстрактов. Раньше использовались экстракты на водной, глицериновой или спиртовой основе, в которых допускалась потеря душистых веществ, что приводило к снижению

качества, а сейчас появилась технология, позволяющая извлекать необходимые компоненты из растений с помощью углекислого газа. Благодаря этой технологии можно извлекать из растительного сырья практически полный комплекс полезных веществ, добываясь их высокой концентрации (98–99%) и чистоты продукта. Если создается новая рецептура и по результатам тестирования получается 20%-ный прирост показателей, то имеет смысл запускать в производство новый продукт. При этом с точки зрения маркетинга качества только наличия новой рецептуры / технологии недостаточно [2]. Необходимо, чтобы продукт имел субъективную ценность для покупателей, поэтому важно четко описать, зачем он нужен, и представить ситуации его потребления. Только тогда он сможет занять свое место в системе приоритетов покупателей. В противном случае будут наблюдаться размывание позиционирования родительского бренда и каннибализм в марочном портфеле.

Многие компании до сих пор пытаются понять, можно ли работать в России чисто, без коррупционных составляющих. Наш ответ — да!² Не стоит бояться правды и открытости. Если все игроки рынка знают, что компания не дает взятки, выстраивает максимально «белый» и прозрачный бизнес, платит все налоги, то у нее просто нет слабостей, которые можно было бы обратить ей во вред. Придерживаясь такого подхода с самого начала, компания доносит свою этическую позицию до общества, а это очень важно. Безусловно, первоначально нужно быть готовыми к излишнему вниманию, но это временный фактор. Самый главный судья на конкурентном рынке — потребитель, именно он решает, быть или не быть бренду. Использование связей, сомнительных схем, откатов, бонусов должно стать неприемлемым.

Самая сложная задача для новых марок в России — попасть на полки магазинов, и тем более оказаться на них рядом с товарами именитых транснациональных брендов. Она оказалась

не под силу многим отечественным стартапам. Кажется, что бизнес-модель отличная, рыночная ниша найдена, разработчики приложили все усилия для создания качественного продукта, но в итоге все упирается в дистрибуцию. Российский сегмент розничных продаж представляет собой олигополию нескольких ведущих игроков, жестко оперирующих тремя критериями: маржа, оборот и закупочная цена; входящие в него мелкие предприниматели, занимающиеся перепродажей через собственные магазины, значительной роли не играют. Пока еще не сформирована «буферная зона» — институт экономических агентов среднего формата, которые будут нацелены на дифференциацию предложений крупных игроков. Ее появление дало бы возможность новым маркам и проектам обрести известность и находить своего потребителя, как это происходит в других странах, где существуют альтернативные рынки продаж: специализированные сети, союзы локальных компаний, предпринимательские союзы мелких продавцов и производителей и т.д.

Не имея опыта продаж, убедить компании, занимающиеся розничной торговлей, в том, что продукция SPLAT — это первоклассный и качественный товар, оказалось непростой задачей. Поскольку в переговорах с крупными ретейлерами поначалу было трудно представить весомые аргументы в свою пользу, все силы были брошены на то, чтобы обеспечить вход в аптеки и небольшие магазины. Они также не имели мотивации продавать неизвестный товар, но их подходы оказались более гибкими, а лица, принимающие решение о закупках, — более доступными. Иногда было достаточно лишь убедить продавца, чтобы товар оказался на полке. Так или иначе, за вход на рынок всегда приходится платить: тратить время, ресурсы, соглашаться зарабатывать меньше, чем розничные точки. Однако это того стоит, если бренд имеет потенциал и обладает идентичностью, отличающей его от остальных. Собственно, так и было с брендом SPLAT.

² Конечно, при условии, что на рынке существует хотя бы какая-то конкуренция.

Сначала все говорили, что товар никому не известен, а полочное пространство — величина ограниченная. За день каждому сотруднику приходилось выслушивать это по многу раз, в таких условиях было очень тяжело сохранять оптимизм. Тем не менее начало было положено: одна за одной завоевывались розничные точки. Где-то удавалось договориться поставить товар, пообещав забрать его, если он не понравится покупателям, а где-то — ссылаясь на аптеки, в которых он уже продается. Когда в районе появлялось несколько таких аптек, можно было идти со своим предложением в какую-нибудь небольшую торговую сеть, подкрепляя его информацией об истории продаж и калькуляцией возможной прибыли. На первых этапах компания давала своим партнерам возможность получать хорошую маржу. На товары транснациональных брендов нельзя делать большую наценку, чем в соседних магазинах, без риска потерять покупателей, если же торговать продукцией, которая еще недоступна в массовой продаже, можно установить наценку не 15%, а 50%.

БРЕНД НА ЭКСПОРТ

В 2007–2008 гг. компания приступила к реализации стратегии активной экспансии на иностранные рынки. Первоначально это были рынки стран СНГ (Белоруссии, Украины, Казахстана) и Балтии, которые лишь незначительно отличаются от российского. Настоящей проверкой для бренда стал выход на рынки дальнего зарубежья, в страны Европы и Азии, т.к. он подразумевал совершенно иной контекст, работу в других культурных кодах. Однако и за рубежом зачастую наблюдается картина, когда на полке лежит продукция нескольких брендов в сходных по внешнему виду упаковках, не отличающихся эмоциональностью и разнообразием. Именно на это и делалась ставка при экспансии бренда. Первоначально потребители совершали импульсивные покупки,

по большей части из любопытства. В какой-то момент продукция SPLAT попала в «Контрольную закупку»³, и ее показали по телеканалам в Швейцарии, Австрии, Германии. Это послужило драйвером роста. Европейцы очень прагматичные потребители, совершая покупку, они ориентируются на конечную выгоду: если товар действительно качественный и соответствует ожиданиям, он попадает в корзину независимо от того, где был произведен. В целом на европейских рынках можно отметить низкую степень влияния геополитических процессов на сознание потребителей. Люди придают большее значение собственным проблемам и выгоде, чем пропаганде и политической идеологии государства.

В настоящее время ключевыми для экспорта продукции SPLAT являются такие страны, как Китай, Индия, Германия, Турция и Великобритания. Это своего рода центры, которые влияют на ближайших соседей. В скором времени в этих странах по аналогии с Россией и СНГ планируется построить управляемую систему дистрибуции, открыть мини-подразделения SPLAT.

Рассматривая продажи в странах СНГ, Германии и Китае, можно найти очень много различий, требующих дифференцированного подхода к работе. Это создает дополнительную нагрузку на бренд, но именно так верифицируется его конкурентоспособность на глобальном уровне и проверяются компетенции компании. Узнать свои действительно сильные / слабые стороны можно, только окунувшись в новую для себя культурную и экономическую среду. Кроме того, это позволяет накопить бесценный опыт и направить усилия команды в единое русло. Для компании SPLAT было очень важно, чтобы восприятие России стало меняться, чтобы в ней начали видеть страну, которая может производить первоклассную продукцию с высокой добавленной стоимостью в потребительском сегменте — от IT-товаров до продуктов питания и средств гигиены — и конкурировать на равных с мировыми гигантами.

³ Зарубежная телепередача, аналогичная той, которая демонстрируется на отечественном телевидении.

Однако не всегда удастся найти способы эффективного продвижения бренда в другой культурной среде с первого раза. Самое главное — сделать правильные выводы и повысить в дальнейшем релевантность предложения запросам местных потребителей. Для SPLAT наиболее сложным в этом плане оказался рынок Китая. При выходе на него был выбран не очень сильный партнер, который не смог обеспечить быструю оборачиваемость товара, эффективную логистику. Не было команды, достаточной для поддержки продаж, контроля магазинов и пр. Наконец, определяющим фактором оказалась низкая осведомленность об ожиданиях китайских потребителей по отношению к продукту и о механизмах выбора ими товаров. Позже стало понятно, что лаконичный и минималистический дизайн продукции SPLAT не дает столько информации, сколько необходимо для принятия решения о покупке. В Китае принято, чтобы на упаковке было много сведений, потребителям важно иметь возможность прийти в магазин, сфотографировать товар, почитать отзывы о нем в соцсетях.

На каждом рынке приходится сталкиваться с некоторыми ментальными особенностями покупателей и спецификой восприятия ими коммуникаций. Это данность, от которой никуда не деться. Так, содержание традиционных писем внутри упаковки, понятное для российских потребителей, может быть не ясно потребителям из Азии и Европы. По этой причине в компании задумались над концепцией письма, написанного в единой системе понятий / смыслов [6].

Помимо укрепления имиджевой и репутационной составляющих бренда, международная экспансия имеет целью получение экономического эффекта, и надо признать, что этот фактор является наиболее важным. Выход бренда на зарубежные рынки подразумевает усиление позиций компании благодаря генерации валютной выручки. В наши дни такая возможность является одним из ключевых стратегических преимуществ для компаний, импортирующих сырье, технологии и пр. Конкурентоспособные в глобальном

контексте бренды, продукция которых обладает высокой добавленной стоимостью, а сырье для ее производства оплачивается в рублях, получают прекрасный шанс для усиления своих позиций. Таких брендов немного, но они есть. В ближайшей перспективе не произойдет их резкого количественного, а тем более качественного роста, потребуется значительное время, чтобы заменить импортные составляющие в структуре стоимости (комплектующие, сырье и т.д.) на российские аналоги идентичного качества. Сегодня в экономике колоссальное значение приобретает не столько импортозамещение на рынках конечных продуктов, сколько снижение зависимости от импортных составляющих, которые нивелируют эффект от девальвации рубля для бизнеса. Многим компаниям приходится повышать цены вслед за подорожанием валюты. Доля импортного сырья, используемого для производства продукции SPLAT, составляет порядка 95%, и в настоящее время полноценной российской альтернативы нет. Это тоже своеобразный вызов для компании, и корпоративная стратегия изначально предполагала увеличение валютной выручки для снижения потенциальных рисков. Реализация этой стратегии на данный момент сильно помогает бренду SPLAT, позволяя удерживать приемлемые цены как на российском, так и на иностранных рынках.

При валютном курсе 35 руб. за \$1 компаниям было выгоднее и проще купить качественное импортное сырье и не думать о возможных рисках, чем стараться отыскать российского производителя, потенциально способного предоставить продукцию необходимого качества по приемлемой цене (и в этом их нельзя винить, они вели себя более чем рационально). Вследствие этого долгое время на рынке b-2-b происходила деградация производства сырьевых компонентов и комплектующих. Итогом стала системная проблема при поиске товаров-субститутов российского производства во всех отраслях. Таким образом, сегодня мы столкнулись с вакуумом, образовавшимся в системе создания отечественных продуктов

с высокой добавленной стоимостью, и, соответственно, с проблемой создания конкурентоспособных брендов с большим экспортным потенциалом.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

Подводя итог всему вышесказанному, формулируем несколько положений, отражающих нашу позицию относительно выбора стратегии развития бренда в современных условиях.

1. Экономия в ущерб качеству, как и патологическая жадность, мало соотносятся с основными принципами формирования бренда. Как только роль потребителя в системе создания добавочной стоимости продукта нивелируется, происходит замещение брендовой идеологии банальной экономикой и расчетом. Несомненно, оптимизировать производство, структуру издержек и продуктовый портфель необходимо, особенно в условиях экономической турбулентности, но делать это нужно в строгом соответствии с потребительскими предпочтениями и ожиданиями. Иначе неизбежен печальный исход: размытие бренда, потеря целевой аудитории, повышение ценовой эластичности.

2. На рынке всегда много пессимистов, по мнению которых эффективный бизнес можно построить только в отсутствие какой-либо конкуренции и при условии моментального возврата инвестиций. Во всех других случаях в России принято считать, что перспективы стартапа очень туманны. В действительности это не так. У любой компании / бренда всегда есть шанс побороться за место под солнцем, даже если рынок монополизирован. Ключевым фактором для создания конкурентных преимуществ является «ментальная близость» бренда местным потребителям.

Продвигать бренд можно и без огромных рекламных бюджетов. Достаточно создать действительно качественный инновационный продукт и научиться слышать своих покупателей. Прямая коммуникация с потребителями помогает оперативно реагировать на комментарии и вопросы,

которые они задают, а также вовлекать их в со-творчество при создании новых продуктов.

3. Многие компании при изучении позиций собственных брендов ориентируются исключительно на различные коэффициенты, индексы, оценивают лояльность потребителей, рассчитывают количество повторных покупок и т.п. Безусловно, это значимые показатели, но в современном обществе при изобилии товаров важно также добиться так называемого wow-эффекта, т.е. произвести на потребителя столь сильное впечатление, что он захочет поделиться своим опытом использования продукции бренда. Именно на создание такого эффекта следует ориентироваться во всех точках контакта с брендом. Очень важно не просто удовлетворить определенную потребность, а превзойти ожидания покупателя. Тогда бренд сможет обеспечить себе твердые позиции в рейтингах продаж и значительный кредит доверия.

4. Говорят, что все гениальное просто, однако за кажущейся простотой часто скрывается серьезная работа. Просто поддерживать прямой контакт с потребителями, но как сформировать систему, позволяющую капитализировать идеи, предложения и замечания конечных пользователей? Просто быть открытой компанией, но как вписать этот принцип в ее ДНК и придерживаться его на практике? Бренд должен быть простым и понятным, отличаться открытостью и честностью, но руководителям компании следует понимать: чтобы этого добиться, нужно приложить титанические усилия.

5. Многие российские бизнес-модели, по сути, основываются на концепции «купить дешево, продать как можно дороже». Этот вариант выглядит наименее рискованно, он обеспечивает стабильный доход (по крайней мере в течение какого-то времени) и позволяет не думать о самой большой «проблеме» в нашей стране — производстве. В действительности предпочтение, отдаваемое такой краткосрочной модели, обусловлено стереотипным восприятием экономики. Не нужно бояться открывать собственное

производство, если компания относится к сектору малого / среднего бизнеса. Это ключевой ресурс компании, который обладает наибольшей гибкостью, особенно в нестабильное время. Производственный процесс всегда можно за короткое время привести в соответствие рыночной конъюнктуры. Безусловно, в этом вопросе не все однозначно. Сказанное верно для ситуации, когда руководители максимально погружаются в данный процесс, внедряют концепции бережливого производства, экологического менеджмента и социальной ответственности.

6. Каждый бренд должен обладать этическим кодом, разделяемым обществом. Многие до сих пор не уверены в том, что в России можно работать, соблюдая принципы этичного менеджмента. Не стоит бояться вести бизнес открыто и честно. Такая политика не даст недоброжелателям шанса нанести вред компании, используя знание о ее сомнительных действиях.

7. Чтобы добиться рыночного успеха, нужно усвоить главный тезис: бренд — это открытая система, которая должна быть доступна всем, так же как должен быть доступен сам руководитель компании. Нельзя избегать общения с потребителями, напротив, следует использовать любую

возможность рассказать о себе, своем продукте и бренде.

8. Экспансия бренда на зарубежные рынки — задача сложная, многокомпонентная, но очень интересная. Это настоящий экзамен для бренда, позволяющий оценить истинную силу и вес главного нематериального актива компании. На этом пути неминуемы ошибки, их невозможно избежать, даже, казалось бы, просчитав все до мелочей. Главное — действовать и работать над ошибками, изучать местные потребительские паттерны. Все внешние рынки в той или иной мере отличаются друг от друга, и использовать одну бизнес-модель для них всех просто невозможно. Необходимо проявлять большую гибкость во всем: в производстве, маркетинге, мышлении — и никогда не останавливаться на достигнутом.

В заключение хочется еще раз подчеркнуть: когда вкладываешь душу в то, что создаешь, получаешь поистине бесценный результат; если веришь, что нет ничего невозможного, самые смелые желания воплощаются в жизнь. Примером тому служит история компании SPLAT, сотрудники которой убеждены, что каждый способен изменить мир к лучшему.

ИСТОЧНИКИ

1. Вручение премии «Сделано в России — 2014». Репортаж. — <https://snob.ru/selected/entry/81460>.
2. Краснослободцев А.А., Грошев И.В. Маркетинг качества как точка роста добавленной ценности продукта // Маркетинг в России и за рубежом. — 2016. — №1.
3. Медиахолдинг «Эксперт» определил самый быстрорастущий средний бизнес в России. — <http://b2blogger.com/pressroom/19597.html>.
4. Национальные победители конкурса «Предприниматель года». — <http://www.ey.com/RU/ru/About-us/Entrepreneurship/Entrepreneur-Of-The-Year/EOY---All-winners#awin2012>.
5. Наши ценности. — <http://www.splat.ru/company>.
6. Шаинян К. Евгений Демин, Splat: «Полка магазина — это не доступ к трубе». — <https://slon.ru/posts/54542>.