

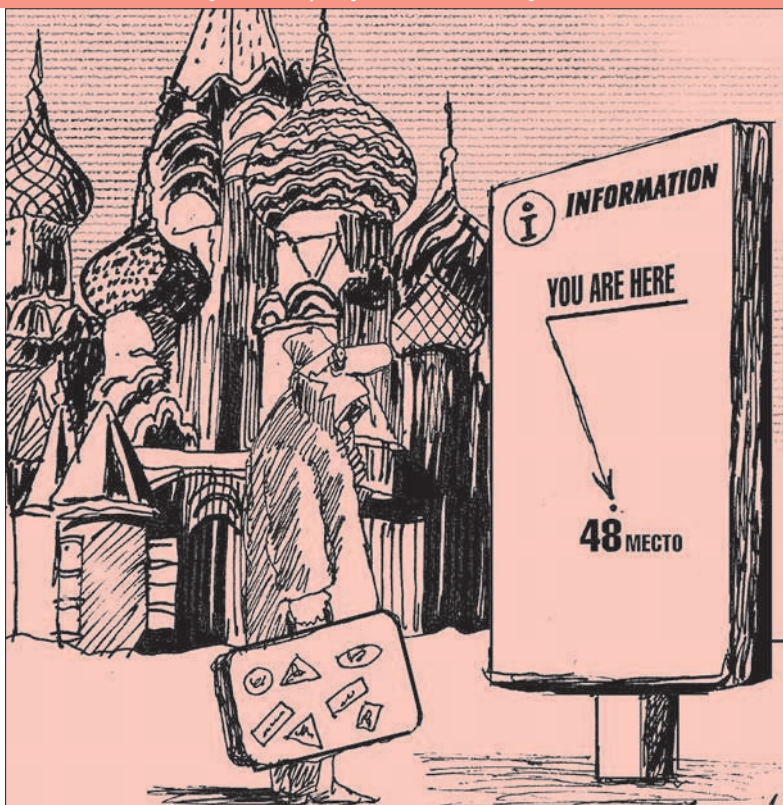


# История падения “Державы”

Стратегический маркетинг, стратегические решения компании

МАРКЕТИНГ

Шесть лет назад (2000 г.) корпорация Mars заставила поволноваться российских кондитеров. Она начала атаку на самый массовый сегмент российского кондитерского рынка, выпустив собственные развесные конфеты под маркой “Держава”. В декабре 2000 г. Mars потратил на рекламу “Державы” в Санкт-Петербурге и Москве более \$100 000, подсчитал тогда гендиректор агентства “Эспар-Аналитик” Андрей Березкин. За два года на рекламу “Державы”, по данным исследовательской группы PRPG, было потрачено \$3 млн – ни одна российская фабрика не вкладывала столько в продвижение своей продукции.



Действия Mars стали неожиданностью для конкурентов. “Агрессивная реклама Mars вызвала у нас опасения, мы были уверены, что компания создаст сильный конкурирующий бренд”, – вспоминает представитель холдинга “Объединенные кондитеры” Денис Богданов, в 2000 г. возглавлявший отдел маркетинга концерна “Бабаевский”.

Тем удивительнее оказался провал “Державы”. По данным “Бизнес Аналитики”, к 2002 г. “Держава” заняла всего 0,36% рынка упакованных шоколадных конфет (по стоимости), а доля на рынке развесных конфет была еще меньше. В то же время “Бабаевский” контролировал 22,8% (по стоимости) рынка развесных конфет, “Красный Октябрь” – 13,3% и “Сладко” – 10,1%. Крупнейшими производителями коробочных конфет на тот момент были Nestle – 25,6% и “Крафт Фудс Рус” – 13,5%. Уже к 2003 г. Mars прекратил выпуск “Державы”.

## Лучшие силы

У Mars были все слагаемые успеха: почти столетний опыт работы на кондитерском рынке, оборот в \$18

млрд, собственная кондитерская фабрика в подмосковном Ступине и известные компании, привлеченные к созданию “Державы”. Решив сделать бренд специально для российского рынка, Mars в 1998 г. нанял консультантов McKinsey, которые рекомендовали клиенту освоить самый широкий сегмент рынка шоколада – выпускать развесные шоколадные конфеты. На них в то время приходилось около половины рынка, рассказал “Ведомостям” независимый маркетолог Кирилл Обух, в 1999–2001 гг. занимавший должность бренд-менеджера кондитерских марок Mars в России. По подсчетам Mars и McKinsey, в конце 90-х в стране производилось около 1200 наименований развесных конфет, но настоящих брендов среди них не было. Многочисленные “Мишки” и “Красные Шапочки” могли считаться такими лишь условно: их выпускали разные фабрики и вкус конфет сильно различался. Из-за этого все российские потребители предпочитали местную продукцию, к вкусу которой привыкли. “Рынок был очень фрагментирован, – вспоминает Обух, – а Mars хотел доказать, что западная ком-

Спонсор выпуска

KPMG



пания со столетним опытом работы на кондитерском рынке может выпускать шоколадные конфеты, которые будут покупать по всей России". Mars в ноябре 1999 г. решил начать выпуск "Державы" к новомуднему сезону 2000 г. На создание и запуск в производство нового продукта команде из 78 человек было дано 11 месяцев.

Вместе с дизайн-студией Ikon (входит в группу компаний BBDO Russia) российское подразделение Mars изучило все варианты дизайна российских конфет и решило создать 10 собственных тематических серий – "Страны мира", "Герои сказок", "Российские императоры" и т. д., на обратной стороне фантиков конфет печатались истории о стране или императоре. По мнению Обуха, познавательные тексты на обертках должны были оживлять традиционные чаепития. Это и было отражено в рекламном слогане "Державы" – "Угощение для общения". Со вкусом конфет Mars также решил не экспериментировать и воспользовался советскими рецептами 60–70-х гг. прошлого века. Первые конфеты "Держава" появились в продаже уже в ноябре 2000 г. одновременно с рекламой.

### К конфетам не прикасаться!

Североамериканское законодательство по защите прав потребителей, на которое ориентировался в своей работе Mars, требует, чтобы продукт обязательно был интактен. Это значит, что упаковка продукта должна гарантировать его неприкосновенность с момента производства до момента потребления. В России такой упаковки тогда не было. Проектная команда потратила много времени на разработку технологии "неприкосновенности" каждой отдельной конфетки. Найти технологичное решение не удавалось, и единственное, что оставалось, чтобы не сорвать сроки выпуска продукта, – упаковать "Державу" в коробки. Поскольку это не планировалось заранее, конфеты пришлось укладывать в полукилограммовые промокоробки для новогодних подарков.

Коробочные конфеты в России чаще всего покупают в подарок, поэтому они считаются доро-

### О КОМПАНИИ

Основанная в 1911 г. корпорация Mars – одна из крупнейших частных компаний в мире, принадлежит семье Марс. Производит кондитерские изделия под марками M&M's, Snickers, Mars, Starburst, Milky Way, Skittles, Twix и др., рис и соусы Uncle Ben's, корма для животных Pedigree и Whiskas. Оборот в 2005 г. составил около \$18 млрд. В России компания владеет заводами в подмосковных Ступине и Луховицах и в Новосибирске.

гой продукцией, и торговая наценка на них достигала в 2000 г. 100%. Развесные же конфеты обычно покупают для себя, и наценка на них – 15–40%. Корпорация вначале собиралась продавать развесную "Державу" по 105–140 руб. за 1 кг, но на коробку ритейлеры накрутили привычную наценку, и цена 0,5 кг конфет выросла до 105–120 руб.

Штаб-квартира Mars попыталась исправить положение: председатель совета директоров корпорации Джон Марс был настолько заинтересован в российском проекте, что разрешил выпустить "условно герметичные" конфеты. Но дополнительные затраты на упаковочное оборудование привели к удорожанию конфет, вспоминает гендиректор "Вымпелкома" Александр Изосимов, в 1996–2001 гг. работавший генеральным менеджером Mars по России и странам СНГ и президентом Mars по странам СНГ, Центральной Европы и Скандинавии. Но снизить цену не позволили и магазины. Когда развесная "Держава" все-таки пришла на смену упакованной, торговцы просто умножили цену коробочных конфет на два и стали продавать конфеты вразвес по 210–240 руб./кг – в два раза дороже продукции конкурентов, добавляет Обух. Такие конфеты спросом не пользовались. "Мы недолго пытались торговать "Державой" – конфеты совсем не шли, потому что были слишком дорогими", – рассказывает представитель компании "Торсервис", одного из крупнейших дистрибуторов российских кондитерских фабрик.

### Вопросы для обсуждения:

1. Какие ошибки были совершены при разработке и выводе бренда "Держава" на рынок? Найдите не менее пяти ошибок.
2. Предложите свою программу разработки и вывода бренда "Держава" на рынок.
3. Предложите варианты действий для разных этапов разработки и вывода бренда на рынок, которые могли поправить положение "Державы".
4. Сейчас готовится новый проект по созданию бренда развесных конфет. Предложите свои идеи позиционирования.

Спонсор выпуска

